

BAB II

EVALUASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA

2.1 Konsep Pengukuran Kinerja

Ditengah persaingan yang kompetitif di abad informasi seperti sekarang ini, perusahaan saling berlomba dalam memberikan produk dan servis yang paling baik kepada konsumennya. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi itulah dibutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk melihat sudah sampai sejauh mana perkembangan dari perusahaan. Kinerja sendiri dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999:3). Sedangkan Andersen dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai : *"feedback from the accountan to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make correction or adjustments in future planning and controlling activities"*.

Menurut Anthony, Baker, Kaplan dan Young (1997) pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai : *"the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain"*.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. (Yuwono, 2003:23).

Pengukuran kinerja penting untuk dilakukan sebab pengukuran kinerja dapat digunakan untuk (Mulyadi, 2001):

1. Menilai keberhasilan dalam suatu periode tertentu
2. Memotivasi semua lini pekerja dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar mendapatkan hasil yang diinginkan
3. Menyusun sistem imbalan dalam organisasi
4. Memberikan pedoman bagi usaha perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi tersebut

Pada masa lalu pengukuran kinerja hanya berdasarkan informasi keuangan yang biasa disebut sistem pengukuran kinerja tradisional. Akan tetapi pada lingkungan persaingan yang semakin kompetitif yang hanya menitikberatkan pada ukuran keuangan saja sudah tidak relevan, karena memiliki kelemahan sebagai berikut (Yuwono, 2003:28) :

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan

suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi dimasa datang

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan

Pengukuran kinerja dilakukan dengan maksud untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Laela dan Fatma, tujuan pokok penilaian kinerja yaitu menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. (Laela, Fatma, 1994:44). Agar tujuan pengukuran kinerja dapat dicapai, maka paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut : (Yuwono, 2003:29)

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer validated.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menempati posisi yang strategis dalam perusahaan oleh karena itu perlu adanya sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan suatu organisasi mengimplementasikan strateginya. Tujuan dari sistem pengukuran kinerja sendiri adalah untuk memastikan bahwa strategi perusahaan telah dilaksanakan dengan tepat.

Perilaku dasar dalam sistem pengukuran kinerja:

1. Pengukuran melibatkan melibatkan berbagai indeks kinerja, tetapi bukan suatu standar umum atas kinerja.

2. Pengukuran didesain untuk mengukur komponen-komponen dalam organisasi, buan untuk mengukur manajer.
3. Pengukuran dibuat untuk memberikan pertimbangan yang memadai atas kinerja dimasa yang akan datang untuk memfasilitasi keseimbangan jangka panjang dan jangka pendek.
4. Pengukuran didesain sebagai alat bantu untuk menilai kinerja.
5. Pengukuran diseleksi sehingga dapat mendukung suatu tindakan konstruktif dan bukan suatu tindakan restriktif.

Dalam perkembangannya terdapat beberapa sitem pengukuran kinerja antara lain :

1. Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard
Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif (Yuwono, 2002:3).
2. Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan The Baldrige Criteria
Dengan melengkapi berbagai instrumen yang terdapat dalam *The Baldrige Criteria* akan terlihat karakteristik suatu sistem pengukuran yang efektif.

2.2.1 Evaluasi Sitem Pengukuran Kinerja

Pentingnya suatu sistem pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap tolok ukur yang saat ini ada di perusahaan. Evaluasi didefinisikan sebagai (Umar 2002:37) suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh

mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Sebelum melakukan evaluasi perlu ditetapkan standar yang akan digunakan. Standar yang dipakai dapat dilihat dari tiga aspek utama yang menurut *Committee on Standard for Educational Evaluation* dapat digunakan pada aspek bisnis (Umar, 2002:40), yaitu:

1. *Utility* (manfaat). Hasil evaluasi hendaknya bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan atas program yang sedang berjalan.
2. *Accuracy* (akurat). Informasi atas hasil evaluasi hendaklah memiliki tingkat ketepatan tinggi.
3. *Feasibility* (layak). Hendaklah proses evaluasi yang dirancang dapat dilaksanakan secara layak.

Evaluasi yang dapat mencapai standar seperti diatas merupakan evaluasi yang ideal, dan hal itu sulit untuk dilaksanakan. Oleh karena itu dalam evaluasi pengukuran kinerja yang terpenting adalah hasil yang akan diperoleh dari pelaksanaan evaluasi dan dapat memperbaiki keputusan-keputusan yang akan diambil oleh manajemen perusahaan dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja mereka.

2.2.2 Model Evaluasi

Terdapat beberapa model evaluasi antara lain model CIPP, UCLA, Brinkhoff, dan Countenance. Model UCLA yang ditemukan oleh Alkin (1969) membagi evaluasi kedalam lima macam, yaitu sebagai (Umar 2002:40):

1. *System assessment*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem.
2. *Program planning*, yaitu evaluasi yang membantu pemilihan aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
3. *Program Implementation*, yaitu evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
4. *Program improvement*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.
5. *Program certification*, yaitu evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai atau manfaat program.

Evaluasi sistem pengukuran kinerja termasuk dalam model program implementation karena mengevaluasi apakah pengukuran kinerja yang ada di perusahaan telah sesuai dengan standar. Dalam penelitian ini standar yang dipakai berdasarkan *The Baldrige Criteria*.

2.2.3 The Baldrige Criteria

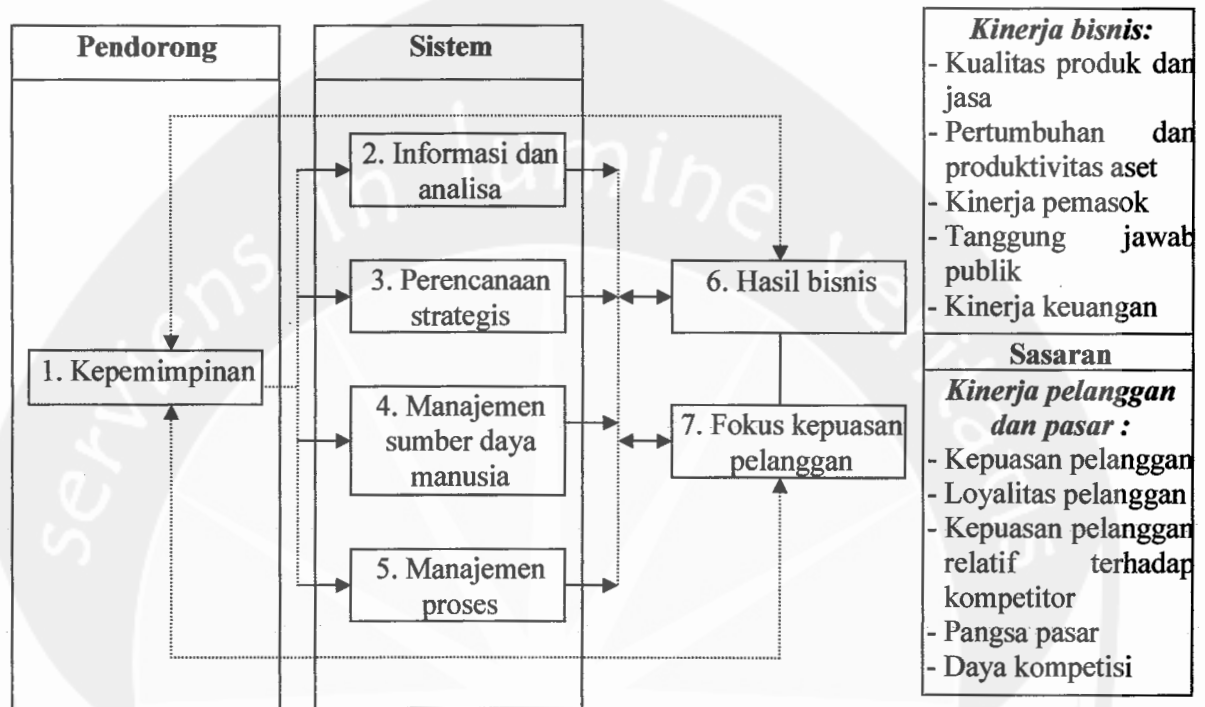
Kriteria Baldrige untuk keunggulan kinerja lebih populer dengan sebutan Sistem Baldrige, merupakan panduan manajemen dan pengukuran kinerja yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai keunggulan.

Model ini diperkenalkan tahun 1987 dengan berlakunya *US Public Law 100 - 107*, yang digunakan untuk mengenali perusahaan yang menjadi pemimpin dalam menyediakan nilai dan kualitas yang tinggi pada pelanggan mereka dalam era kompetisi internasional (andip200@yahoo.com.pre print, TQM dan TQEM, 2006:7)

Model ini mempunyai 3 elemen dasar :

1. Pendorong (driver); dalam bentuk pemimpin eksekutif senior yang menentukan arah, menciptakan nilai-nilai, sasaran, harapan, dan sistem dan mendorong kesempurnaan kinerja bisnis dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.
2. Sistem; sistem terdiri dari set pola proses yang terdefinisi dan terencana baik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan perusahaan dan kinerja keseluruhan.
3. Sasaran; arah dasar kepemimpinan dan kegunaan sistem ada 2 lapis:
 - a. Kinerja pelanggan dan pasar; artinya pengiriman nilai yang telah diperbaiki pada pelanggan, tingkatan tinggi kepuasan pelanggan dan posisi kompetitif yang kuat.

- b. Kinerja bisnis; dicerminkan dalam bermacam hasil finansial dan non-finansial, termasuk pengembangan sumber daya manusia.



Gambar 1. Hubungan ketiga elemen dasar (Hardjono et.al.,1996)

Kriteria Baldrige terdiri dari tujuh kategori dan sebelas nilai inti dan konsep yang dipadu menjadi suatu sistem kerangka kerja organisasi yang komprehensif dan terintegrasi. Kriteria tersebut merupakan rangkuman dari harapan pelanggan dan pasar serta persyaratan operasional organisasi untuk mencapai kinerja ekselen. Adapun 7 (tujuh) kategori kriteria *Baldrige* tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Menjelaskan bagaimana para pemimpin senior menuntun organisasi dalam menjalankan usahanya. Hal ini penting karena kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud dari organisasi. Selain itu digunakan untuk menilai bagaimana pemimpin senior organisasi memenuhi nilai-nilai, arahan, dan kinerja organisasi yang diharapkan, fokus kepada pelanggan dan *stakeholder* lainnya, pemberdayaan, inovasi, dan pembelajaran. Juga menilai bagaimana organisasi memenuhi tanggungjawabnya kepada masyarakat dan mendukung komunitas utama dari organisasi tersebut.

2. Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*)

Menjelaskan bagaimana organisasi menetapkan sasaran-sasaran strategis, termasuk bagaimana mempertimbangkan tantangan-tantangan strategis. Kategori ini menilai bagaimana organisasi mengembangkan sasaran-sasaran strategis dan program-program kerja. Juga menilai bagaimana penyebarluasan serta pengukuran sasaran strategis dan program-program kerja yang dikembangkan.

3. Fokus pada Pelanggan dan Pasar (*Customer and Market Focus*)

Menjelaskan bagaimana organisasi menentukan persyaratan, harapan dan *preference* dari pelanggan dan pasar untuk menjamin kesinambungan terhadap produk dan jasa serta membangun peluang baru. Sebab bagi organisasi yang tergantung pada pelanggan mereka

harus memenuhi keperluan pelanggan dan ketetapan untuk memenuhi harapan pelanggan. Karena itu kategori ini menilai bagaimana organisasi menentukan persyaratan, harapan, *preferensi* pelanggan dan pasar. Juga menilai bagaimana organisasi membangun hubungan dengan pelanggan dan menentukan faktor utama untuk mendapatkan, memuaskan dan mempertahankan pelanggan serta bisnisnya.

4. Pengukuran, Analisa dan Pengelolaan Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*)

Menjelaskan bagaimana organisasi mengukur, menganalisa, menyelaraskan dan memperbaiki data dan informasi kinerja pada seluruh tingkatan dan diseluruh bagian organisasi. Perusahaan harus mampu mengukur kinerja manajemen berdasarkan tolok ukur yang sesuai dengan strategi perusahaan dan kondisi lingkungan bisnis saat ini. Dalam lingkungan bisnis yang semakin turbulen perlu adanya sistem informasi yang *up to date* dan untuk mendapatkannya perlu adanya data yang relevan disamping data historis. Sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Kategori ini menilai sistem manajemen informasi organisasi dan sistem pengukuran kinerja serta bagaimana organisasi menganalisa data dan informasi kinerja.

5. Fokus pada Sumber Daya Manusia (*Human Resource Focus*)

Menjelaskan bagaimana pekerjaan dan tugas-tugas organisasi memungkinkan karyawan dan organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Karena itu kategori ini menilai bagaimana organisasi memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mengembangkan dan menggunakan potensi mereka secara penuh selaras dengan tujuan-tujuan organisasi dan program-program kerja. Juga menilai upaya organisasi untuk membangun dan memelihara lingkungan kerja dan iklim kerja kondusif yang mendukung keunggulan kinerja dan pertumbuhan karyawan maupun organisasi.

6. Pengelolaan Proses (*Process Management*)

Menjelaskan bagaimana organisasi mengidentifikasi dan mengelola proses utama untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai sukses dan pertumbuhan bisnis. Kategori ini menilai aspek-aspek utama pengelolaan proses-proses organisasi, termasuk rancangan yang difokuskan pada pelanggan, pengiriman produk dan jasa, bisnis utama dan proses-proses pendukung. Kategori ini mencakup seluruh proses utama dan seluruh unit kerja

7. Hasil-hasil Organisasi (*Organizational Result*)

Merupakan ringkasan hasil kinerja utama barang dan jasa, fokus pelanggan, keuangan dan pasar, sumber daya manusia, efektivitas organisasi, dan kepemimpinan dan tanggung jawab kepada publik. Kategori ini menilai kinerja organisasi dan peningkatan dalam bidang-bidang bisnis utama antara lain; kepuasan pelanggan, kinerja produk

dan jasa, kinerja keuangan dan pasar, hasil-hasil sumber daya manusia dan kinerja operasional. Juga menilai tingkatan-tingkatan kinerja dibandingkan dengan para pesaing.

11 (sebelas) nilai inti (Core Values) :

1. Kepemimpinan yang visioner
2. Keunggulan yang diarahkan oleh pelanggan
3. Pembelajaran level organisasi dan personal
4. Menghargai para karyawan dan para mitra
5. Agilitas
6. Fokus pada masa depan
7. Pengelolaan untuk berinovasi
8. Bekerja berdasarkan fakta
9. Tanggung jawab sosial
10. Fokus pada tujuan dan penciptaan nilai
11. Perspektif kesisteman

2.2.4 Tujuan Kriteria Baldrige

Kriteria dirancang untuk membantu organisasi menggunakan pendekatan yang terintegrasi, dalam mengelola kinerja bisnis, dimana hasilnya akan :

1. Selalu memberikan nilai yang terus menerus meningkat kepada pelanggan, serta berkontribusi pada keberhasilan pasar
2. Meningkatkan efektivitas dan kemampuan organisasi secara keseluruhan

3. Menjadi sarana pembelajaran bagi organisasi dan personil

Kriteria Baldrige mengindikasikan bagaimana manajemen telah berubah dalam era kompetitif internasional dalam 1990an dimana ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat dan keinginan pelanggan yang mempunyai alternatif yang banyak tersedia bagi mereka. Banyak perusahaan yang telah memenangkan Baldrige Award adalah pemimpin dalam era seperti ini dan menyediakan model manajemen baru.

2.2.5 Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan *The Baldrige Criteria*

Evaluasi sistem pengukuran berdasarkan kriteria Baldrige mencakup berbagai indikator kunci sebagai *framework* untuk menilai kinerja organisasi; pelanggan, produk, dan jasa, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Evaluasi dilakukan dengan melakukan survey terhadap karyawan tingkat atas dan menengah di perusahaan, dengan cara memberikan kuesioner yang berhubungan dengan tolok ukur yang ada di perusahaan. Evaluasi ini dibagi dalam berbagai bagian :

1. Pengujian terhadap keseluruhan pengukuran

Bagian pertama mencakup keseluruhan pendekatan pengukuran yang ada di perusahaan. Terdiri dari lima pertanyaan yang akan diajukan kepada manajer dan karyawan, sehingga dari pertanyaan yang diajukan perusahaan dapat mengetahui:

- a. Apakah tolok ukur yang dipilih oleh perusahaan merupakan kunci sukses perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor.
 - b. Apakah database perusahaan dibangun secara terencana sehingga benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 - c. Apakah pimpinan perusahaan selalu mengevaluasi secara berkala tolok ukur yang ada di perusahaan sehingga dapat mengetahui keseluruhan kinerja organisasi.
 - d. Apakah tolok ukur yang ada konsisten dengan strategi perusahaan.
 - e. Apakah perusahaan telah memiliki satu set tolok ukur yang seimbang dan mencakup seluruh aspek pengukuran yang ada di perusahaan.
2. Pengujian terhadap tolok ukur spesifik yang terdapat dalam organisasi.

Bagian kedua ini menguji beberapa tolok ukur spesifik yang ada dalam perusahaan . terdiri dari enam bagian yang masing-masing mempunyai beberapa pertanyaan tentang tolok ukur yang ada di perusahaan, tolok ukur spesifik tersebut antara lain:

- a. Pengujian terhadap tolok ukur yang berhubungan dengan pelanggan

Tolok ukur ini perlu diuji karena pelanggan merupakan *asset* perusahaan yang sangat penting dan menentukan bagi

kelangsungan hidup perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pengujian ini terdiri dari lima pertanyaan yang mencakup kepuasan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan, usaha perusahaan dalam menaksir tingkat kepuasan pelanggan dan penerimaan pelanggan. Sehingga dengan pengujian ini perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dalam meningkatkan jumlah pelanggan dan mempertahankan pelanggan lama.

b. Pengujian terhadap tolok ukur pegawai

Pengujian terhadap tolok ukur pegawai perlu dilakukan karena pegawai adalah sumberdaya manusia yang menjalankan strategi perusahaan, sehingga berhasil tidaknya suatu strategi tergantung dari manusia yang menjalankannya. Pengujian ini terdiri dari lima pertanyaan untuk mengetahui usaha perusahaan dalam mengetahui kapabilitas pegawai dalam usahanya untuk menciptakan kepuasan pelanggan, untuk mengetahui kebutuhan pegawai sehingga akan tercipta kepuasan pegawai dan dengan adanya pegawai yang terpuaskan maka pegawai akan bekerja dengan semaksimal mungkin dan akan tercipta kepuasan pelanggan.

c. Pengujian terhadap tolok ukur keuangan

Pengujian tolok ukur ini terdiri dari lima pertanyaan, maksud dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah tolok ukur

keuangan yang ada di perusahaan mempunyai beberapa alat ukur kunci yang mencakup tolok ukur keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu pemilihan tolok ukur keuangan harus konsisten dengan keseluruhan unit yang ada di perusahaan dan dapat digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor sehingga tujuan perusahaan dan strateginya dapat segera diputuskan. Pengujian ini bermaksud untuk mengetahui apakah perusahaan telah memiliki dan menyajikan data keuangan dalam satu atau dua ringkasan statistik yang menunjukkan perkembangan perusahaan.

d. Pengujian terhadap tolok ukur operasional

Pengujian terhadap tolok ukur ini terdiri dari lima pertanyaan dan dimaksudkan untuk mengetahui apakah perusahaan telah mempunyai tolok ukur operasional yang terdiri dari 4-6 tolok ukur, kemudian apakah tolok ukur yang ditetapkan merupakan karakteristik dari produk dan jasa yang menjadi perhatian pelanggan sehingga dengan adanya tolok ukur ini dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang timbul di perusahaan.

e. Pengujian terhadap tolok ukur pemasok

Pengujian terhadap tolok ukur pemasok sangat penting karena berhubungan dengan kualitas bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi, harga bahan baku, ketepatan pengiriman,

dan loyalitas pemasok terhadap perusahaan. Pengujian ini terdiri dari lima pertanyaan yang berhubungan dengan kualitas pemasok. Sehingga dengan adanya pengujian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui kinerja pemasok yang akan dipilih dilihat dari berbagai aspek.

f. Pengujian terhadap tolok ukur kualitas produk/jasa

Pengujian tolok ukur produk/jasa terdiri dari sepuluh pertanyaan yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah karakteristik produk/jasa yang diukur adalah yang penting bagi pelanggan, untuk mengetahui apakah terdapat sampel dari masing-masing produk/jasa yang menunjukkan bahwa produk/jasa memenuhi standar yang ditetapkan. Selain itu dalam pengujian ini menyertakan pertanyaan mengenai posisi perusahaan dalam kaitannya dengan lingkungan sekitar tempat perusahaan berdiri, apakah mempunyai tingkat keamanan yang baik dan terus dijaga. Pengujian ini juga digunakan untuk mengetahui apakah usaha yang dijalankan sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan pemerintah yang ditunjukkan dengan data-data yang menunjukkan pertanggungjawaban perusahaan terhadap lingkungan dan pemerintah.

3. Pengujian pelaporan dan analisa data

Sebuah perusahaan yang ingin tetap bertahan pada era persaingan saat ini harus mampu menyajikan dan menyampaikan seluruh

informasi yang dibutuhkan tiap-tiap unit bisnis dalam perusahaan secara cepat, lengkap dan up to date. Sehingga apabila perusahaan menghadapi masalah dapat segera diatasi. Pengujian terhadap pelaporan dan analisis data ini terdiri dari sepuluh pertanyaan yang mencakup:

- a. Pelaporan data secara menyeluruh kepada manajer kunci.
- b. Penyajian data yang mudah dipahami dan dianalisis.
- c. Tanggungjawab eksekutif untuk selalu meninjau data yang berhubungan dengan kinerja perusahaan.
- d. Perlunya riset kepuasan pelanggan.
- e. Pemahaman perusahaan terhadap tolok ukur kunci di perusahaan
- f. Data yang dianalisis benar-benar mampu membantu perusahaan dalam mengambil keputusan.
- g. Dengan adanya data tentang tolok ukur maka perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap tolok ukur yang ada sehingga tetap sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.6 Penilaian evaluasi pengukuran kinerja dengan pendekatan *The Baldrige Criteria*

Penilaian ini dilakukan dengan memberikan skor untuk setiap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Untuk setiap jawaban yang diberikan mempunyai skor yang berbeda, skor yang diberikan adalah sebagai berikut:

1 : sangat tidak setuju

4 : setuju

2 : tidak setuju

5 : sangat setuju

3 : cukup setuju

Setelah ditentukan Skor untuk setiap jawaban maka akan dilakukan perhitungan nilai evaluasi system dengan rumus :

Total pertanyaan 1-5x 2 =

Total pertanyaan 6-40 =

Total pertanyaan 41-50x 2 =+

Total nilai/325

Setelah dilakukan perhitungan secara matematis maka dilakukan interpretasi nilai sehingga dapat diketahui hasil yang diperoleh dari survey yang telah dilakukan. Sehingga dapat diketahui termasuk kategori apa kinerja perusahaan saat ini dan dapat diambil beberapa keputusan yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Interpretasi nilai itu antara lain:

- a. Skor antara 276 hingga 325 maka berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi.
- b. Skor antara 226 hingga 275 maka berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran dan dapat mencapai

keseimbangan yang baik namun perusahaan memiliki kelemahan dalam mengukur kepuasan pelanggan dan pegawai.

- c. Skor antara 176 hingga 225 maka berarti perusahaan berada pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan terhadap pengukuran yang ada.
- d. Skor antara 176 atau kurang maka berarti perusahaan dianggap tidak memiliki tolok ukur strategis jangka panjang.

