

A hand is holding a document that features a bar chart. The chart displays monthly data for the year 1997, with the x-axis labeled with months from 05/1997 to 12/1997. The bars are colored in alternating blue and yellow. The document is partially obscured by a large yellow graphic on the right side of the page.

KINERJA ORGANISASI

**OLEH
SUSANTI KURNIAWATI**

Bagian 1

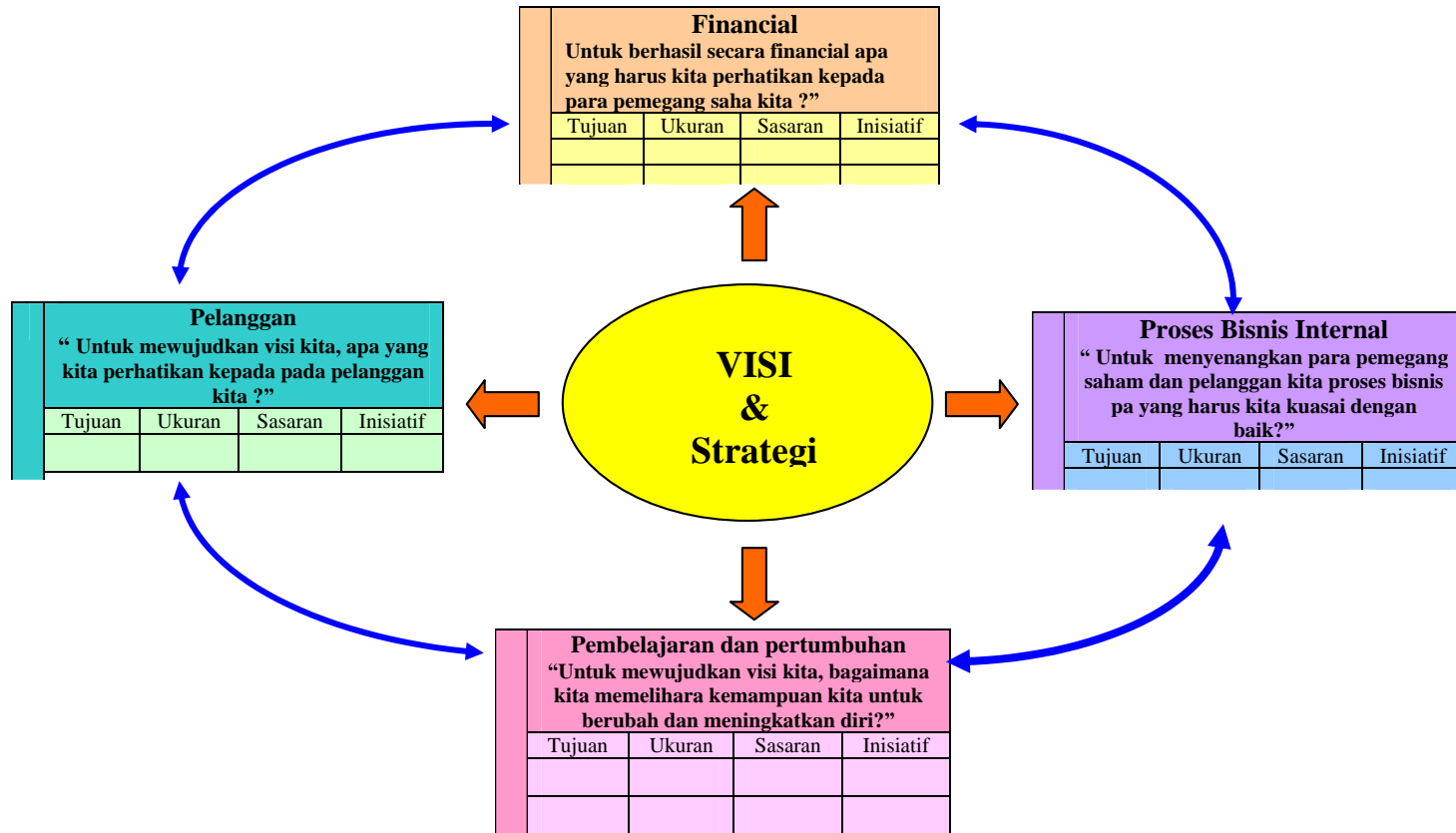
.Pengukuran Kinerja Organisasi

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengukuran kinerja organisasi, dalam penelitian ini peneliti membatasi dua pengukuran kinerja organisasi yang akan dijelaskan pada bagian ini adalah *Balanced Scorecard (BSC)* dan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, penjelasan masing-masing pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Balanced Scorecard

Model pengukuran *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh **Kaplan** dan **Norton (1996)**. *Balanced* menunjukkan keseimbangan antara strategi dan kinerja dari berbagai perspektif dan *scorecard* menggambarkan kebutuhan pengukuran yang sederhana baik dari strategi maupun pengambilan keputusan. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*) yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. Secara jelas penggunaan *balanced scorecard* dalam menerjemahkan visi dan misi perusahaan melalui empat perspektif adalah sebagai berikut :

Gambar 2.14
*Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi
 Ke Dalam Kerangka Operasional*



Sumber: Robert Kaplan dan David P. Norton (1996:8)

1. Perspektif Finansial

Ukuran kinerja finansial menunjukkan sejauhmana strategi perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansialnya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan *balance scorecard* bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat perusahaan akan bersaing. Perspektif ini terdiri dari

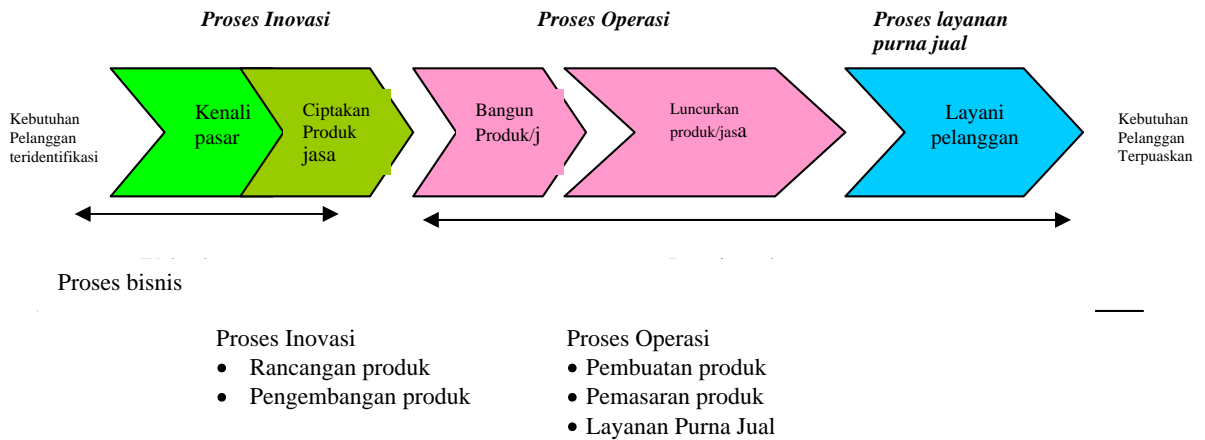
- Ukuran utama, terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran
- Ukuran preposisi Nilai pelanggan terdiri dari atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan dan citra/reputasi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal, manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perspektif Proses Bisnis Internal terdiri dari 1)menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali inovasi 2)mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan akan datang 3)proses operasi 4)menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini 5)layanan purna jual. Dalam BSC, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pelanggan sasaran seperti gambar berikut :

Gambar 2.15

Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal



Sumber : Robert S Kaplan dan David P. Norton (1996:251)

Berdasarkan gambar di atas, penciptaan rantai nilai di terdiri dari proses :

1. Inovasi sebagai proses gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari pelanggan. Proses inovasi terdiri dari 2 komponen, yaitu : manager melaksanakan penelitian pasar, bentuk preferensi dan tingkat harga produk dan pasar sasaran dan syarat : manager harus memiliki informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang ukuran pasar dan bentuk preferensi pelanggan.
2. Operasi

Proses Operasi merupakan gelombang pendek yang diterimanya sebagai pesanan pelanggan dan penyampaian produk. Proses ini menitik beratkan penyampaian P/J secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Terdapat dua proses operasi yaitu :

- Secara tradisional : proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran finansial, seperti standar biaya, anggaran, dan variasi harga pembelian. Ukuran ini kurang akurat sehingga dapat menimbulkan kerugian.
- Secara model BSC, terdapat ukuran tambahan yaitu ukuran mutu dan siklus, pengukuran fleksibilitas, karakteristik khusus produk dan jasa.

3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual meliputi garansi, dan berbagai aktivitas perbaikan, faktur, penagihan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran, serta administrasi kartu kredit yang terdiri dari :

- Ukuran : Waktu, lama siklus dari permintaan pelanggan sampai pemecahan masalah
- Biaya : dapat digunakan untuk mengevaluasi efisiensi biaya-biaya penggunaan sumber daya, mutu, dan biaya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan bersumber dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan Tujuan perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. *Balanced scorecard* di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif ini yaitu :

1. Kapabilitas pekerja
2. Kapabilitas sistem informasi

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

2. Penilaian *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA)

Malcolm Baldrige merupakan kriteria pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup seluruh fungsi manajemen, aspek-aspek pendekatan, penyebarluaskan dan hasil-hasil usaha serta membandingkan kinerja intern perusahaan dari waktu ke waktu dengan perusahaan terbaik di bidangnya (*benchmarking*). Kriteria sasaran MBNQA adalah membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing dengan menitikberatkan pada sasaran yang berorientasi hasil dengan mengadakan peningkatan yang terus menerus demi kepuasan pelanggan agar berhasil di pasar dan meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Menurut www.baldrige.com Pengukuran kinerja dengan model *Malcolm Baldrige* secara garis besar terdiri dari 4 kriteria yaitu 1) *product and service* 2) *customer-focused* 3) *financial and market place* 4) *operasional*.

- Kriteria *product and service* dimaksudkan barang dan jasa yang penting bagi konsumen, seperti reliabilitas produk, pengiriman yang tepat waktu dan tingkat pengalaman pelanggan .
- Kriteria *customer-focused* dimaksudkan sebagai ukuran dan indikator relatif mengenai persepsi, tindakan, dan perilaku konsumen, retensi pelanggan, keluhan dan survey pelanggan.

- *Kriteria financial and marketplace performance*” dimaksudkan sebagai kinerja yang diukur dengan tingkat biaya, penjualan, dan posisi pasar, termasuk penggunaan aset, pertumbuhan aset, dan pangsa pasar. Hal ini termasuk pula ROI, nilai tambah per pekerja, ROA, margin operasi, dan kinerja anggaran.
- Kriteria kinerja operasional dimaksudkan sebagai kinerja dalam SDM, kepemimpinan dorganisasional dan kinerja etika yang dimaksudkan sebagai efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Hal ini termasuk pula perputaran waktu, produktivitas, perputaran pekerja, tingkat pelatihan lintas karyawan, akuntabilitas fiskal dan keterlibatan masyarakat.

MBNQA ditujukan untuk peningkatan kinerja perusahaan, membantu memberikan arahan, menyiapkan perencanaan secara menyeluruh, menilai kemajuan yang mengarah ke perusahaan kelas dunia, mengetahui bidang-bidang yang perlu di perbaiki, menentukan kekuatan yang sudah dimiliki dan perolehan award. Menurut Hiro Tugiman (1999:4), hal ini disebabkan MBQNA menjalankan nilai-nilai yang inti sari nya terdiri dari 1) mutu yang dipacu oleh pelanggan (*Customer-driven quality*) 2) Kepemimpinan –keterlibatan secara pribadi (*leadership*) 3) perbaiki yang terus menerus (proses pembelajaran) (*continuous improvement and learning*) 4) melibatkan seluruh karyawan (*valuing employee*) 5) Respon yang cepat (*Fast response*) 6) mutu terwujud melalui perancangan dan pencegahan (*design quality dan prevention*) 7) berwawasan jangka panjang (*long-range view of the future*)

8) manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*) 9) Pengembangan kemitraan (*partnership development*) 10) tanggung jawab perusahaan, masyarakat dan bangsa 11) Orientasi pada hasil (*result focus*) 14) tanggung jawab masyarakat dan kewarganegaraan (*Public responsibility and citizenship*). Hal ini tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2.

Kategori dan Pembobotan Kriteria Malcolm Baldrige

Kategori	Point Value	
1. Leadership (kepemimpinan)		125
<ul style="list-style-type: none"> • Organizational leadership • Public responsibilities and citizenship 	85 40	
2. Strategic Planning		85
<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Development • Strategic Deployment 	40 45	
3. customer and market focus		85
<ul style="list-style-type: none"> • Customer and market knowledge • Customer satisfaction performance 	40 45	
4. Information and Analysis		85
<ul style="list-style-type: none"> • Measurement of organizational performance • Analysis of organization performance 	40 45	
5. Human resources focus		85
<ul style="list-style-type: none"> • Work System • Employee education, training, and development • Employee Well Being and satisfaction 	35 25 25	
6. Process management		85
<ul style="list-style-type: none"> • Product and service Processes • Support Processes • Supplier and Partnering Processes 	55 15 15	
7. Business Results		450
<ul style="list-style-type: none"> • Customer focused result • Financial and market results • Human Resources result • Supplier and partner result • Organizational Effectiveness result 	115 115 80 25 115	
Total Point		1000

Sumber : Hiro Tugiman (1999:25)

Berdasarkan tabel diatas, masing-masing kriteria akan di jelaskan sebagai berikut ;

1. **Kepemimpinan**, kepemimpinan dimaksudkan pada cara pemimpin senior menunjukkan nilai dan harapan kinerja yang terfokus pada konsumen dan stakeholder, pemberdayaan, inovasi, pembelajaran dan arahan organisasi.

Kepemimpinan meliputi dua hal yaitu :

- Kepemimpinan organisasional yang menjelaskan cara *process management*
- *Product and Service Procession* mengarahkan organisasi dan mengkaji ulang kinerja yang telah dicapai.
- Tanggung jawab perusahaan yang menjelaskan tentang cara organisasi menunjukkan tanggung jawab pada masyarakat dan cara organisasi melaksanakan peran sebagai warga negara yang baik.

2. **Perencanaan Strategis**, kategori ini dimaksudkan untuk mengetahui proses pengembangan strategi organisasi, termasuk cara organisasi mengembangkan tujuan strategis, rencana tindakan, perencanaan SDM yang terkait, dan cara perencanaan disebarkan dan kinerja diaplikasikan. Kategori ini meliputi dua hal yaitu :

- Pengembangan strategi yang menjelaskan proses pengembangan strategi organisasi untuk memperkuat kinerja organisasi dan posisi persaingan. Merangkum tujuan strategi kunci.

- Penyebaran strategi, yang menjelaskan penyebaran strategi organisasi.

Merangkum rencana tindakan dan pengukuran kinerja yang terkait.

3. Fokus pada Pelanggan dan Pasar

Kategori ini dimaksudkan tentang cara organisasi menetapkan tujuan, tuntutan, harapan, dan kecenderungan konsumen dan pasar, mencerminkan hubungan organisasi dengan konsumen dan menentukan tingkat kepuasan.

Hal ini meliputi dua hal yaitu :

- Pengetahuan pelanggan dan pasar, hal ini menjelaskan cara perusahaan menentukan permintaan jangka pendek dan jangka panjang, harapan, dan kecenderungan konsumen dan pasar untuk meyakinkan adanya barang dan jasa dan mengembangkan peluang baru.
- Hubungan dan kepuasan pelanggan, hal ini menjelaskan cara organisasi menentukan kepuasan konsumen dan membangun hubungan untuk mempertahankan bisnis yang ada dan mengembangkan peluang baru.

4. Analisis dan informasi, hal ini dimaksudkan sebagai sistem pengukuran kinerja organisasi dan cara organisasi menganalisis kinerja di seluruh level dan seluruh bagian dalam organisasi. Kategori ini meliputi :

- Pengukuran kinerja organisasi, yang menjelaskan cara organisasi menyediakan sistem pengukuran kinerja yang efektif untuk memahami perubahan dan peningkatan kinerja di seluruh level dalam organisasi.

- Analisis kinerja organisasi, hal ini menjelaskan cara organisasi menganalisis data dan informasi kinerja untuk menilai dan memahami kinerja organisasi secara menyeluruh.

5. Fokus pada SDM

Kategori ini dimaksudkan tentang sebagai cara organisasi yang memungkinkan karyawan mengembangkan dan menggunakan seluruh potensi mereka untuk disesuaikan dengan tujuan organisasi, mengupayakan organisasi untuk mengembangkan dan memperbaiki lingkungan kerja dan mendukung iklim yang kondusif kinerja yang sangat baik, partisipasi yang penuh dan pertumbuhan organisasi. Kategori ini meliputi :

- Sistem kerja, hal ini menjelaskan pekerjaan organisasi dan job desain, kompensasi, kemajuan karir yang memungkinkan karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan, hal ini menjelaskan cara organisasi mendidik, dan mendukung pelatihan untuk mencapai tujuan bisnis, membangun pengetahuan karyawan, skill, dan kapabilitas dan kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- Kesejahteraan dan kepuasan karyawan, hal ini menjelaskan tentang cara organisasi memperbaiki lingkungan kerja dan iklim yang mendukung yang memiliki kontribusi pada kesejahteraan, kepuasan dan motivasi seluruh karyawan.

6. Proses manajemen, kategori ini dimaksudkan sebagai aspek kunci untuk proses manajemen organisasi termasuk desain yang terfokus pada pelanggan, pengiriman barang dan jasa, pemasok, dan proses yang melibatkan seluruh unit kerja. Kategori ini meliputi :

- Proses barang dan jasa, yang menjelaskan cara organisasi mengatur desain barang dan jasa kunci dan proses pengiriman.
- Proses pendukung, hal ini menjelaskan cara organisasi mengatur proses pendukung kunci.
- Proses pasokan dan kerjasama, hal ini menjelaskan cara organisasi mengatur pemasok kunci atau interaksi kerjasama dan proses.

7. **Hasil bisnis**, hal ini dimaksudkan sebagai identifikasi kinerja organisasi dan meningkatkan bisnis kunci, kepuasan pelanggan, kinerja barang dan jasa, kinerja finansial dan pasar, hasil SDM, hasil pemasok dan partner, dan kinerja operasional. Kategori ini meliputi :

- Hasil yang terfokus pada pelanggan, yang merangkum hasil yang terfokus pada konsumen organisasi, termasuk kepuasan pelanggan dan hasil kinerja barang dan jasa.
- Hasil finansial dan pasar, hal ini merangkum kunci finansial dan hasil kinerja pasar, dan segmentasi pasar.

- Hasil SDM, hal ini merangkum hasil-hasil SDM yang meliputi kesejahteraan karyawan, kepuasan, pengembangan, dan kinerja sistem kerja.
- Hasil pemasok dan partner, hal ini merangkum pemasok kunci organisasi.
- Hasil efektivitas organisasi, hal ini merangkum kinerja operasi kunci yang memiliki kontribusi untuk mencapai efektivitas organisasi.

BAGIAN 2

2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi yang baik merupakan tujuan dari setiap perusahaan. Menurut Lusthaus(1999) factor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 2.16
ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE



Sumber : Lusthaus , 1999:46

faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah :

1. **Lingkungan Eksternal**, dimensi kunci yang dapat mempengaruhi lingkungan adalah lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, teknologi.
2. **Motivasi organisasi**, hal yang memotivasi organisasi adalah sejarah, misi, budaya, insentif atau imbalan.

3. **Kapasitas organisasi**, terdiri dari

1. Strategi kepemimpinan
2. Sumber daya manusia
3. Manajemen keuangan
4. Proses organisasi
5. Program manajemen
6. Infrastruktur
7. Rantai institusional

Penelitian inovasi dan kinerja organisasi dilakukan oleh **Lam(2004), Bates,et al (1995), Alhashmi, et al (2000). Justin et al (2000)** yang secara lengkap disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.4
Ikhtisar Penelitian Terdahulu Inovasi dan Kinerja Organisasi

No	Judul	Peneliti	Tempat/ Tahun	Kesimpulan
1	<i>Organization Innovation</i>	Alice Lam	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi teknologi dapat mendukung inovasi organisasi 2. Inovasi organisasi melalui peranan capacity of learning dan kekuatan melakukan transformasi organisasi dan perubahan teknologi. 3. Memahami dampak struktur organisasi terhadap kemampuan organisasi untuk belajar dan menciptakan pengetahuan dan menghasilkan inovasi teknologi.
2	<i>Innovation History And Competitive Advantage A Resources Base View Analysis</i>	Bates, Kimberly, Flynn, E. James	Amerika Serikat (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopsi dalam inovasi manufaktur akan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi 2. Adopsi yang lebih cepat terhadap inovasi manufaktur akan meningkatkan fleksibilitas 3. Adopsi yang lebih awal akan menyebabkan pengiriman yang lebih cepat 4. Sentalisasi dalam pengambilan keputusan dalam pabrik akan memberikan hubungan yang cukup erat antara peningkatan biaya, kualitas, fleksibilitas jumlah dan pengiriman yang lebih cepat.
3	<i>Improved Organization Performance By Knowledge Management</i>	David A Bray, Benn R Konyinski		<ol style="list-style-type: none"> 1. Empat elemen atribut motivasi organisasi secara tidak langsung menentukan dampak KM terhadap Kinerja Organisasi. 2. Atribut motivasi secara langsung mempengaruhi adopsi dalam proses pengetahuan organisasi .

				3. Persepsi karyawan dan proses adosi mempengaruhi kinerja organisasi.
4	<i>Knowledge Management for Business Performance Improvement</i>	Saadat M Alhashmi, Jawad Siddiqi & Babak Akhgar	United Kingdom (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya teknologi baru telah meningkatkan kemampuan organisasi untuk berbagi pengetahuan yang tidak hanya secara internal tapi juga dengan stake holder eksternal 2. Network e knowledge akan mengevaluasi dan menerapkan teknologi ini untuk memungkinkan interorganisasi knowledge sharing
5	<i>Exploratory Innovation, eksploitative Innovation and Performance, Effect of Organization Antecedent and Enviromental Moderators</i>	Justin JP, Jansen Frans, AJ Van Den Bosch , Henk W Volberda	(2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentralisasi berdampak negatif terhadap negatif terhadap inovasi eksploitatif 2. Formalisasi secara mempengaruhi secara positif terhadap inovasi eksploitasi 3. Inovasi eksploratif lebih efisien dalam lingkungan yang dinamis 4. Inovasi eksploitatif lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja finansial.

Sumber : Berbagai Publikasi Elektronik

Penelitian **Lam** dalam *Organization Innovation* meneliti tentang hubungan antara struktur organisasi dan inovasi. Dalam penelitian ini inovasi sebagai proses *organizational learning* dan *knowledge creation* yang berkaitan dengan kapasitas organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan. Penelitian ini bersumber pada penerapan *Organizational Ecology Theory* dan *The Punctuation Model* dan Teori Adaptasi Strategis dan Perubahan Berkelanjutan. Berdasarkan teori ini, inovasi organisasi dapat ditimbulkan oleh inovasi teknologi dan peningkatan kapasitas pembelajaran organisasi dan melakukan transformasi.

Innovation History and Competitive Advantage A Resources base View Analysis oleh **Bates, Kimberly, Flynn, E. James** mendasarkan pada pendapat bahwa sumber daya akan menentukan kinerja organisasi (**Barney, 1991; Schulze, 1992**), keunggulan diperoleh dari penciptaan konfigurasi dari pengetahuan (**Barney, 1991**). Berdasarkan penelitian di atas bahwa adopsi yang cepat terhadap perubahan teknologi manufaktur akan meningkatkan kualitas produk, pengiriman dan fleksibilitas.

Penelitian **Bray & Konyinski** dalam *Improved Organization Performance by Knowledge Management* menyatakan bahwa untuk *knowledge management system* berkontribusi pada peningkatan kinerja baik pada sektor publik dan sektor privat. KMS mempengaruhi terhadap atribut motivasi organisasi yang diindikasikan dengan empat elemen yaitu formalisasi insentif, nilai-nilai normatif, kepercayaan antar karyawan, kemungkinan teknologi. Atribut motivasi secara langsung mempengaruhi adopsi proses pengetahuan organisasi, dan secara

tidak langsung menentukan dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi

Alhashmi, et al dalam *Knowledge Management for Business Performance Improvement* menyatakan bahwa organisasi yang bersaing harus dapat memperoleh, menyimpan, membagi, dan memberdayakan pengetahuan dan mengkodifikasi pengetahuan untuk dipergunakan dalam pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini juga dikatakan bahwa kemunculan teknologi baru telah meningkatkan kemampuan organisasi untuk membagi pengetahuan, tidak hanya internal tapi juga bagi stake holder eksternal. Penelitian ini menyarankan *Network e knowledge* akan mengevaluasi dan menerapkan teknologi ini untuk memungkinkan interorganisasi *knowledge sharing*.

Justin ,et al dalam *Exploratory Innovation, Eksploitative Innovation And Performance, Effect Of Organization Antecedent And Enviromental Moderators* menyatakan bahwa Inovasi eksplorative lebih efisien dalam lingkungan yang dinamis, Inovasi exploitatif lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja finansial. Sentralisasi berdampak negatif terhadap inovasi exploitatif dan formalisasi berdampak negatif .Eksploratif inovasi merupakan inovasi radikal dan didesain untuk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar, desain baru, penciptaan pasar baru, pengembangan saluran baru, tindakan ini memerlukan pengetahuan baru. Inovasi eksploitatif merupakan inovasi incremental yang didesain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang ada dalam pasar. Inovasi ini dapat dilakukan dengan memperluas pengetahuan dan skill, meningkatkan desain produk dan jasa yang ada .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.