



Forum Guru Besar
Institut Teknologi Bandung



Forum Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

Orasi Ilmiah Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

Profesor Dermawan Wibisono

**SISTEM MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI
BERBASIS PENGETAHUAN
*(Knowledge-Based Organisational
Performance Management Systems)***

28 November 2014
Balai Pertemuan Ilmiah ITB

Hak cipta ada pada penulis

**Orasi Ilmiah Guru Besar
Institut Teknologi Bandung**
28 November 2014

Profesor Dermawan Wibisono

**SISTEM MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI
BERBASIS PENGETAHUAN**
*(Knowledge-Based
Organisational Performance Management Systems)*



Forum Guru Besar
Institut Teknologi Bandung

Hak cipta ada pada penulis

Judul: SISTEM MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI
BERBASIS PENGETAHUAN
(*Knowledge-Based Organisational Performance Management Systems*)
Disampaikan pada sidang terbuka Forum Guru Besar ITB,
tanggal 28 November 2014.

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Hak Cipta ada pada penulis

Data katalog dalam terbitan

Dermawan Wibisono
SISTEM MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI BERBASIS PENGETAHUAN
(*Knowledge-Based Organisational Performance Management Systems*)
Disunting oleh Dermawan Wibisono

Bandung: Forum Guru Besar ITB, 2014
viii+70 h., 17,5 x 25 cm
ISBN 978-602-8468-70-1
1. Manajemen 1. Dermawan Wibisono

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil 'alamin, rasa syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga naskah pidato ini dapat diselesaikan dan disampaikan ke hadapan Bapak-ibu yang terhormat. Saya ucapkan terima kasih dan rasa hormat yang sebesar-besarnya kepada pimpinan dan anggota Forum Guru Besar Institut Teknologi Bandung yang telah memberikan kesempatan untuk menyampaikan orasi ilmiah ini di hadapan hadirin sekalian.

Materi tulisan yang akan disampaikan adalah tentang "**Sistem Manajemen Kinerja Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge-Based Organisational Performance Management Systems*)**". Tulisan ini mencakup tiga hal yang saya anggap penting dalam karir saya di ITB sebagai insan akademik, peneliti, dan pengajar. Ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan kajian Sistem Manajemen Kinerja sampai saat ini masih merupakan area yang menantang untuk digali sesuai dengan tingkat kontekstualitas penerapannya yang berbeda-beda karena *setting* organisasi yang berbeda secara geografis maupun jenis usahanya.
2. Perlunya memiliki pemahaman tentang *framework* Sistem Manajemen Kinerja yang paling sesuai untuk berbagai jenis organisasi, sehingga

kita tidak harus selalu mengekor dan hanya sekedar meng-copy pendekatan yang sudah ada yang pada hakekatnya selalu berorientasi pada pendekatan yang diciptakan di Barat.

3. Selain itu Manajemen Kinerja ini masih merupakan hal baru di Indonesia, yang cakupan dan kemanfaatannya sangat luas baik di level mikro organisasi (profit dan non profit), maupun makro pemerintahan. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja pada sektor mikro dan makro sangat penting untuk meningkatkan daya saing dan tingkat kompetensi organisasi dan kenegaraan di tingkat global dan dalam *framework area* yang sudah tidak terbatas.

Pidato ini merupakan pengejawantahan komitmen dan pertanggungjawaban akademik sebagai Guru Besar kepada masyarakat.

Semoga karya ini dapat memberi kontribusi dan kemajuan bagi pendidikan, penelitian, dan ilmu pengetahuan.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Prof. Akhmaloka, Rektor ITB; Prof. Arief Sudarsono (alm.) mantan ketua Senat ITB; Prof. Harijono A. Tjokronegoro mantan ketua Majelis Guru Besar ITB, Prof. Irawati Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Organisasi ITB, Prof. Sudarso Kaderi Wiryono Dekan SBM ITB, dan Prof. Jann Hidajat Tjakaraatmadja, yang dalam kedudukan strukturalnya, lingkup bidang tugasnya maupun pengajar senior, telah memberikan rekomendasi untuk mengajukan ke kedudukan Guru Besar.

Ucapan terima kasih yang tulus ikhlas dari lubuk hati terdalam saya persembahkan kepada ayahanda Suharno dan ibunda Almh. Suwarti R. Kartodipuro atas segala dukungan dan dorongan untuk menyelesaikan semua jenjang pendidikan yang ditempuh, kepada istri tercinta Dina Amalia yang senantiasa memberikan dukungan tanpa pernah mempertanyakan dan para cahaya mata tambatan jiwa, anak-anakku tersayang Aisyah Ayu Shafira, Aulia Widya Bestari, Laksamana Naufal Hibban dan Avicenna Rizky Danendra.

Segala kelebihan yang ada dalam orasi ini semata-mata atas anugerah Allah semata dan hanya menjadi milik-Nya dan segala kekurangan yang terjadi hanyalah karena keterbatasan penulis dalam mengarungi samudera pengetahuan yang demikian luas.

Semoga orasi ini dapat bermanfaat.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung, 28 November 2014

Prof. Dermawan Wibisono

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vii |
| MENGELOLA KINERJA ORGANISASI ABAD 21 | 1 |
| Pendekatan tradisional dalam pengambilan keputusan | 1 |
| Kebutuhan Sistem Baru Manajemen Kinerja | 6 |
| KONSEP SISTEM MANAJEMEN KINERJA | 14 |
| Dasar Perancangan Sistem Manajemen Kinerja | 14 |
| Tahap Perancangan Sistem Manajemen Kinerja | 18 |
| KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA | 20 |
| Keluaran Organisasi | 20 |
| Proses Internal | 22 |
| Kemampuan Sumber Daya | 27 |
| KETERKAITAN VARIABEL KINERJA | 33 |
| KAJI BANDING (<i>BENCHMARKING</i>) | 35 |
| PENUTUP | 45 |
| UCAPAN TERIMA KASIH | 46 |
| DAFTAR PUSTAKA | 49 |
| CURRICULUM VITAE | 57 |

SISTEM MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

BERBASIS PENGETAHUAN

(Knowledge-Based Organisational Performance Management Systems)

MENGELOLA KINERJA ORGANISASI ABAD 21

Perkembangan Dunia Pemicu Kebutuhan

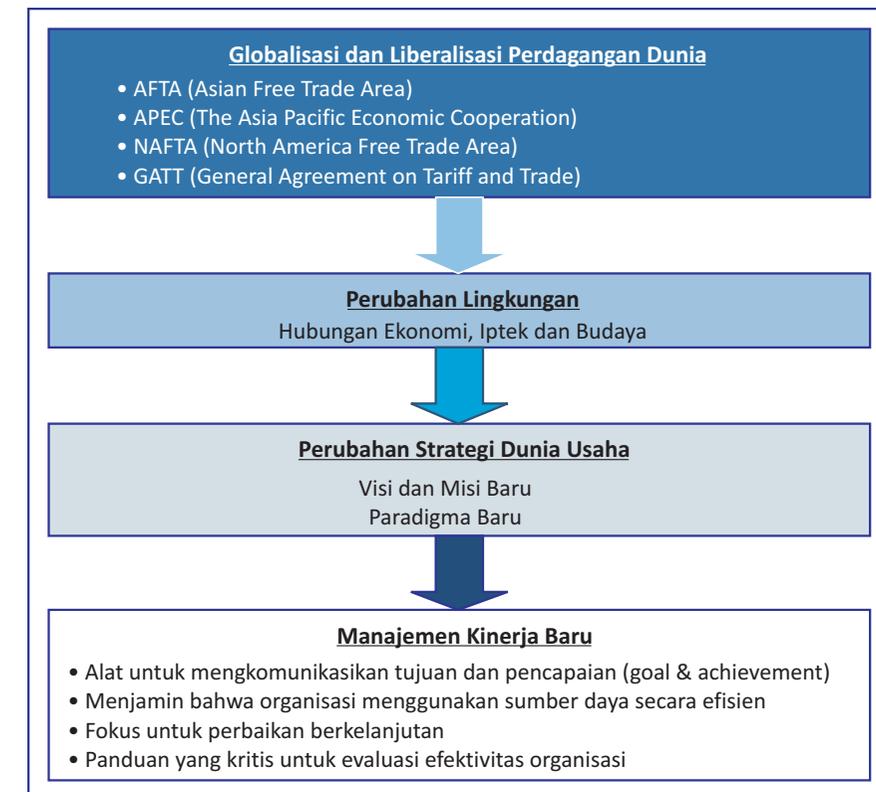
Tingkat persaingan organisasi di abad ke 21 semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*) dan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, seperti GATT (*General Agreement on Tarriff and Trade*), Eropa Bersatu (*Europion Union*), dan sebagainya. Mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak organisasi mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategik organisasi yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, perbandingan dengan organisasi yang memiliki kinerja terbaik di dunia (*best practice*) dan melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal organisasi itu sendiri.

Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut, banyak organisasi merasa bahwa Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dikembangkan saat ini yang mayoritas di antaranya didasarkan atas sistem pengukuran finansial belum dapat mengakomodasikan tuntutan

persaingan. Organisasi-organisasi tersebut membutuhkan SMK yang baru. Secara diagramatis pokok pikiran kebutuhan akan rancangan pengelolaan kinerja yang baru tersebut dapat diilustrasikan seperti tampak pada gambar 1.

Timbulnya kebutuhan SMK baru yang dipicu oleh diberlakukannya era perdagangan bebas tersebut, jauh sebelumnya telah diantisipasi dengan kesadaran berbagai organisasi di Amerika Serikat terhadap adanya penurunan keuntungan, kelangkaan sumber daya, dan tumbuhnya negara-negara pesaing baru di Asia Pasifik di awal tahun 1980 an. Kesadaran tersebut memotivasi para peneliti Amerika Serikat untuk mencari ide dan pendekatan baru dalam pengelolaan organisasi. Pada mulanya yang dilakukan adalah mencari sistem pengukuran kinerja baru sebagai pelengkap dari sistem pengukuran kinerja yang hanya berbasis pada laporan finansial semata seperti neraca keuangan (*the Balance Sheet*) maupun laporan laba-rugi (*Income Statements*) yang diciptakan pada tahun 1800 an. Tonggak pertama penelitian yang memfokuskan pada sistem pengukuran kinerja dilakukan oleh Prof. Wickham Skinner dari *Harvard Business School* dengan artikelnya yang berjudul "*Manufacturing: missing link in corporate strategy*" yang dipublikasikan di *Harvard Business Review* pada tahun 1969. Paper tersebut telah memotivasi banyak peneliti di akhir tahun 1980-an dan tahun-tahun setelah itu untuk mencari sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung kebutuhan organisasi di abad ke 21. Dalam penelitiannya yang lebih baru, Skinner (1992)

menyimpulkan "*Manajemen konvensional melalui pendekatan yang sepotong-sepotong, eksploitasi kinerja jangka pendek, usaha optimasi pada hampir setiap dimensi dengan fokus utama pada pengurangan ongkos dan peningkatan produktivitas tidak lagi memadai. Kebutuhan organisasi untuk mengembangkan strategi yang konsisten dengan keseluruhan strategi bisnis adalah mutlak*".



Gambar 1. Kebutuhan akan Sistem Manajemen Kinerja Baru

Berbagai penelitian mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja finansial telah banyak dilakukan. Tema utama dalam penelitian sistem pengukuran kinerja berbasis finansial tersebut adalah ketidakmampuan

pengukuran yang didasarkan atas sistem akuntansi tersebut dalam menampung kebutuhan sistem operasi organisasi saat ini. Keterbatasan sistem pengukuran finansial ini dengan sangat baik telah diterangkan oleh Kaplan (1983) dan Cooper dkk (1992) yang meliputi aspek-aspek kurang relevannya sistem pengukuran kinerja berbasis finansial bagi pengelolaan usaha saat ini (*lack of relevance*), sistem konvensional berorientasi pada pelaporan kinerja masa lalu (*lagging metrics*), berorientasi jangka pendek (*short-termism*), kurang fleksibel (*inflexible*), tidak memicu proses perbaikan (*does not foster improvement*), dan rancu pada aspek ongkos (*cost distortion*). Rangkaian kelemahan sistem pengukuran kinerja konvensional atau tradisional tersebut dalam kalimat pendek dinyatakan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai "*Traditional performance measurements systems produce information that are too late, too aggregate, and too distorted to be relevant for managers planning and control decisions*".

Saat ini pengukuran kinerja berbasis non finansial menjadi semakin penting karena meningkatnya minat level manajemen yang lebih tinggi untuk menemukan 'jantung' dari proses operasi bisnis mereka (Stoop, 1996; Ferdow dan De Meyer, 1990; Kenny dan Dunk's, 1989). Salah satu keuntungan dari penggunaan kriteria non finansial adalah bahwa variabel-variabel tersebut lebih mudah dimengerti oleh siapapun yang mengunjungi rantai operasi, sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasi, baik di organisasi manufaktur, jasa maupun pemerintahan dapat dikenali sesegera mungkin. Globerson dan Riggs (1989) dalam Stoop (1996) menerangkan demikian: "*Walaupun pengukuran finansial mencakup*

konsekuensi finansial dari kinerja operasional, ukuran-ukuran tersebut terlalu luas untuk membantu manajer menangani permasalahan keputusan sehari-hari seperti alokasi sumber daya dan rancangan program perbaikan".

Namun demikian, meskipun para peneliti setuju terhadap penggunaan lebih banyak variabel non finansial, tetapi hanya sedikit sekali, itupun kalau ada, kesepakatan di antara mereka terhadap variabel apa yang seharusnya digunakan. Para praktisi yang berorientasi pada buku teks biasanya menggunakan daftar variabel yang sangat panjang, tidak terangkan, yang mungkin relevan untuk pengukuran kinerja secara umum tetapi hanya sedikit sekali membantu eksekutif dalam sistem operasi yang spesifik (Richardson dkk, 1985).

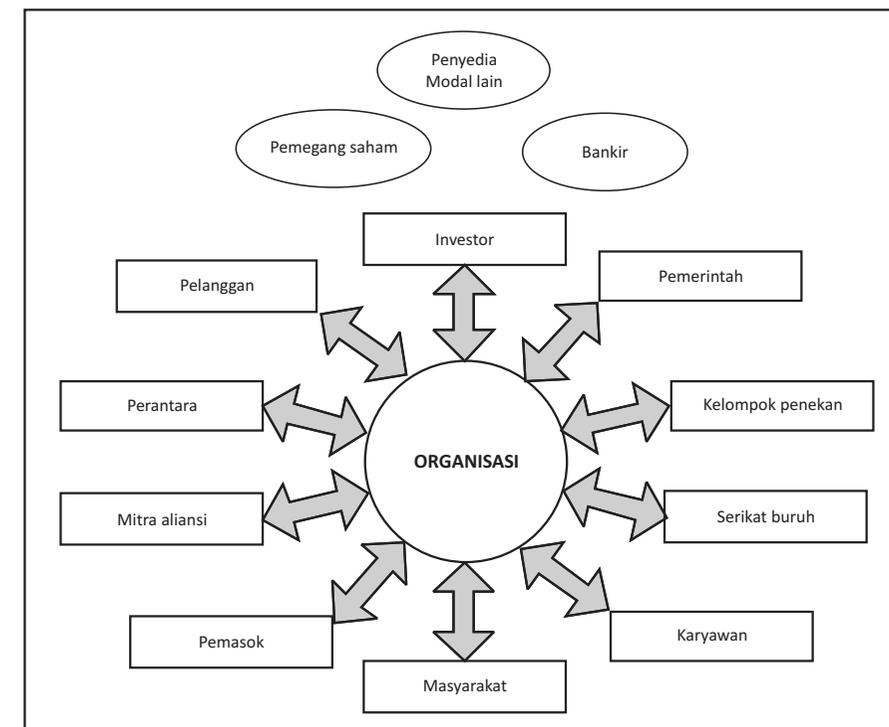
Sistem pengukuran kinerja itu sendiri akhirnya dipandang terlalu sempit untuk mawadahi aktivitas manajemen dalam pengelolaan kinerja organisasi. Adalah Stoop (1996), yang pertama kali mencanangkan diperlukannya paradigma baru sebagai pengganti termonologi pengukuran kinerja. Dalam disertasi doktoralnya di Eindhoven University, Belanda, Stoop (1996) membuat analogi antara manajemen kinerja dengan siklus PDCA (*Plan-Do-Check and Action*) dari Edward Deming, Bapak Manajemen Kualitas Dunia yang banyak membantu meningkatkan daya saing perusahaan Jepang. Berdasarkan analogi tersebut, Stoop menyatakan bahwa Sistem Manajemen Kinerja juga memiliki siklus tertutup semacam itu, yaitu pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, diagnosis dan tindak lanjut dari proses diagnosis tersebut. Sistem pengukuran kinerja yang semula didefinisikan oleh Ljungberg (1994) sebagai "*Sebuah tatanan pengukuran*

berdasarkan aturan dan prosedur tertentu untuk mencakup, mengkompilasi, mempresentasikan dan mengkomunikasikan data dalam sebuah kombinasi yang mencerminkan kunci kinerja dan karakteristik dari proses terpilih yang cukup efektif yang memungkinkan analisis intelektual sebagai panduan untuk mengambil tindakan yang diperlukan". Saat ini sudah mengalami perluasan makna dan akhirnya disepakati menjadi Sistem Manajemen Kinerja dengan lahirnya framework-framework yang semakin populer dan banyak diminati seperti *the Balanced Scorecard* (Harvard – Amerika Serikat) pada tahun 1992, *Performance Prism* (Cambridge – Inggris) pada tahun 2002, *Key Performance Indicator Manual* (Australia) pada tahun 1995, seri ISO (*World Trade Organisation*), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Amerika Serikat) pada tahun 1987 dan sebagainya. Bahkan *Six Sigma*, sebuah metode pengendalian kualitas produk yang semula berangkat dari pengendalian kualitas statistik di level lantai pabrik (*shop floor*), saat ini sudah memasuki area perbaikan kinerja di level stratejik dan organisasi.

Kebutuhan Sistem Baru Manajemen Kinerja

Dalam sebuah organisasi bisnis yang berorientasi profit, terdapat hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), yaitu penanam modal, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah dan masyarakat. Hubungan yang terjadi antara organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut mengalami perubahan yang substansial beberapa tahun terakhir ini. Hubungan ini sangat kompleks dan sangat berbeda bahkan jika dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu.

Hal ini dapat diilustrasikan seperti sebuah jejaring (*web*) yang kompleks yang harus diatur dalam lingkungan bisnis. Hubungan antar bagian mana yang harus diperkuat dan harus mendapatkan prioritas utama untuk proses perbaikan sangat bervariasi tergantung dari jenis industrinya. Akan tetapi, pada umumnya hubungan yang terkuat adalah antara organisasi dengan penanam modal, pelanggan, karyawan, pemasok (*supplier*) dan regulator. Hubungan yang kompleks tersebut dapat dijabarkan seperti tampak pada gambar 2 di bawah ini.

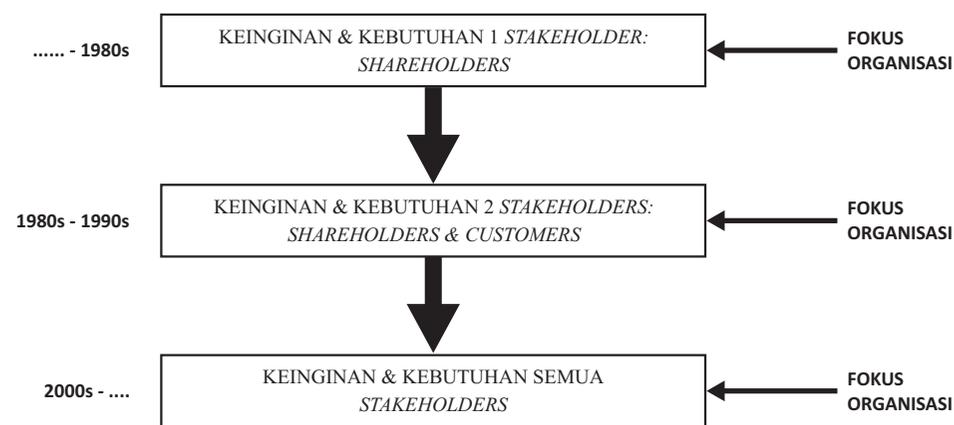


Gambar 2. Jejaring Hubungan Pemegang Kepentingan (*Stakeholder*)

Saat ini dan di masa depan, cara terbaik bagi organisasi untuk dapat

bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) dari setiap *stakeholder* dan berusaha memenuhi kedua hal tersebut. Perubahan orientasi dan fokus kebutuhan dan keinginan (*wants & needs*) yang semula hanya menjadi titik perhatian pemegang saham (*shareholders*) kini telah bergeser menjadi perhatian pihak yang lebih luas yaitu *stakeholder* yang dapat terdiri dari pemegang saham, pelanggan, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat sekitarnya. Perubahan orientasi dan fokus tersebut diperlihatkan seperti pada gambar 3.

Para pemimpin organisasi atau *Chief Executive Officer* (CEO) di berbagai belahan dunia menyadari pentingnya memenuhi kepuasan dari setiap *stakeholder* sehingga organisasi dapat bertahan dan berhasil dalam jangka panjang. Organisasi-organisasi mulai menaruh perhatian akan pentingnya memenuhi kepuasan dari setiap *stakeholder*, di mana hal ini kemudian menjadi sebuah standar baru dalam laporan organisasi.



Gambar 3. Pergeseran Fokus Organisasi

Bukanlah hal yang sederhana untuk dapat memenuhi semua permintaan dan kepentingan dari *stakeholder* dalam sebuah kerangka Sistem Manajemen Kinerja. Permasalahan yang sering muncul adalah:

1. Organisasi gagal menterjemahkan keinginan dan kebutuhan (*wants and needs*) dari setiap *stakeholder*
2. Adanya ketidakcocokan keinginan dan kebutuhan (*wants and needs*) organisasi terhadap masing-masing *stakeholder* bahkan seringkali membutuhkan pilihan yang saling kontradiksi.
3. Ukuran kinerja yang digunakan tidak sesuai dengan strategi, proses dan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan (*wants dan needs*) tersebut.

Dengan kata lain, Neely dan kawan-kawan (2002) menyatakan “*When the wrong things are measured, or they are measured in the wrong way, the dysfunctional behaviours that are completely misaligned with the organization’s strategy are likely to be the outcome*”.

Di Indonesia, dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pemerintah telah membuat langkah yang cukup berarti sejak pengelolaan BUMN dipindahkan dari Kementerian Keuangan ke Kementrian BUMN. Dalam terminologi Manajemen Kinerja, saat BUMN masih di bawah Departemen Keuangan, kinerja BUMN dinilai hanya didasarkan atas tiga kriteria yaitu *Profitability*, *Solvability* dan *Liquidity*, yang kesemuanya hanya berlandaskan pada Neraca (*Balance Sheet*) dan laporan Laba-Rugi

(*Income Statements*). Berdasarkan SK menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2003 Kinerja organisasi dinilai dari tiga faktor utama yaitu *Kinerja Finansial (70%), Operasional (15%), dan Administratif (15%)*. Terdapat 2 (dua) isu utama yang perlu dicermati dengan sistem penilaian tersebut. Pertama, penetapan tiga kriteria dengan variabel kinerja di dalamnya perlu dikaji ulang dari sisi substansi usaha dan variabel-variabel dalam setiap kriteria tersebut (di mana dalam kriteria operasional dapat dipilih 2 dari 5 variabel sehingga organisasi akan cenderung memilih variabel yang menonjolkan kinerjanya saja walaupun belum tentu merupakan variabel kinerja yang paling penting). Kedua, penentuan bobot dari tiap-tiap kriteria yang sangat besar di kriteria finansial (sehingga banyak organisasi yang memilih menaruh uangnya di deposito dari pada fokus pada pengembangan usaha dan perbaikan proses bisnisnya) perlu untuk diproporsionalkan berdasarkan jenis usaha dan misi dari organisasi. Belum lagi yang berkaitan dengan aspek administratif yang hanya dinilai dari ketepatan waktu penyampaian laporan, yang notabene bukanlah kriteria yang valid dalam Sistem Manajemen Kinerja organisasi modern. Dari proses penilaian kinerja semacam ini, tidak mengherankan jika banyak organisasi yang mendapatkan predikat AAA (sangat sehat sekali), secara internal, bisnisnya keropos. Sebaliknya usaha-usaha yang mengemban tanggung jawab sosial tidak mendapatkan penghargaan yang layak atas usaha yang telah dilakukan. Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa SK Menteri

BUMN akan memberikan arah yang sangat strategis dan pendorong yang luar biasa bagi proses pengelolaan BUMN sehingga jika kebijakan yang ditetapkan kurang akurat akan mengakibatkan tujuan peningkatan kinerja BUMN menjadi tidak tercapai. Secara teknis dapat dikatakan bahwa Surat Keputusan Menteri BUMN akan dijadikan acuan oleh BUMN dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerja di organisasinya.

Berbagai organisasi mencoba mengadopsi berbagai macam kerangka Sistem Manajemen Kinerja yang telah dikenalkan oleh para ahli secara luas seperti SMART (Cross & Lynch, 1989), *Performance Measurement Questionnaire* (Dixon et al, 1990), *Performance for World Class Manufacturing* (Maskell, 1991), *Quantum Performance Measurement Model* (Hronec, 1993), *the Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), *Performance Prism* (Neely & Adams, 1999), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Department of Commerce, USA, 1987), dan *ISO series*.

Dari beberapa kerangka Sistem Manajemen Kinerja yang ditawarkan tersebut terdapat kekurangan dan kelebihan dari masing-masing kerangka yang sebagian di antaranya dapat dijabarkan seperti tertera pada Tabel 1 di bawah ini. Bahkan dalam riset yang dikemukakan oleh Bhote (2003), tingkat pencapaian penggunaan framework system manajemen kinerja tersebut tidaklah optimal, seperti tertera pada Tabel 2 di bawah ini.

Dari Tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa efektivitas penerapan berbagai Sistem Manajemen Kinerja yang oleh para pakar di negara Barat

tersebut dianggap sebagai sebuah panasea ternyata tidak ada yang mencapai di atas 50 dalam skala 100. Banyak organisasi di Indonesia yang menerapkan hampir semua pendekatan di atas secara tidak terintegrasi sehingga seringkali menimbulkan sinisme di kalangan pekerja terutama di level bawah. Salah satu faktor utama dari kegagalan berbagai sistem tersebut adalah karena perancangan Sistem Manajemen Kinerja yang dilakukan tidak kontekstual terhadap kebutuhan spesifik organisasi dan tidak mengakomodasikan sistem yang saat ini sudah diterapkan di organisasi. Kebanyakan organisasi di Indonesia hanya mengadopsi secara mati semua pendekatan tersebut tanpa melakukan proses adaptasi terhadap kebutuhan. Padahal salah satu kunci utama kesuksesan penerapan Sistem Manajemen Kinerja terletak pada rasa kepemilikan terhadap sistem yang dibangun, perubahan budaya kerja dan rancangan Sistem Manajemen Kinerja yang terintegrasi.

Tabel 1 Pemetaan Kerangka Sistem Manajemen Kinerja

| Aspek Penelitian | SMART | PMQ | PWCM | QPM | BSC | Prism |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|--|--|--|
| Prosedur desain SMK | Gambaran Umum | Dinyatakan jelas Kerangka kerja | Gambaran Umum | Dinyatakan jelas Satu model nyata | Dinyatakan jelas | Gambaran Umum |
| Desain SMK (e.g. kerangka kerja, contoh, saran) | Satu model nyata | Kerangka kerja | Tidak | Satu model nyata | Contoh nyata dari data empiris organisasi | Kerangka kerja dan model yang jelas |
| Perspektif/Tingkatan | 4 tingkat | 2 perspektif | Tidak dijabarkan dengan eksplisit | 3 perspektif | 4 perspektif | 5 perspektif |
| Formulasi variabel kinerja yang disarankan | Umum | Umum | Umum | Gambaran umum, beberapa bersifat detail | Gambaran umum didukung formulasi yang detail implementasi variabel oleh organisasi tertentu | Formulasi yang detail pada tiap variabel |
| Pertimbangan dari SMK yang sekarang diterapkan oleh organisasi | Tidak | Ya | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak |
| Kegunaan untuk implementasi | Organisasi Manufaktur dan Jasa | Manufaktur | Manufaktur | Semua jenis industri | Semua jenis industri | Semua jenis industri |
| Jumlah variabel kinerja yang disarankan | 10 variabel umum | Sekitar 65 variabel kinerja individu | Sekitar 15 variabel umum | Dikelompokkan dalam 26 kategori, tiap kategori terdiri dari beberapa variabel yang jumlahnya fleksibel | Dikelompokkan dalam 4 perspektif besar, tiap perspektif dapat berisi beberapa variabel tergantung organisasi yang dikelola | Lebih dari 200 variable kinerja individu |
| Alasan untuk pemilihan variabel | Gambaran Umum | Gambaran Umum | Gambaran Umum | Dinyatakan jelas pada kerangka perspektif | Dinyatakan jelas pada tiap kerangka perspektif | Dinyatakan jelas pada tiap kerangka perspektif |
| Pendekatan "knowledge-based" | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak |
| Didukung oleh software | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak | Tidak |
| Proses Benchmarking | Tidak dibahas dengan jelas | Tidak dibahas dengan jelas | Tidak dibahas dengan jelas | Beberapa standar kinerja dijelaskan secara umum | Prosedur benchmarking dibahas konseptual, tapi standar tidak diberikan untuk tiap variabel kinerja | Prosedur Benchmarking tidak dibahas dengan jelas, beberapa standar kinerja diberikan |
| Hubungan antar variabel pada tingkat manajemen yang berbeda | Dibedakan dengan jelas | Tidak | Tidak | Dibedakan dengan jelas | Dijelaskan pada kerangka perspektif yang tersedia | Dibedakan dengan jelas |
| Metode penilaian hubungan dan prioritas perbaikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan |
| Rekomendasi perbaikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan | Tidak diberikan | Dinyatakan jelas pada model yang dibahas | Dinyatakan jelas pada contoh yang diberikan (data empiris) | Dinyatakan jelas pada tiap variabel pengukuran yang disarankan |

Catatan : SMART = Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique; PMQ = Performance Measurement Questionnaire; PWCM = Performance for World Class Manufacturing
QPM = Quantum Performance Measurement Model; BSC = The Balanced Scorecard

Tabel 2 Efektivitas Penerapan Sistem Manajemen Kinerja

| No | Sistem | Efektivitas (1:paling tidak efektif, 100: paling efektif) |
|----|------------------------|--|
| 1 | ISO – 9000 | 5 |
| 2 | QS – 9000 | 15 |
| 3 | Deming Prize | 30 |
| 4 | Malcolm Baldrige Award | 35 |
| 5 | European Quality Award | 40 |
| 6 | Motorola Six Sigma | 50 |

KONSEP SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Dasar Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Walaupun kesadaran akan kebutuhan sistem baru manajemen kinerja sudah mulai dirasakan pada awal tahun 1980-an, namun belum ada satupun pakar yang mengajukan metode pengukuran kinerja yang pasti dan disepakati oleh seluruh pelaku bisnis sebagai pengganti sistem pelaporan kinerja organisasi berdasarkan akuntansi tersebut. Namun demikian, para pakar yang berkecimpung dalam Sistem Manajemen Kinerja sepakat dengan kriteria yang harus dipenuhi oleh sebuah rancangan Sistem Manajemen Kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan sistem konvensional. Dari beberapa usulan yang diajukan oleh para pakar tersebut, dua pendapat cukup penting untuk disimak dan patut menjadi perhatian adalah kriteria yang dilansir oleh Maskell (1981) dan Globerson (Stoop, 1996). Maskell (1981) mengajukan tujuh (7) kriteria yang sebaiknya dipenuhi oleh organisasi dalam merancang sistem baru manajemen kinerja agar dapat menjadi organisasi kelas dunia. Ketujuh kriteria tersebut adalah:

1. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berkaitan langsung dengan strategi organisasi.
2. Variabel-variabel yang diukur sebaiknya menggunakan ukuran-ukuran non finansial.
3. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi organisasi. Bahkan untuk satu jenis organisasi yang terletak pada geografis yang berlainan, Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang sebaiknya juga berbeda sesuai dengan konteksnya masing-masing.
4. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis, selalu diperbarui seiring dengan perubahan waktu.
5. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus sesederhana mungkin dan mudah dioperasikan.
6. Dalam Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dimungkinkan untuk mendapatkan umpan balik yang cepat bagi operator dan manajer yang bertanggung jawab, agar dapat diambil tindakan sesegera mungkin dalam pelaksanaan proses perbaikan.
7. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar untuk pemantauan.

Senada dengan Maskell, Globerson (Stoop, 1996) memberikan beberapa kriteria yang hampir sama dan menambahkan kriteria lain yang lebih lengkap, yaitu:

1. Kriteria kinerja yang akan diukur dalam setiap level organisasi harus diturunkan dari tujuan organisasi.
2. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus memungkinkan untuk digunakan sebagai alat membandingkan antar organisasi sejenis (*benchmarking*).
3. Tujuan perancangan Sistem Manajemen Kinerja pertama kali harus didefinisikan dengan jelas.
4. Metode pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan dalam sistem manajemen kinerja harus didefinisikan dengan jelas.
5. Dalam penentuan besaran variabel, penggunaan rasio variabel lebih disukai dibandingkan dengan penggunaan angka absolut.
6. Kriteria kinerja yang dirancang harus dibawah kendali unit organisasi yang berhak mengevaluasi.
7. Kriteria kinerja kuantitatif lebih disukai daripada kualitatif.

Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dari sebuah organisasi. Dengan mengetahui perkembangan sistem operasi organisasi tersebut diharapkan perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan jaman yang terjadi. Giffi dan kawan-kawan (1990) menjabarkan prinsip-prinsip operasi bagi organisasi yang beroperasi tahun 1990-an dan sesudahnya seperti tampak pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Prinsip-prinsip Operasi era 1990 an dan Sesudahnya

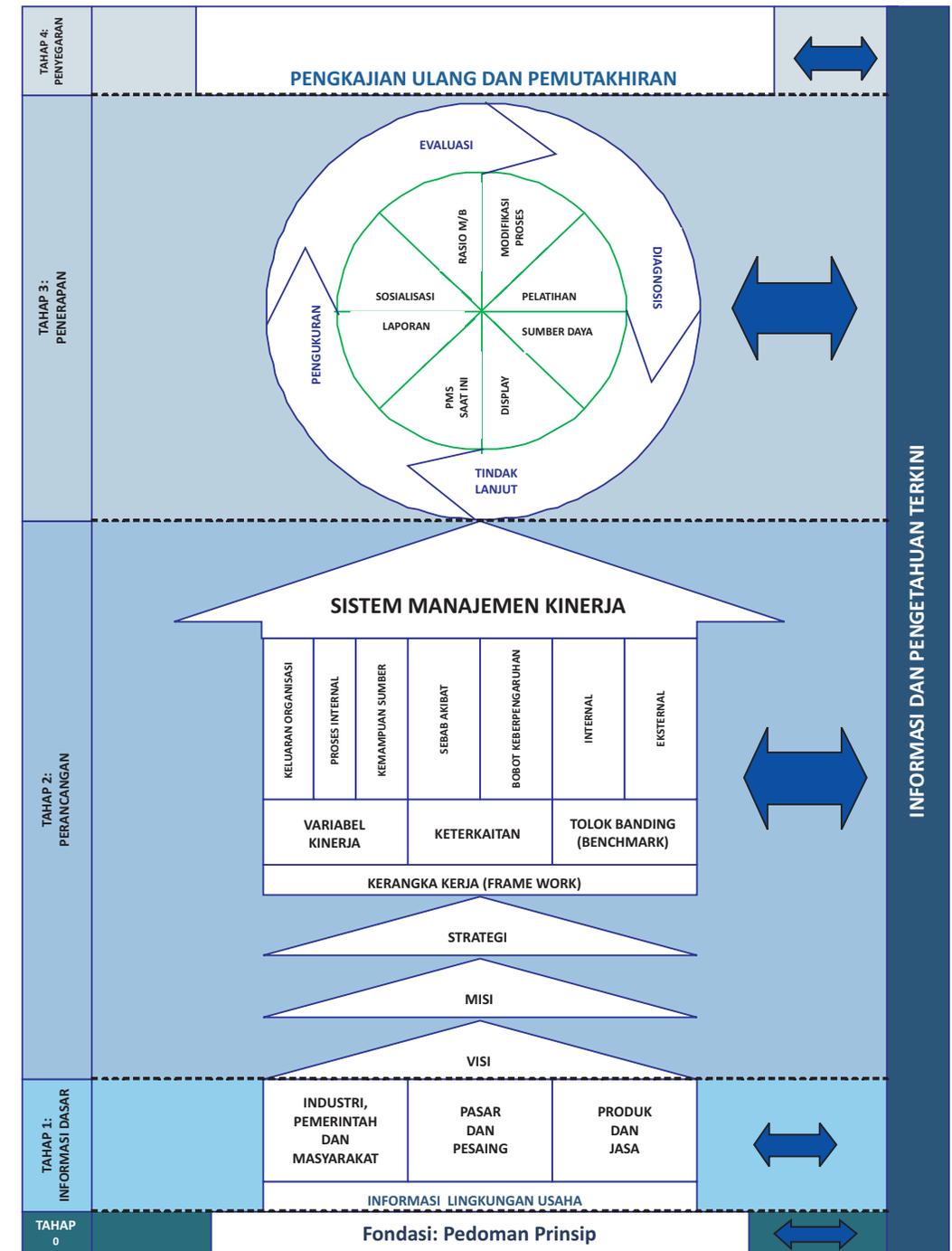
| Aspek | Prinsip |
|---|---|
| Kualitas dan Pelanggan | Definisikan kualitas dalam terminologi kebutuhan pelanggan |
| | Integrasikan konsep kedekatan pelanggan ke dalam organisasi sehingga setiap orang di dalam organisasi paham siapa pelanggannya (<i>next process</i>) serta semata-mata bertujuan untuk memberikan produk dan jasa yang berkualitas bagi pelanggan |
| | Melihat kualitas dari perspektif global baik untuk produk, proses, maupun layanan/ jasa |
| Pendekatan Manajemen | Mengembangkan manajemen yang terbuka, bersifat strategis dalam pemikiran dan efektif untuk diterapkan serta penuh inovasi. |
| | Secara konstan memperluas jangkauan dan tujuan organisasi |
| | Mengembangkan pemahaman yang menyeluruh tentang produk /jasa yang dihasilkan dan wilayah kritis dari kemampuan proses operasi yang diperlukan |
| | Mengembangkan perspektif sistem di mana memperlakukan proses operasi sebagai kelanjutan dari usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan menuju kepuasan pengiriman dan persiapan membuat produk yang bermanfaat |
| Strategi Operasi | Mengatur manajemen organisasi yang lintas fungsi dan lintas batas |
| | Menetapkan strategi yang konsisten dengan potensi yang dibutuhkan untuk pengembangan kemampuan operasi |
| | Mengembangkan perspektif kompetisi secara global |
| | Membuat strategi sebagai panduan pengambilan tindakan dengan pola pengambilan keputusan yang siap dieksekusi setiap waktu |
| | Menuliskan strategi secara rinci |
| | Mengembangkan strategi melalui pendekatan partisipatif dan mendistribusikannya kepada tiap pegawai dalam organisasi |
| | Mengkaji strategi setiap periode waktu yang telah terjadwal untuk menjamin keberlanjutannya dengan tujuan dan kemampuan saat ini dan masa depan |
| Menggunakan strategi sebagai arahan dan ukuran langkah yang diambil | |
| Organisasi | Menggunakan struktur organisasi yang datar (<i>flat</i>) yang dibangun dengan meletakkan fokus pada unit bisnis strategis |
| | Menghilangkan batas antara manajemen dan pekerja dan menghilangkan batas antara fungsi tim yang bertugas menyelesaikan persoalan strategis dan tim di tingkat operasional |
| | Membuka peluang terciptanya manfaat jangka panjang melalui hubungan baik dengan pemasok, pelanggan, bahkan kompetitor. |
| Kemampuan Operasi | Menjaga konsistensi dan keunggulan kualitas, pengiriman, dan pelayanan kepada pelanggan dan menjadikannya sebagai tujuan dari semua operasi. |
| | Mengembangkan sistem operasi yang fleksibel dan mampu merespon dengan cepat perubahan yang terjadi pada produk dan pasar. |
| | Restrukturisasi teknologi operasi untuk menekan ketidakefisienan dan material buangan (<i>waste</i>), serta meningkatkan kualitas. |
| | Mempertimbangkan dampak lingkungan yang terjadi sebagai akibat dari produk dan proses, menjadikan pertimbangan lingkungan sebagai bagian integral dalam proses disain dan produksi. |
| Pengukuran Kinerja | Memfokuskan pada variabel kompetitif yang dilihat pelanggan |
| | Mengembangkan sistem pengukuran yang mendukung proses belajar berkelanjutan. |
| | Meningkatkan vitalitas bisnis secara keseluruhan dengan fokus dan perhatian pada manajemen bisnis yang terintegrasi. |
| | Menyesuaikan sistem pengukuran kinerja terhadap program dan langkah strategis organisasi. |
| Aset Sumber Daya Manusia | Berinvestasi pada manusia |
| | Memberdayakan tim untuk menyelesaikan misi organisasi. |
| | Menghilangkan terminologi " <i>supervisor</i> " dan " <i>supervision</i> " |
| | Mengevaluasi keberhasilan sumber daya berdasarkan kemampuan untuk mendapatkan kemampuan kompetitif, belajar dan beradaptasi terhadap perubahan. |
| | Mengembangkan laju dan integrasi program pembelajaran |
| Teknologi | Mengembangkan strategi investasi untuk proses peningkatan teknologi berdasarkan pemahaman dan visi yang jelas terhadap kebutuhan kompetitif di masa depan. |
| | Mengidentifikasi keuntungan kompetitif dari pengetahuan yang ada untuk menciptakan teknologi, dan secara simultan menerapkan teknologi baru serta mengembangkan pengetahuan. |
| | Merencanakan secara hati-hati <i>upgrade</i> teknologi untuk menjaga konsistensinya terhadap perkembangan persaingan dan melakukan <i>upgrade</i> infrastruktur. |

Tahap Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

Dari berbagai macam kerangka Sistem Manajemen Kinerja yang telah diperkenalkan oleh para pakar belum ada panduan yang menjelaskan metodologi perancangan sistem manajemen kinerja yang seharusnya dilakukan sesuai dengan konteks organisasi yang dikelola. Metodologi yang dikemukakan dalam makalah ini merupakan kontribusi orisinal dari penulis saat menyelesaikan program doktor di University of Bradford – Inggris ditambah dengan pengalaman dalam membantu berbagai organisasi, baik dalam perancangan Sistem Manajemen Kinerjanya maupun menerapkan berbagai *framework* yang telah dikenal di dunia internasional. Metodologi tersebut dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 4.

Tabel 4 Perspektif Sistem Manajemen Kinerja

| Perspektif | Aspek | Indikator Untuk | Jumlah Indikator Kinerja | Formula | Kaji Banding | | Program | Anggaran |
|---------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|---------|--------------|----------|---------|----------|
| | | | | | Internal | External | | |
| Keluaran Organisasi | Finansial | Investor | 27 | v | v | v | v | v |
| | Non finansial | Pelanggan | 29 | v | v | v | v | v |
| | | Pemerintah | 19 | v | v | v | v | v |
| | | Masyarakat | 5 | v | v | v | v | v |
| | | Pemasok | 13 | v | v | v | v | v |
| Proses Internal | Inovasi | | 11 | v | v | v | v | v |
| | Proses operasi | | 50 | v | v | v | v | v |
| | Pemasaran | | 8 | v | v | v | v | v |
| | Pelayanan purna jual | | 3 | v | v | v | v | v |
| Kemampuan sumber | Sumber daya insani | | 31 | v | v | v | v | v |
| | Sumber daya teknologi | | 9 | v | v | v | v | v |
| | Sumber daya organisasi | | 5 | v | v | v | v | v |



Gambar 4. Metodologi Perancangan Sistem Manajemen Kinerja

KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA

Pembagian Sistem Manajemen Kinerja menjadi 3 perspektif didasarkan pada pengalaman penerapan di beberapa organisasi di Indonesia, bahwa ditinjau dari aspek kepraktisan dan nilai tambah yang diberikan oleh Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang, pembagian variabel kinerja menjadi 3 perspektif merupakan pendekatan yang cocok untuk diterapkan di Indonesia.

Keluaran Organisasi

Tabel 4 memperlihatkan bahwa variabel kinerja Keluaran Organisasi pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu Keluaran Finansial dan Keluaran Non Finansial. Keluaran Finansial akan menjadi fokus perhatian investor/pemegang saham (berkaitan dengan peningkatan nilai uang yang ditanamkan), organisasi sekuritas dan pialang saham jika organisasi sudah *go public* (untuk strategi membeli atau menjual saham), para pegawai di dalam organisasi itu sendiri (karena berkaitan dengan bonus, keamanan bekerja di organisasi tersebut dan kemungkinan naik gaji di tahun berikutnya), masyarakat (untuk melihat kecenderungan ketersediaan komponen jika merupakan manufaktur atau keamanan uang yang disimpan, jika bank, misalnya), pesaing (untuk digunakan sebagai tolok banding kinerja finansial mereka) dan pemerintah (untuk menyusun regulasi dan mengantisipasi berbagai kemungkinan seperti kebangkrutan, gejolak karyawan, dsb). Begitu pentingnya variabel Kinerja Finansial ini sehingga seringkali variabel

Kinerja Finansial menjadi satu-satunya fokus perhatian untuk dikelola banyak organisasi di dunia. Bahkan *the Balanced Scorecard* hanya mencantumkan Perspektif Finansial sebagai satu-satunya ukuran Keluaran Organisasi.

Sedangkan variabel Kinerja Non Finansial biasanya menjadi perhatian pelanggan, masyarakat, dan pemerintah yang berkaitan dengan kepentingan masing-masing. Misalnya bagi pelanggan, keramahan dalam menghadapi komplain pelanggan. Bagi masyarakat sekitarnya, upaya organisasi dalam ikut mensejahterakan masyarakat sekitar dan menjaga lingkungan organisasi, dan bagi pemerintah adalah usaha organisasi dalam menyediakan lapangan kerja, dan sebagainya.

Pada dasarnya pengelolaan variabel Kinerja Finansial maupun Non Finansial adalah untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* di mana kebutuhan para *stakeholder* ini dapat berbeda bahkan seringkali membutuhkan *trade-off* (memenuhi yang satu dengan mengorbankan yang lain) bagi organisasi untuk memenuhinya.

Dalam penelitian yang tertera pada buku *How to Create World Class Company*, Wibisono (Gramedia, 2012) mengemukakan 27 variabel kinerja finansial utama yang dapat dipilih oleh organisasi ditinjau dari kepentingan investor, 29 variabel kinerja pelanggan, 19 variabel dari sisi pemerintah, 5 variabel untuk kepentingan masyarakat, dan 13 variabel dari kepentingan pemasok yang dapat dipilih untuk diterapkan sesuai dengan tingkat urgensi dan kepentingan perusahaan.

Proses Internal

Inovasi merupakan titik mula dan sebagai penanda apakah sebuah organisasi akan dapat bersaing dengan organisasi lain atau tidak. Organisasi yang tidak inovatif, sudah dapat diduga akan segera kolaps dalam waktu yang tidak lama lagi, di mana dalam persaingan saat ini umur produk sangatlah pendek, sehingga selalu dibutuhkan inovasi-inovasi baru. Organisasi automotif di mana sebelumnya usia efektif produknya dapat berusia 5 tahun di tahun 1970 an, kini hampir tiap tahun keluar dengan inovasi baru. Mobile phone, bahkan lebih singkat lagi, hampir tiap 3 bulan keluar inovasi baru. Demikian juga produk yang semula hanya berlandaskan pada teknologi rendah seperti bisnis makanan, bahkan selalu dituntut inovasi-inovasi baru selain rasa, bentuk, maupun sistem pelayanannya. Efektif, efisien dan cepat dalam berinovasi bagi banyak organisasi bahkan merupakan faktor yang lebih menentukan dibandingkan dengan kemahiran (*excellence*) dalam operasi sehari-hari (Kaplan dan Norton, 1996). Inovasi merupakan perbaikan kinerja organisasi yang sangat signifikan untuk diperhatikan semua pelaku industri. Hal ini disebabkan siklus hidup produk semakin pendek sehingga organisasi dituntut untuk secara cepat dan efisien memasuki pasar. Manfaat dari produk dan layanan baru bagi organisasi diantaranya meliputi terbukanya kesempatan untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar, dapat menerapkan harga premium karena belum adanya pesaing, dan dapat menjadi pengatur standar pasar. Keberhasilan sebuah inovasi

dapat dideteksi melalui hasil atau dampak yang diakibatkan dari inovasi tersebut. Hal yang paling mudah untuk mendeteksi keberhasilan inovasi adalah melalui pengecekan didapatkannya pelanggan baru (akuisisi pelanggan), pertumbuhan penjualan, loyalitas pelanggan dan peningkatan margin keuntungan. Terdapat sedikitnya 11 indikator untuk mengelola inovasi di sebuah organisasi.

Proses operasi didefinisikan sebagai proses konversi dari material, energi dan informasi menjadi produk atau layanan dalam skala tertentu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Basu dan Wright, 1997). Proses operasi diyakini oleh banyak pihak dan organisasi sebagai komponen yang paling krusial dalam strategi organisasi. Hampir semua organisasi terbaik di dunia menempatkan prioritas tertinggi untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus pada proses operasinya. Proses pengelolaan operasi yang baik meliputi 4 proses penting yaitu pengembangan dan hubungan dengan pemasok, pengendalian produk dan jasa, pengelolaan distribusi dan pengendalian proses berkaitan dengan regulasi dan hubungan sosial. Survey yang dilakukan oleh Kim dan kawan-kawan (1996) berdasarkan data lebih dari 1000 organisasi manufaktur di Amerika Serikat, Eropa, Jepang, Korea, Taiwan, China, Australia, Selandia Baru, Meksiko dan Afrika Selatan yang dikoordinir oleh Boston University-Amerika Serikat, INSEAD-Fontainebleau-Perancis dan Waseda University dari Jepang mendapatkan beberapa hasil yang cukup menarik berkaitan dengan variabel kinerja proses operasi.

Pada Tabel 5 dicantumkan Indikator kunci kinerja dari organisasi manufaktur di negara-negara yang disurvei yang meliputi indikator kunci kinerja untuk pabrik, pemasok, pelanggan, pengembangan produk baru maupun hasil-hasil organisasi secara keseluruhan. Dalam Tabel tersebut ditekankan yang terpenting untuk dimonitor pada indikator kunci kinerja tersebut adalah laju perbaikan (*improvement rates*) selama dua tahun pada saat survey dilakukan, yaitu pada tahun 1994 dan 1996. Dalam tabel ini dinyatakan bahwa terjadi beberapa kenaikan pada laju perbaikan variabel kinerja produktivitas tenaga kerja (*direct labour productivity*), pengembangan produk tepat waktu (*on time new product development*), kualitas produk baru (*new product quality*), pangsa pasar (*market share*) dan keuntungan (*profitability*), sedangkan pada variabel kinerja lain mengalami penurunan laju perbaikan di tahun 1996 dibandingkan dengan tahun 1994.

Tabel 5 Indikator Kunci Kinerja Manufaktur dan Laju Perbaikannya

| | Hasil survey tahun 1994 | Hasil Survey Tahun 1996 |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Indikator Kunci Kinerja Operasi (factory Performance Measures) | | |
| Manufacturing defects | 20.2% | 12.4% |
| Production cost | 8.6% | 8.6% |
| Work-in-process turnover | 19.8% | 18.5% |
| Changeover time | 18.7% | 12.3% |
| Manufacturing cycle time | 23.9% | 21.1% |
| Product variety | 12.9% | 13.5% |
| Direct labor productivity | 14.9% | 15.3% |
| Indikator Kunci Kinerja Pemasok (Procurement Performance Measures) | | |
| Raw materials turnover | 14.5% | 11.1% |
| Supplier lead time | 10.7% | 5.4% |
| Supplier defects | 9.0% | 8.8% |

| | Hasil survey tahun 1994 | Hasil Survey Tahun 1996 |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Indikator Kunci Kinerja Pelanggan (Customer Fulfillment Measures) | | |
| Overall quality | 12.2% | 10.7% |
| Customer returns | 18.2% | 8.1% |
| Finished goods turnover | 17.3% | 11.4% |
| On-time delivery | 14.2% | 9.5% |
| Deliver lead time | 17.2% | 10.1% |
| Indikator Kunci Kinerja Inovasi (Product Development Measures) | | |
| New product development speed | 9.2% | 8.4% |
| On-time new product development | 2.0% | 4.0% |
| Design change speed | 7.2% | 5.4% |
| New product quality | 8.7% | 12.6% |
| Avoidable engineering change orders | 2.0% | 0.7% |
| Indikator Kunci Kinerja Keluaran Organisasi (Overall Business Measures) | | |
| Market share | 6.3% | 8.3% |
| Profitability | 21.7% | 26.3% |

Survey yang dilakukan oleh Wibisono (1999) terhadap industri komponen otomotif di negara bagian Victoria Australia mendapatkan hasil bahwa terdapat 14 (empat belas) indikator kinerja kunci yang penting bagi organisasi komponen otomotif yang harus dikelola yang meliputi tingkat cacat produk (*reject rate*), pengerjaan kembali (*rework*), material yang terbuang (*material waste*), tingkat persediaan (*inventory level*), ketersediaan persediaan (*stock availability*), pemenuhan spesifikasi produk (*conformance to specification*), efisiensi waktu set up (*set up efficiency*), efisiensi waktu produksi (*throughput efficiency*), efisiensi penggantian alat (*changeover efficiency*), fleksibilitas volume produksi (*volume flexibility*), fleksibilitas produk yang dihasilkan (*product flexibility*), produksi tepat waktu (*production on schedule*), kerusakan perkakas yang tak terjadwal (*unscheduled down time*) dan laju kecelakaan kerja (*accident rate*).

Secara keseluruhan terdapat 50 indikator kinerja di proses operasi

yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat bersaing secara global.

Pemasaran merupakan gerbang keluar dari kualitas yang dihasilkan oleh organisasi (Ishikawa, 1999). Tujuan utama dari pemasaran adalah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu tantangan pertama dalam pemasaran adalah untuk melakukan pengesetan dan identifikasi kebutuhan pelanggan akan produk dan jasa yang dapat dikembangkan oleh organisasi (Dalrymple dan Parsons, 1995). Konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis yang menjaga bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah melalui penentuan target pasar dan memberikan barang atau jasa yang dibutuhkan pelanggan lebih efisien dibandingkan dengan yang dilakukan pesaing. Konsep pemasaran dalam pendekatan bisnis bukan merupakan sesuatu yang hanya dikuasai oleh orang-orang pemasaran saja tetapi merupakan tugas dari semua orang dalam organisasi (Hooley dan Saunders, 1993). Oleh karena itu eksekutif senior di dalam organisasi bertanggung jawab dalam mengembangkan profil strategik organisasi dan memberikan fokus dari strategi tersebut termasuk dalam aktivitas pemasaran kepada seluruh anggota organisasi/organisasi. Terdapat paling sedikit 8 indikator kunci kinerja yang harus mendapatkan perhatian dalam mengelola pemasaran di sebuah organisasi.

Pelayanan purna jual saat ini menjadi tulang punggung persaingan bisnis, setelah masing-masing perusahaan memiliki teknologi yang

hampir sama, sumber daya yang merata dan pemasaran yang seragam karena proses *on line* yang saat ini telah melanda dunia dengan dukungan internet yang semakin murah. Toyota merupakan salah satu contoh perusahaan yang sukses menerapkan pelayanan purna jual di Indonesia dengan dimilikinya bengkel yang merata di Indonesia dengan pelayanan yang standar. Bagi konsumen yang masih berorientasi pada penggunaan produk yang berumur panjang seperti di Indonesia, Malaysia, Negara-negara Afrika, maupun Negara-negara berkembang lainnya di mana usia otomotif rata-rata masih di atas 10 tahun, pelayanan purna jual merupakan indikator kunci kesuksesan. Terdapat setidaknya 3 indikator yang harus dikelola dengan cermat dalam hal pelayanan purna jual agar perusahaan dapat bersaing di pasaran.

Kemampuan Sumber Daya

Pada saat ini hampir seluruh organisasi di dunia berusaha untuk membangun nilai yang berbeda dan berkelanjutan dengan cara meningkatkan aset yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*), seperti sumber daya insani, sumber daya teknologi, dan sumber daya organisasi. Hal ini didasari pemahaman bahwa berdasarkan riset dan pendapat para pakar, *intangible asset* ternyata mampu menghasilkan nilai tambah bagi organisasi sebesar 75% sedangkan rata-rata *tangible asset* organisasi hanya mampu merepresentasikan kurang dari 25% nilai pasarnya. *Intangible asset* dapat memberikan keuntungan dan nilai jangka

panjang baik pada tataran mikroekonomi (organisasi) maupun makroekonomi (negara).

Dalam tataran negara, Arab Saudi dan Venezuela memiliki *tangible asset* yang besar berupa kekayaan sumber daya alam yaitu minyak yang berlimpah, tetapi sangat miskin akan *intangible asset*nya seperti sumber daya insani dan sistem pengelolaan organisasi internalnya. Akibatnya, *output* per orang yang dihasilkan di kedua negara tersebut tergolong kecil dan tingkat pertumbuhan negaranya pun sangat rendah bila dibandingkan dengan negara kecil seperti Singapura dan Taiwan yang memiliki *tangible asset* terbatas tetapi kaya akan *intangible asset* yang berupa sumber daya manusia yang handal dan sistem internal yang efektif.

Dalam kerangka Sistem Manajemen Kinerja, *Intangible asset* dikelola dalam perspektif kemampuan sumber daya yang dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu Sumber daya insani (*human capital*), sumber daya teknologi (*technological capital*), dan sumber daya organisasi (*organizational capital*).

Ketiga aset tersebut seringkali tidak dapat diukur secara terpisah karena merupakan suatu kesatuan sumber daya. Berdasarkan penelitian, dua per tiga organisasi tidak dapat menyelaraskan strategi organisasi yang dikembangkan dengan program pengembangan sumber daya insani dan teknologi informasi (TI) yang diterapkan. Akibatnya, program pengembangan sumber daya insani dan TI yang dilaksanakan tersebut tidak dapat menghasilkan manfaat yang maksimal dalam membantu

penerapan strategi organisasi.

Jika ketiga komponen sumber daya yaitu sumber daya insani, teknologi dan organisasi diselaraskan dengan strategi organisasi, maka organisasi akan memiliki kemampuan untuk menjalankan proses perubahan yang diperlukan dalam melaksanakan strategi tersebut.

Nilai *intangible asset* ditentukan dari seberapa tinggi tingkat kesesuaian aset tersebut dengan prioritas strategis organisasi. Semakin sesuai *intangible asset* dengan strategi maka semakin besar nilainya bagi organisasi. Sebaliknya *intangible asset* yang tidak sesuai dengan strategi tidak akan memberikan banyak manfaat meskipun telah banyak dana yang dikeluarkan untuk pengembangan aset tersebut.

Pengelolaan Sumber Daya Insani

Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk memenangkan persaingan karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang, metode yang diterapkan, dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya insani melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai dan pemberdayaan pegawai. Memiliki pegawai yang sangat trampil dan efektif namun dapat menjauhkan organisasi lain merekrut mereka merupakan salah satu kunci dari organisasi manufaktur kelas dunia (Hayes, Wheelwright dan Clark, 1988).

Dalam jangka panjang, program pengembangan sumber daya insani

yang harus dimiliki organisasi setidaknya menyangkut pendidikan lanjutan bagi pegawai, pelatihan reguler bagi pegawai, sistem dan prosedur bagi rotasi kerja, sistem dan prosedur jalur karir, sistem dan prosedur untuk perbaikan kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, evaluasi kinerja individu, pengukuran kepuasan pegawai yang menyangkut gaji, jam kerja, kesehatan dan keselamatan, insentif, pelatihan dan pendidikan. Terdapat setidaknya 31 variabel kinerja sumber daya insani yang harus dicermati untuk dipilih prioritas pengelolaannya agar organisasi dapat bersaing (Wibisono, 2012).

Sumber Daya Teknologi

Usia dan kondisi dari teknologi yang diterapkan merupakan salah satu penentu kemampuan organisasi/ organisasi untuk mengeksekusi strategi dan mencapai kepuasan pelanggan dalam hal penyediaan produk dan layanan. Teknologi yang baru biasanya lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan teknologi lama. Oleh karena itu investasi dalam hal teknologi lanjut untuk memperbaiki tingkat kompetisi organisasi merupakan elemen penting untuk mencapai keberhasilan pada jangka panjang (Roth dan kawan-kawan, 1992). Dalam menetapkan perbaikan teknologi beberapa hal yang harus dipertimbangkan di antaranya analisis terhadap dampak lingkungan, analisis ketepatan sistem otomatisasi yang akan diterapkan, analisis ergonomi, sistem dan prosedur untuk mengkalibrasi deviasi, sistem dan prosedur untuk pemeliharaan dan perawatan.

Selain menyangkut perangkat keras, pengelolaan teknologi juga dimaksudkan untuk mengelola perangkat lunak maupun sistem manajemen yang diterapkan di organisasi. Variabel kinerja untuk perangkat lunak dan sistem yang diterapkan di antaranya menyangkut penerapan Sistem Manajemen Kinerja (*ISO, BSC, Performance Prism, dsb*), sertifikasi yang dimiliki organisasi (*ISO, Black Belt, Green Belt, dsb*), dan penerapan metode advanced yang kontekstual (*JIT, MRP, CAD/CAM, TQM, Manufacturing Cell, Flexible Manufacturing Systems, Computer Networking, Supply Chain Management, Concurrent Engineering, Group Technology, dsb*). Secara praktis terdapat sekurangnya 12 variabel kinerja teknologi yang harus menjadi prioritas organisasi untuk meningkatkan daya saingnya (Wibisono, 2012).

Sumber Daya Organisasi

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, setiap organisasi memiliki dua aset penting yaitu *tangible assets* dan *intangible assets*. Kedua aspek *intangible asset* yaitu *human capital* dan *technological capital* dikelola dan digunakan organisasi untuk keperluan strategi internal dalam pencapaian tujuannya. Agar *intangible asset* ini dapat berguna bagi organisasi, maka eksekutif harus membangun *organization capital*.

Organization capital didefinisikan sebagai kemampuan dari organisasi untuk bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi. *Organization capital* penting bagi suatu organisasi

karena memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan *intangible asset* agar dapat dipergunakan sama baiknya dengan *tangible asset*, dimana pada akhirnya kedua asset tersebut dapat dipergunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Proses pembangunan *organization capital* harus memperhitungkan kemampuan dan modal organisasi. Secara mendasar, modal organisasi terdiri dari lima komponen, yaitu budaya organisasi (*organizational culture*), kepemimpinan (*leadership*), penyesuaian (*alignment*), kerja sama (*team work*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Budaya menggambarkan kebiasaan dan tingkah laku individu yang ada di dalam kelompok atau organisasi. Perubahan budaya sebagai prasyarat keberhasilan strategi organisasi bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Terlebih jika budaya yang ada sudah menjiwai perilaku organisasi. Seringkali persoalan inilah yang menjadi hambatan besar dalam kesuksesan implementasi strategi. Meskipun hal yang tidak mudah, secara umum organisasi juga dapat menerapkan perubahan budaya organisasi dengan pendekatan fokus pada pelanggan (*Customer Focus*), inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*), pemahaman terhadap misi dan strategi (*Understanding mission and strategy*), *accountability*, dan Komunikasi yang terbuka (*Open communication*). Terdapat 5 indikator kinerja dalam peningkatan sumber daya organisasi yang masih dapat dirinci pada masing-masing indikator tersebut untuk dikelola dalam memenangkan persaingan usaha.

KETERKAITAN VARIABEL KINERJA

Terdapat empat (4) level dalam struktur organisasi pada umumnya yang berkaitan dengan manajemen kinerja yaitu, level korporat (*corporate level*), satuan unit bisnis (*business unit level*), manajemen operasi (*management operational level*) dan bagian operasi sehari-hari (*shopfloor level*). Di antara level tersebut harus terdapat keterkaitan variabel kinerjanya yang saling mendukung keunggulan organisasi untuk berkompetisi. Keterkaitan antar variabel kinerja tersebut, dalam prakteknya di organisasi, seringkali melibatkan lintas sektor antar departemen yang memiliki otoritas atau level yang kadang tidak memiliki hubungan secara vertikal.

Contoh keterkaitan variabel kinerja yang penting adalah seperti yang dikemukakan oleh Bhote (2003) dari hasil risetnya yang menunjukkan, berpengaruhnya pengurangan penolakan pelanggan karena produk/ layanan yang tidak memenuhi keinginan mereka dengan keuntungan organisasi. Tabel 6 menunjukkan persentasi peningkatan keuntungan pada jenis organisasi tertentu akibat penurunan sebesar 5% dari penolakan oleh pelanggan terhadap produk/ jasa mereka. Artinya penurunan komplain sebesar 5% dari pelayanan di organisasi servis kendaraan akan meningkatkan keuntungan sebesar 30%. Hal yang sangat dramatis terjadi di perbankan, bahwa penurunan komplain sebesar 5% akan meningkatkan keuntungan sebesar 85%. Oleh karena itu harus dimengerti, organisasi-organisasi seperti apa yang sangat sensitif

terhadap komplain pelanggan, sehingga sebagai CEO harus benar-benar menjaga kepuasan pelanggan sampai level tertentu.

Tabel 6 Peningkatan Keuntungan Karena Penurunan Penolakan Pelanggan

| No | JENIS PERUSAHAAN | % PENINGKATAN KEUNTUNGAN |
|----|-----------------------|--------------------------|
| 1 | Servis kendaraan | 30 |
| 2 | Bank cabang | 85 |
| 3 | Kartu kredit | 75 |
| 4 | Broker Asuransi | 50 |
| 5 | Distributor industri | 45 |
| 6 | Industri cuci pakaian | 45 |
| 7 | Manajemen perkantoran | 40 |
| 8 | Perangkat lunak | 35 |

Keterkaitan antar variabel kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen kinerja. Namun belum banyak organisasi (terutama di Indonesia) yang mengeksplorasi keterkaitan tersebut secara ilmiah dengan menggunakan metode ilmiah yang ada. Banyak organisasi tidak memiliki sistem data base yang terpelihara dan jika memiliki data pengukuran variabel kinerja dalam periode tertentu, jarang yang dieksplorasi lebih jauh sehingga mendapatkan keterkaitan yang valid antar variabel kinerja tersebut. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi keterkaitan variabel kinerja ini antara lain analisis faktor, analisis korelasi, penggunaan diagram tulang ikan, dan penggunaan *Analytic Hierarchy Process*. Dalam mengetahui keterkaitan antar variabel kinerja dalam berbagai level organisasi tersebut, terdapat konvensi, bahwa setidaknya data-data yang dikumpulkan untuk dianalisis keterkaitannya memiliki rentang waktu sedikitnya 3 tahun. Dengan mengetahui keterkaitan antar variable tersebut, maka dapat

diprioritaskan perbaikan yang akan dilakukan kepada variable yang memiliki korelasi terbesar, sehingga tidak harus sebuah organisasi mengelola seluruh variable kinerjanya pada suatu waktu. Dalam konvensi yang masih terus menjadi perdebatan dalam *Performance Measurement Association* di dapatkan pandangan umum bahwa sebaiknya dalam pengelolaan sebuah kinerja organisasi tidak lebih dari 20 indikator dalam setiap perspektif yang dikelola atau tidak lebih dari 60 indikator kinerja dalam sebuah organisasi, jika tidak dibantu oleh sistem pakar. Dengan perkembangan sistem pakar (*expert systems*) ataupun *artificial intelligent* (AI) seperti saat ini, tentu indikator kinerja yang lebih banyak dan lebih bermakna dapat dikelola oleh sebuah organisasi untuk optimasi daya saingnya.

KAJI BANDING (*BENCHMARKING*)

Salah satu poin penting dalam manajemen kinerja adalah adanya proses kaji banding (*benchmarking*). Dalam era modern yang kompetitif, praktek kaji banding dilakukan dengan berbagai cara. Namun demikian, sudah menjadi pemahaman umum, bahwa seni kaji banding berasal dari Jepang yang disebut *shukko*. *Shukko* merupakan pendekatan rotasi pekerjaan di Jepang, dimana pegawai tidak hanya didukung untuk memahami proses bisnis internal, tetapi juga memahami proses bisnis eksternal dan membawa praktek baru tersebut untuk membantu organisasi melangkah lebih maju. *Shukko* memberikan tiga macam

manfaat, yaitu transfer teknologi dari dan untuk pegawai/organisasi, memperoleh pengetahuan spesifik yang tidak dimiliki oleh organisasi, mengembangkan kinerja manajer lebih jauh dan menguji kemampuannya dengan memberikan tugas yang lebih berat dari yang biasanya diberikan di organisasi.

Di Negara Barat, Ranx Xerox merupakan pionir dalam penerapan kaji banding di mana Xerox mulai aktivitas tersebut pada tahun 1979. Meskipun banyak pihak menyatakan bahwa “copying” atau memata-matai industri telah eksis di waktu lama namun *benchmarking* bukanlah aktivitas *copying* atau spionase industri. Perbedaan *benchmarking* dengan *copying* adalah bahwa *benchmarking* merupakan proses yang legal dan dilakukan secara terbuka, tidak secara sembunyi-sembunyi. Beberapa ahli dan organisasi memiliki definisi yang berbeda terhadap *benchmarking*. Sebagai contoh, Xerox mendefinisikan *Benchmarking* sebagai “*proses sistematis yang berkelanjutan dari evaluasi organisasi yang dikenal sebagai pemimpin industri, untuk menentukan bisnis dan proses kerja yang merepresentasikan “paktek terbaik” dan membangun tujuan kinerja yang rasional*”. Sedangkan Basu dan Wright (1997) mendefinisikan *benchmarking* sebagai “*proses pengukuran praktek bisnis organisasi terhadap pesaing atau pemimpin industri*”. Dengan susunan kalimat yang berbeda, Hronec (1993) mendefinisikan *benchmarking* sebagai “*metode yang terstruktur untuk mengukur proses dan produk terhadap yang lain. Ini adalah metric dari cara terbaik untuk membentuk proses atau aktifitas di dalam proses*”. Akan halnya Zairi (1992) mendefinisikan *benchmarking* sebagai “*segala sesuatu yang*

diambil atau digunakan sebagai titik referensi atau perbandingan yang berlaku sebagai standar dimana yang lain juga memberlakukannya dan terkait dengan apapun atau sesuatu yang secara perbandingan dapat diukur”.

Walaupun terdapat variasi dalam pendefinisian *benchmarking* seperti tersebut di atas, pada prinsipnya terdapat persamaan substansi yang dikandung yaitu bahwa *benchmarking* menyangkut 3 hal yaitu perbandingan, objek dan mitra.

Terdapat tujuh macam *benchmarking* yang dikenal saat ini seperti tertera pada tabel 7 berikut.

Tabel 7 Jenis Benchmarking

| No | JENIS | KETERANGAN |
|----|---------------------------------|---|
| 1 | <i>Internal benchmarking</i> | Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja perusahaan itu sendiri pada masa lalu |
| 2 | <i>Competitive Benchmarking</i> | Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja perusahaan lain yang menjadi pesaing langsung |
| 3 | <i>Functional Benchmarking</i> | Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja perusahaan lain dalam fungsi yang sama pada industri yang sama pula |
| 4 | <i>Process benchmarking</i> | Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja perusahaan lain dengan fokus pada proses kerja atau sistem operasi yang dilakukan terutama pada bagian yang penting seperti, peningkatan produktivitas, pengurangan waktu siklus, biaya yang lebih rendah, peningkatan penjualan, pengurangan tingkat kesalahan, dan peningkatan keuntungan |
| 5 | <i>Generic Benchmarking</i> | Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja perusahaan lain secara umum tanpa memandang kesamaan jenis produk atau servis yang diberikan. |
| 6 | <i>Performance Benchmarking</i> | Membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja perusahaan lain dengan fokus pada perbandingan hasil produk dan servis, seperti harga, kualitas teknis, kecepatan, dan reliabilitas |
| 7 | <i>Strategic Benchmarking</i> | Menguji bagaimana sebuah organisasi berkompetisi |

Sebelum melakukan *benchmarking*, sebaiknya organisasi mempertimbangkan beberapa hal karena *benchmarking* membutuhkan beberapa prasyarat. Hal yang dapat dipertimbangkan apakah sebaiknya organisasi

melakukan atau tidak melakukan *benchmarking* tertera pada Tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8 Prasyarat Benchmarking

| <i>Benchmarking</i> sebaiknya dilakukan jika | Sebaliknya <i>benchmarking</i> jangan dilakukan jika |
|---|---|
| Proses yang akan dibenchmark merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan organisasi | Tidak ada proses spesifik yang akan dibidik |
| Analisis yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa kinerja organisasi tidak kompetitif | Pihak pengelola organisasi tidak tahu kinerja organisasi relatif terhadap kompetitor |
| Dari benchmark yang akan dilakukan terdapat peluang yang signifikan untuk proses perbaikan | Organisasi tidak tahu apa konsekuensi bagi pelanggan dari proses benchmarking yang akan dilakukan |
| Orang-orang di organisasi paham betul akan proses yang terjadi di organisasi dan mengetahui secara persis kinerjanya saat ini | Proses organisasi belum dipetakan dan perhitungan-perhitungan kinerja organisasi belum diketahui dan ditetapkan |
| Yang bertanggung jawab terhadap proses yang akan diperbaiki memiliki komitmen untuk melakukan perubahan walaupun itu merupakan perubahan yang radikal | Adanya resistensi organisasi yang sangat kuat pada perubahan proses |
| Para stakeholder bersedia terlibat dalam tim benchmarking | Hanya satu atau dua orang saja yang mau melakukan studi tersebut |

Keuntungan lain yang didapatkan dari melakukan *benchmarking* adalah dapat melihat sisi lain diluar cara pandang yang biasa diterapkan tentang kinerja proses rutin sehingga akan timbul ide-ide baru yang cukup revolusioner. Contoh proses *benchmarking* yang melahirkan ide revolusioner dilakukan oleh Henry Ford saat melakukan kunjungan pada sebuah rumah jagal dan melihat setiap urutan proses yang dilakukan. Dari proses yang dilihat di rumah jagal tersebut Henry Ford akhirnya mengadaptasinya dalam proses produksi mobil yang akhirnya menjadi revolusi di sektor manufaktur.

Beberapa alasan mengapa *benchmarking* dilakukan antara lain:

1. Organisasi harus berubah sebagai salah satu usaha untuk selalu menjadi yang terdepan dari kompetitor, dan *benchmarking* merupakan cara untuk mengelola perubahan tersebut.
2. Menghasilkan lompatan yang jauh dalam kinerja.
3. Mempersingkat waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan perubahan.
4. Membantu dalam mewujudkan tujuan dan perhitungan yang efektif.
5. Memberikan semangat baru dalam mencapai keberhasilan, pemikiran yang baru, dan inovasi.
6. Mendorong sensitivitas dalam merasakan perubahan akan keinginan pelanggan.
7. Menciptakan pemahaman yang lebih baik terhadap pesaing dan dinamika industrinya.
8. Mendorong rasa urgensi yang tinggi akan peningkatan bisnis proses yang dilakukan.
9. Memastikan praktek terbaik dalam industri telah digunakan dalam proses kerjanya.

Metode Kaji Banding

Perbandingan aktivitas dan konsekuensi bagi organisasi yang melakukan *benchmarking* dengan organisasi yang tidak melakukan *benchmarking* dapat diringkaskan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 9 Perbandingan Organisasi Dengan dan Tanpa Benchmarking

| | Tanpa <i>benchmarking</i> | Dengan <i>benchmarking</i> |
|-------------------------------------|---|--|
| Mengidentifikasi kebutuhan konsumen | <ul style="list-style-type: none"> berdasarkan catatan sejarah bertindak atas dasar persepsi | <ul style="list-style-type: none"> berdasarkan kondisi pasar sesungguhnya bertindak atas dasar evaluasi yang objektif |
| Menciptakan tujuan yang efektif | <ul style="list-style-type: none"> kurangnya informasi dari luar reaktif tertinggal dalam persaingan | <ul style="list-style-type: none"> kredibel, berdasarkan kebutuhan pelanggan proaktif kepemimpinan industri |
| Menjadi kompetitif | <ul style="list-style-type: none"> fokus pada sisi internal perubahan secara evolusi komitmen yang rendah | <ul style="list-style-type: none"> mengerti pesaingnya ide yang revolusioner dengan kinerja teruji komitmen tinggi |
| Pengukuran kinerja | <ul style="list-style-type: none"> projek percobaan kekuatan dan kelemahan yang tidak dimengerti | <ul style="list-style-type: none"> menyelesaikan masalah sesungguhnya hasil dari kinerja dikenal sebagai terbaik dari kelasnya |
| Praktik Industri | <ul style="list-style-type: none"> tidak mengacu pada praktek terbaik hanya beberapa solusi pengembangan berkelanjutan | <ul style="list-style-type: none"> pencarian yang proaktif menuju perubahan banyak pilihan terobosan-terobosan (<i>breakthroughs</i>) |

Faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan *benchmarking* yang harus diperhatikan dapat diringkaskan seperti tertera pada tabel 10 berikut.

Tabel 10 Faktor-Faktor Kritis dalam Benchmarking

| No | ASPEK | RINCIAN |
|----|--------------------------|--|
| 1. | Dukungan pihak manajemen | Fokus pada proses-proses yang kritis bagi bisnis yang dikelola |
| | | Berkeinginan untuk menggunakan <i>benchmarking</i> yang berkonjungsi dengan rencana strategis manajemen |
| | | Bersedia mengakui dan memahami bahwa organisasi saat ini bukanlah yang terbaik |
| | | Terbuka pada ide baru yang datang dari sumber yang tidak diperkirakan |
| | | Komitmen untuk menyediakan sumber daya dan berupaya untuk tidak resisten terhadap perubahan |
| | | Mengerti proses <i>benchmarking</i> |
| 2. | Mengatasi hambatan | Bersedia untuk berubah. |
| | | Keyakinan bahwa proses yang akan diperbaiki bukanlah ditujukan untuk sekedar mengkritik organisasi |
| | | Rasa takut yang tidak beralasan untuk membagi informasi dengan rekan <i>benchmarking</i> |
| | | Sumberdaya yang tidak mencukupi bagi pelaksanaan <i>benchmarking</i> |
| | | Asumsi bahwa orang harus bepergian untuk melakukan <i>benchmarking</i> |
| | | Meninggalkan kewajiban operasional sehari-hari pada saat mendapatkan tugas untuk melakukan <i>benchmarking</i> |
| | | Ketidakmauan untuk berubah |

| No | ASPEK | RINCIAN |
|----|---|---|
| | | Pilihan yang buruk pada mitra <i>benchmarking</i> Tidak melibatkan pemangku kepentingan kunci dalam proyek <i>benchmarking</i> Mengharapkan hasil yang terlalu cepat |
| 3. | Memahami proses di organisasi sebelum melakukan <i>benchmarking</i> | Gunakan alat pemetaan proses untuk menggambarkan proses yang ada saat ini termasuk didalamnya top-down flowchart, wall maps Identifikasikan harapan pelanggan dengan cara melihat kembali perhitungan kinerja proses yang telah ada terhadap harapan pelanggan Gambarkan kinerja semua proses yang ada Gunakan alat analisis untuk lebih mengerti sebab-sebab ketidak efisienan proses yang ada Identifikasikan target <i>benchmarking</i> berdasarkan hasil analisis |
| 4. | Mulai melaksanakan <i>benchmarking</i> | Pemahaman mengenai hal yang dapat dilakukan dalam <i>benchmarking</i> dan yang tidak dapat dilakukan Melakukan prioritas apa yang akan <i>dibenchmark</i> Mendapat dukungan dari manajemen dan komitmen dari sumber <i>benchmark</i> Membentuk suatu team beserta pemimpinnya. Memahami proses sebelumnya Membiasakan diri dengan proses <i>benchmarking</i> Identifikasi kemungkinan memperoleh dan melakukan kontak dengan mitra <i>benchmark</i> |

Observasi secara langsung terhadap mitra kaji banding dapat memberi informasi yang lebih banyak dari sekedar data-data yang didapat tanpa melalui tatap muka. Observasi dapat dilakukan dalam 3 grup utama, yaitu sumber daya, proses, dan budaya. Atribut-atribut yang dapat diobservasi antara lain seperti yang tertera pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11 Atribut untuk Observasi Benchmarking

| Sumber daya | Proses | Budaya |
|-----------------|--------------|-------------------------|
| Fasilitas | Aliran kerja | Keterlibatan manajemen |
| Peralatan | Prosedur | Pemberdayaan |
| Persediaan | Strategi | <i>Risk taking</i> |
| Pelatihan | | Pengambilan keputusan |
| Investasi R & D | | Komunikasi internal |
| | | Fasilitas (kantor, dll) |

Dalam melaksanakan kaji banding, terdapat etika yang harus dipegang dan dipatuhi, menyangkut:

1. Jangan meminta data dari mitra *benchmarking* sedangkan anda tidak bisa memberikan kepada mitra data yang sama.
2. Perlu diingat bahwa anda mewakili organisasi di mata partner *benchmarking* kita
3. Kirim pertanyaan lanjutan dari pembicaraan telepon atau kunjungan.
4. Minta di awal isu-isu yang bersifat rahasia/*confidential*
5. Jangan memaksa minta informasi yang tidak bisa diberikan
6. Jangan membuka informasi mengenai mitra *benchmarking* kepada pihak lain, kecuali diijinkan
7. Ketika diminta untuk membagikan hasil studi, simpan isu-isu *confidential* di antara organisasi mitra
8. Jika timbul keraguan terhadap suatu isu, jangan tanyakan isu tersebut.

Beberapa praktek yang dapat dinyatakan melanggar hukum dalam pelaksanaan *benchmarking* yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Memalsukan informasi yang diminta.
2. Melakukan *reverse engineering* pada saat produk kedapatan ilegal.
3. Sembunyi-sembunyi mengambil foto atau alat perekam
4. Melanggar undang-undang *antitrust*/melakukan praktek perdagangan yang tidak fair.

Berikut ini diberikan contoh indikator kinerja kunci organisasi di Amerika Serikat, Eropa dan Jepang berdasarkan survey yang dilakukan oleh Kim dan kawan-kawan pada tahun 1996. Dengan melihat figur tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi Jepang pada umumnya dapat dijadikan acuan sebagai mitra *benchmarking* kelas dunia bagi banyak organisasi lain karena kinerja organisasi di Jepang rata-rata lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dari Amerika Serikat maupun Eropa.

Tabel 12 Benchmarking Organisasi Amerika Serikat, Eropa dan Jepang

| | AS | Eropa | Jepang |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Capacity Utilization (%) | 77.61 | 81.07 | 91.34 |
| Percentage of on-time deliveries | 89.40 | 88.76 | 93.41 |
| Total manufacturing cycle time (days) | 33.75 | 37.33 | 52.95 |
| Inventory turnover (turns/year) | 10.10 | 10.75 | 15.42 |
| First pass yield (%) | 92.52 | 90.93 | 88.72 |
| Perfect orders to customers (%) | 89.35 | 94.56 | 95.71 |
| New product development lead time (months) | 40.06 | 24.42 | 12.74 |
| Sales from new (3 years) products (%) | 27.60 | 28.69 | 27.94 |
| Materials cost (% manufacturing cost) | 54.46 | 54.14 | 55.98 |
| Direct labor cost (% manufacturing cost) | 14.96 | 21.11 | 19.41 |
| Other/overhead cost (% manufacturing cost) | 31.35 | 24.75 | 24.57 |
| Cost of physical distribution (% sales) | 5.26 | 6.15 | 3.19 |
| Cost of order entry (% sales) | 2.00 | 2.84 | 6.04 |
| Cost of quality (% sales) | 5.78 | 4.60 | 2.34 |

Tabel 13 memperlihatkan laju perbaikan kinerja yang dicapai oleh organisasi di Amerika Serikat, Eropa dan Jepang selama periode tahun 1994 sampai dengan tahun 1996 yang disurvei oleh Kim dan kawan-kawan (1990). Tampak bahwa untuk variabel kinerja ongkos produksi (*production cost*), variasi produk (*product variety*), produktivitas tenaga kerja (*labour productivity*), organisasi-organisasi di Jepang membuat

lompatan perbaikan yang sangat menakjubkan (lebih dari 15%). Sedangkan organisasi-organisasi di Eropa membuat lompatan perbaikan yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dari Amerika Serikat dan Jepang dalam hal kecepatan pengembangan produk baru (*new product development speed*), kecepatan perubahan rancangan (*design speed change*), dan kualitas produk baru (*new product quality*).

Tabel 12 Benchmarking Organisasi Amerika Serikat, Eropa dan Jepang

| | AS | Eropa | Jepang |
|-------------------------------------|-------|--------------|--------------|
| Manufacturing defects | 12.4% | 11.8% | 6.6% |
| Production cost | 8.6% | 10.0% | 17.6% |
| Work-in-process turnover | 18.5% | 14.6% | 6.0% |
| Changeover time | 12.3% | 6.2% | 10.1% |
| Manufacturing cycle time | 21.1% | 24.7% | 13.4% |
| Product variety | 13.5% | 11.4% | 19.0% |
| Direct labor productivity | 15.3% | 15.9% | 19.6% |
| Raw materials turnover | 11.1% | 11.4% | 5.5% |
| Supplier lead time | 5.4% | 6.8% | 9.3% |
| Supplier defects | 8.8% | 7.3% | 6.7% |
| On-time delivery | 9.5% | 13.2% | 6.4% |
| Deliver lead time | 10.1% | 14.7% | 9.4% |
| New product development speed | 8.4% | 15.9% | 11.8% |
| On-time new product development | 4.0% | 7.6% | 4.2% |
| Design change speed | 5.4% | 10.5% | 9.6% |
| New product quality | 12.6% | 13.2% | 8.2% |
| New product cost | 0.1% | 9.2% | 3.2% |
| Avoidable engineering change orders | 0.7% | 2.9% | 9.3% |

Sampai saat ini kaji banding dipandang perlu dan sangat krusial bagi peningkatan kinerja. Namun belum banyak perusahaan di Indonesia yang melakukan proses kaji banding ini secara ilmiah dan akademis. Baru dalam pekerjaan yang dikelola LAPI ITB tahun 2013-2014 ini, didapatkan proses kaji banding bagi sepuluh perusahaan minyak yang beroperasi di Indonesia, yang mudah-mudahan dapat menjadi cikal bakal bagi proses

selanjutnya dan bagi perusahaan lain. Sehingga dengan dipelopori oleh ITB, dapat menjadi data base bagi kaji banding perusahaan yang beroperasi di Indonesia sehingga perusahaan-perusahaan Indonesia dapat berkompetisi di level internasional dan apa yang dilakukan oleh ITB tersebut dapat mendukung proses pengambilan keputusan di level makro.

PENUTUP

Manajemen Kinerja masih merupakan lahan baru untuk proses penelitian lebih lanjut. Pendekatan yang menjadi acuan banyak organisasi di dunia adalah *the Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992), *The Performance Prism* (Neely dkk, 2002), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Departemen Perdagangan Amerika Serikat, 1987), *ISO series*, dan *Six Sigma*. Berdasarkan pendapat para pakar yang tergabung dalam *Performance Measurement Association*, berbagai macam *framework* tersebut mengandung kekuatan dan kelemahan, oleh karena itu sebaiknya diterapkan secara kontekstual. Para pakar tersebut sepakat mendorong untuk merancang Sistem Manajemen Kinerja yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan daya saingnya. Dalam organisasi makro, area penelitian terbuka lebar dengan merancang Sistem Manajemen Kinerja di tingkat Negara, di tingkat Kementrian, Pemerintah Daerah di level Propinsi, Kabupaten/ Kotamadya, Kecamatan dan Kelurahan. Di level organisasi mikro, Sistem Manajemen Kinerja yang

kontekstual dapat dirancang untuk mengelola industri manufaktur, jasa, kesehatan, pendidikan maupun organisasi nir laba. Prinsip utama dalam Sistem Manajemen Kinerja adalah mengelola semua pekerjaan secara ilmiah, berdasarkan data, membandingkan atas praktik terbaik yang pernah dilakukan, sehingga tidak ada lagi *mis-leading* ataupun *common sense* dalam praktik organisasi modern saat ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya sampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih kepada Pimpinan dan Anggota Forum Guru Besar ITB atas kehormatan dan kesempatan yang diberikan sehingga saya dapat menyampaikan Orasi Ilmiah di hadapan hadirin sekalian.

Pada kesempatan yang berbahagia ini pula saya ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada para guru dan pendidik atas jasa yang besar dan tulus ikhlas yang telah memberikan pendidikan dan pengajaran kepada saya, di SD Negeri Banyumanik-Semarang, SMP Negeri 21 Banyumanik-Semarang, SMA Negeri 3 Semarang, Institut Teknologi Bandung, *Royal Melbourne institute of Technology-Australia*, dan *University of Bradford-United Kingdom*. Serta pemberi beasiswa saat menuntut ilmu tersebut dari jenjang S1-S3, yaitu Program Percepatan Insinyur, *AusAid*, maupun *Islamic Development Bank-Jeddah-Saudi Arabia*.

Proses yang dilalui sampai dengan pencapaian guru besar ini tidak

luput dari bantuan, dukungan dan kontribusi berbagai pihak yang tidak dapat disebut satu per satu. Namun beberapa figur berperan penting, di antaranya Prof. Senator Nur Bahagia, yang menarik penulis menjadi pengajar di ITB saat penulis masih berkarir di Astra Group. Prof. Frans Mardi Hartanto yang membuka ketertarikan penelitian di bidang Manajemen Kinerja. Prof. Kuntoro Mangkusubroto yang menjadi magnet untuk bergabung dengan SBM ITB dan menekuni profesi pengajar di SBM ITB sampai saat ini. Prof. Jann Hidajat Tjakraatmadja dan Prof. Sudarso Kaderi Wiryono yang memberi rekomendasi sebagai professor di sekolah/fakultas di mana penulis bergabung. Almarhum Prof. Surna Tjahja Djajadiningrat yang memberi kesempatan mempraktikkan Sistem Manajemen Kinerja dalam pengelolaan MBA ITB sebagai Ketua Program Studi sehingga MBA ITB menjadi no 1 di Indonesia pada tahun 2009 saat penulis menjadi Kaprodinya, setelah sebelumnya menduduki ranking ke 6 pada tahun 2003. Prof. Harjono A. Tjokronegoro sebagai mantan ketua Majelis Guru Besar yang memberi rekomendasi kepada penulis di tingkat Majelis Guru Besar yang terhormat. Almarhum Prof. Arief Sudarsono, mantan ketua Senat ITB yang memberi rekomendasi kepada penulis di tingkat Senat ITB, Profesor Irawati Wakil Rektor Sumber Daya dan Organisasi dan Profesor Akhmaloka Rektor ITB yang mengajukan kepangkatan Guru Besar ke Direktorat Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan serta Prof. Djoko Santoso Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang

memungkinkan proses pengajuan professorship berlangsung sangat cepat (3 bulan pengajuan sampai keputusan diterima).

Selain itu figur-figur berikut ini tidak luput dari kontribusi dan jasanya yang tak dapat dihitungkan semasa penulis mengarungi kehidupan dan mengenyam pendidikan, ayahanda Soeharno, almarhumah ibunda Suwanti R. Kartodipuro, kakanda Wiwik Retno Handayani dan Mas Sumaryanto atas dukungan finansial semasa menempuh S1 ITB, Dra. Kenya Dwiyaningsih, dr. Agung Wiratmoko, SpOg, dan adinda drg. Tunjung Nugraheni, MSc, Dra. Endah Palupi Sedyaningrum, dan Ruruh Imam Nugraha, ST. Dan yang mendampingi penulis tanpa pernah mempertanyakan, istri tercinta Dra. Dina Amalia, serta empat cahaya mata dan lentera hati yang untuk mereka tak pernah ada kata lelah dan putus asa, Aisya Ayu Shafira (FK Unair), Aulia Widya Bestari (SAPPK ITB), Laksamana Naufal Hibban (SMA 1 Bandung) dan Avicenna Rizky Danendra (SD Muhammadiyah Bandung).

Serta segenap rekan kerja yang seia sekata, Drs. Herry Hudrasyah MA, Prof. Utomo Sarjono Putro, Gatot Yudoko, PhD, dan rekan dosen ITB Prof. Budi Sulistiyanto yang bersama-sama menjadi teman serumah selama 4 tahun kala menempuh program S1, Prof. Kadarsah Suryadi dan Dr. Budi Prihartono rekan dekat semasa di TI ITB, dan seluruh hadirin pada hari ini yang merupakan para pribadi yang luar biasa dan telah memberikan dukungan langsung maupun tak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

1. Basu, R., and Wright, N. J. (1997), *Total Manufacturing Solutions*, Oxford: Butterworth-Heinemann
2. Bhote, K. R (2003), *The Power of Ultimate Six Sigma*, New York: Amacom
3. Cooper, W. K., Kingshuk K. S., and Robert, S. S. (1992) "Measuring complexity in high-technology manufacturing: indexes for evaluation", *Interfaces* No. 22, pp. 38-38
4. Cross, K. F. and Lynch, R. L. (1990), "Tailoring performance measure to suit your business", *Journal of Accounting and EDP*, Spring, pp. 17-25.
5. Cross, K.F. and Lynch, R.L (1989), "The 'SMART' way to define and sustain success", *National Productivity Review*, Vol. 8, No. I, pp. 23-33.
6. Dalrymple, D.J. and Parsons, L.J. (1995), *Marketing Management Sixth Edition*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
7. Dixon, R. J., Nanni, A. J., and Vollman, T.E. (1990), *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition*, USA: Richard D. Irwin, Inc.
8. Ferdows, K. and De Meyer, A. (1990), "Lasting improvements in manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 9, No.2, pp.168-184.
9. Giffi, C., A.V. Roth, and G. M. Seal. (1990) *Competing in World-Class Manufacturing: America's 21st Century Challenge*. Homewood, Ill: Business One Irwin.

10. Hayes, R. H. and Pisano, G. P. (1996), "Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts", *Production and Operation Management*, Vol. 5, No. 1, Spring, pp. 25-41.
11. Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. (1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, USA: John Willey & Sons, Inc.
12. Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. and Clark, K. B. (1988) *Dynamic manufacturing. Creating the learning organization*, The Free Press, New York.
13. Hooley, G.J. and Saunders, J. (1993) *Competitive Positioning: The key to market success*, Prentice Hall International.
14. Hronec, S. M. (1993) *Vital Signs : using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*, New York: Amacom
15. Kaplan, R. S. (1983), " Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research," *The Accounting Review*, Vol. 18, No. 4.
16. Kaplan, R. S. (1990), *Measures for Manufacturing Excellent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
17. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
18. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004) *The Strategy Map*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
19. Kaplan, R.S. (1988), "One cost system isn't enough", *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 61-66.
20. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard - measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
21. Kenny, G. K. and Dunk, A. S. (1989), "The Utility of performance measures: production managers' perceptions", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Feb., pp. 47-50.
22. Khurshid, M.K., and Wibisono, D., (2008) "A hibryd knowledge-based performance measurement system", *Business Process Management Journal*, Vol.14 No. 2, ISSN: 1463-7154.
23. Kim, J.S (1996) A Research Report of the Boston University School of Management Manufacturing Roundtable, Boston University.
24. Kim, J.S. and Arnold, P. (1996), "Operationalizing manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkage," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 12, pp. 45-73.
25. Ljungberg, A. (1994), "A measurement of service and quality in the order process", *unpublished Thesis*, Lund University, Belgium.
26. Maskell, B. H. (1991), *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Cambridge: Business School Press, Boston, MA.

Productivity Press, Inc.

27. Neely, A, Mills, J., Platts, K., Gregory, M. and Richards, H. (1994), "Realising strategy through measurement," *International Journal of Operations and Production Management*, pp. 140-152.
28. Neely, A. (1998), *Measuring Business Performance – Why, What and How*, London: The Economist Books.
29. Neely, A. (1999), "The performance measurement revolution: why now and what next?" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 2, PP. 205-228.
30. Neely, A. and Bourne, M. (2000), "Why measurement initiatives fail", *Measuring Business Excellent*, Vol. 4, No. 4, pp. 3-6.
31. Neely, A., Adam, C., and Kennerly, M. (2002), *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London: Pearson Education Limited.
32. Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001), "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp.6-12.
33. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. and Richards, H. (1994), "Mapping measures and activities: a practical tool for assessing measurement systems", *Proceedings of the First International Conference of the European Operations Management Association*, University of Cambridge, Manufacturing Engineering Group, Cambridge, pp. 313-318.

34. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerly, M. (2000), "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach", *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, Vol. 20, No. 10, pp. 1119-1145.
35. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M. (1997), "Designing performance measures: a structured approach", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No. 11, pp. 1131-1152.
36. Richardson, P.R, Taylor, A. J., and Gordon, J.R.M, (1985) " A Strategic approach to evaluating manufacturing performance", *Interfaces* 15, pp. 15-27.
37. Roth, A. V., Giffi, C. A. and Seal, G. M. (1992), "Operating strategies for the 1990s: elements comprising world-class manufacturing", in Voss, C. A (ed.) *Manufacturing Strategy Process and Content*, Chapman & Hall.
38. Saaty, T. L., (1980), *The Analytical Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill.
39. Skinner, W. (1969), "Manufacturing-missing link in corporate strategy," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 136-145.
40. Skinner, W. (1992), "Missing the links in manufacturing strategy" In Voss, C. A (ed.), *Manufacturing Strategy: process and content*, London : Chapman & Hall

41. Skinner, W. (1996), "The Focused factory: new approach to managing manufacturing sees our productivity crisis as the problem of 'how to compete'", *Harvard Business Review*, May-June.
42. Stoop, P.P.M. (1996), "Performance management in manufacturing: a method for short term performance evaluation and diagnosis," *unpublished PhD Theses*, Technische Universiteit Eindhoven, Netherland.
43. Wibisono, D. (2011), "A Framework of Performance Measurement System for Manufacturing Company", *South East Asia Management Journal*.
44. Wibisono, D. and Khan, M. (2002a), "A framework of performance measurement system design for manufacturing", *Advances in Business Paradigms and Supporting Technologies*, Proceedings of the 18th International Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories of the Future, 3-5 July, Porto, Portugal.
45. Wibisono, D. and Khan, M. (2002b), "A hybrid knowledge-based/Analytic Hierarchy Process (AHP) performance measurement system for manufacturing", *Advances in Business Paradigms and Supporting Technologies*, Proceedings of the 18th International Conference on CAD/CAM, Robotics and Factories of the Future, 3-5 July, Porto, Portugal.
46. Wibisono, D., (1999), *A Study of Manufacturing Effectiveness*,

Unpublished Master Thesis, Royal Melbourne Institute of Technology, Australia

47. Wibisono, D., (2003) *A Knowledge Based Approach to Assist in the Design of a Performance Measurement System for a Manufacturing Environment*, Unpublished PhD Dissertation, University of Bradford – United Kingdom
48. Wibisono, D., (2006) *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Penerbit Erlangga.
49. Wibisono, D., (2011) *Manajemen Kinerja: Panduan Penentuan Indikator*, Penerbit Erlangga
50. Wibisono, D., (2012), *How To Create A World Class Company: Panduan bagi Manajer dan Direktur*, Gramedia
51. Wibisono, D., Hoa, M.H., Untea, P., (2010) "Design of Corporate Performance Management System: Case Study at X Company in Indonesia", *Asian Journal of Technology Management*, volume 1, Number 1.

CURRICULUM VITAE



Nama : **Prof. Dr. Ir. DERMAWAN
WIBISONO. M. Eng**
Tmpt./Tgl Lahir : Semarang, 21 Juli 1965
NIP : 19650721 199203 1 002
Fakultas/Sekolah: Sekolah Bisnis dan Manajemen -
ITB

Kelompok Keilmuan/Keahlian : Manajemen Operasi dan Keuangan
Bidang Keahlian : Manajemen Kinerja
Jabatan Fungsional/Pangkat : Guru Besar/ Pembina Utama Muda IV/c

I. RIWAYAT PENDIDIKAN

| Jenjang Pendidikan | Sarjana | Magister | Doktor |
|--------------------|------------------------|---|---|
| Perguruan Tinggi | ITB | Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), Australia | School of Engineering Design & Technology, University of Bradford, England. |
| Tahun Lulus | 1989 | 1999 | 2003 |
| Gelar | Ir. | M.Eng by Research | Ph.D. |
| Bidang | Industrial Engineering | Manufacturing Management | Performance Management |

II. RIWAYAT KEPANGKATAN

| NO. | PANGKAT | GOLONGAN | TMT |
|-----|--------------------|----------|----------------|
| 1. | CPNS | III/a | 1 Maret 1992 |
| 2. | PNS (Penata Muda) | III/a | 1 Mei 1993 |
| 3. | Penata Muda Tk. I | III/b | 1 Oktober 2000 |
| 4. | Penata | III/c | 1 Oktober 2004 |
| 5. | Penata Tk. I | III/d | 1 Oktober 2007 |
| 6. | Pembina | IV/a | 1 Oktober 2009 |
| 7. | Pembina Tk. I | IV/ b | 1 Oktober 2011 |
| 8. | Pembina Utama Muda | IV/c | 1 Oktober 2013 |

III. RIWAYAT JABATAN FUNGSIONAL

| NO. | JABATAN FUNGSIONAL | TMT |
|-----|--------------------|------------------|
| 1. | Asisten Ahli Madya | 1 September 1993 |
| 2. | Asisten Ahli | 1 Januari 2000 |
| 3. | Lektor | 1 Juni 2004 |
| 4. | Lektor Kepala | 1 Mei 2008 |
| 5. | Guru Besar | 1 Desember 2012 |

IV. JABATAN STRUKTURAL DI ITB:

| No. | Jabatan Struktural | Tahun | Keterangan |
|-----|--|---|----------------------------------|
| 1. | Ketua Program Studi Magister Administrasi Bisnis | 1 Januari 2006 - Desember 2007 dan 1 Januari 2008 - 17 Agustus 2009 | SK Rektor No: 021/SK/K01/KP/2006 |
| 2. | Dekan SBM | 18 Agustus 2009 - 31 Desember 2010 | SK Rektor No: 319/SK/K01/KP/2009 |

V. PENULISAN BUKU TEKS:

| No. | Penulis, Judul | Tempat Publikasi/ Tahun | Penerbit |
|-----|--|-----------------------------|---|
| 1. | Active Learning with Case Method | Jogjakarta/ Oktober 2014 | Penerbit Andi, Jogjakarta |
| 2. | Knowledge-Base Performance Measurement Systems | Jerman/ April 2014 | Lambert Academic Publishing, Germany |
| 3. | Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi | Jogjakarta/ April 2013 | Penerbit Andi, Jogjakarta |
| 4. | <i>How to Create a World Class Company</i> : Panduan Bagi Manajer dan Direktur | Jakarta/ Desember 2012 | Gramedia Pustaka Utama |
| 5. | Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi: Panduan Penentuan Indikator | Jakarta/ Juli 2011 | Penerbit Erlangga |
| 6. | Manajemen Kinerja: Desain, Konsep, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing | Jakarta/ Agustus 2006 | Penerbit Erlangga |
| 7. | Riset Bisnis: Panduan Bagi Praktisi dan Akademisi | Jakarta/ Agustus 2003 | Gramedia Pustaka Utama |

VI. PENELITIAN/PUBLIKASI

6.1. Dalam Jurnal Internasional Ber-referee (mitra bestari) dan Diakui

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi |
|-----|--|--|
| 1. | Azis, A.M, Simatupang, TM, Wibisono, D. , Basri, MH, "Business School's Performance Management System Standards Design" | International Education Studies, Canada, April 2014 |

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi |
|-----|--|---|
| 2. | Wibisono, D. , "A Framework of Performance Measurement System for Manufactruing Company" | South East Asia Management Journal, 2011 |
| 3. | Wibisono, D. , Hoa, M.H., Untea, P., "Design of Corporate Performance Management System: Case Study at X Company in Indonesia", | Asian Journal The of Technology Management, volume 1, Number 1, June 2010 |
| 4. | Khurshid, M.K., and Wibisono, D. , "A hibryd knowledge-based performance measurement system" | Business Process Management Journal, Vol.14 No. 2, ISSN: 1463-7154, 2008 |

6.2. Dalam Jurnal Nasional Terakreditasi

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi |
|-----|--|---|
| 1. | Wibisono, D. , dan Kosasih, O., "Perancangan Sistem Manajemen Kinerja, Study Kasus Perusahaan Dago Engineering" | Jurnal Manajemen Teknologi Volume 9 Number 1, 2010, ISSN: 1412-1700 |

6.3. Dalam Jurnal Lainnya

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi |
|-----|--|---|
| 1. | Wibisono, D. , Rahmanto, A., dan Surakusumah, S.H., "Usulan Rancangan Pengukuran Inerja Menggunakan Kerangka the Balanced scorecard, study kasus STIE Satria Purwokerto," | MBA-ITB Business Review Vol. 5 No. 1 2010, ISSN: 1907-2961 |

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN, Tempat Publikasi |
|-----|---|---|
| 2. | Wibisono, D. dan Widjaja, H.E., "Strategi Bisnis Kartu Kredit" | MBA-ITB Business Review Vol. 4 No. 1 2009, ISSN: 1907-2961 |

6.4. Dalam Prosiding Seminar Internasional

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Seminar, Tahun, ISBN, Tempat Publikasi |
|-----|---|---|
| 1. | Marlina, Wibisono D. , Yudoko, G., Basri, M.H.: "Balanced Scorecard for Strategic Planning in Non-Progfit Government Hospital in Indonesia " | International Conference on Industrial Engineering and Service Science (IESS) 2011, Solo, Indonesia. |
| 2. | Syarifudin, I., Wibisono, D. : "Contribution of Collaborative Project Performance to Corporate Performance in Engineering, Procurement, and Contruction (EPC) Companies" | International Conference on Technology and Operations Management, Langkawi, Malaysia. |
| 3. | Azis, A.M., Wibisono, D. : "Mapping Achievement Research on Performance Prism Approach" | Pan Pacific Conference XXVII, Bali-Indonesia, 31 Mei - 2 Juni 2010 , pp. 405-407, ISBN: 1-931649-26-X |
| 4. | Syarifudin, I., Wibisono, D. : "Vertical Integration Decision Framework Of EPC Contractors Indonesia" | Pan Pacific Conference XXVII, Bali-Indonesia, 31 Mei - 2 Juni 2010 , pp. 371-373, ISBN: 1-931649-26-X |
| 5. | Azis, A.M., Wibisono, D. : "Propoced Key Performance Indicator In Managing Higher Education: Case Study In Indonesian higher Education" | International Conference on Technology and Operations Management, Langkawi, Malaysia. |

6.5. Dalam Prosiding Seminar Nasional

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Seminar, Tahun, ISBN, Tempat Publikasi |
|-----|--|--|
| 1. | Wibisono, D., Implementation of Performance Management Systems to Improve Manufacturing Competitiveness. | National Conference, Communication Forum of Indonesia Management, UGM, Jogjakarta, 1998. |

VII. REKAM JEJAK (TRACK RECORD) PENELITIAN/ PUBLIKASI UTAMA DAN MENDUKUNG

7.1. Dalam Jurnal atau Proceeding

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN |
|-----|---|---|
| 1. | Wibisono, D., Akhiyar, Sardjana, IN., "Rancangan Kerangka Sistem Kinerja Kontekstual pada PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten" | Jurnal Manajemen Teknologi Volume 5 Number 1 2006, ISSN: 1412-1700. |
| 2. | Wibisono, D., Akhiyar, Sarjdana, IN., "Rancangan Variabel Kinerja, Pembobotan, dan Penentuan Standar dalam Sistem Manajemen Kinerja Kontekstual pada PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten" | Jurnal Manajemen Teknologi Volume 5 Number 2 2006, ISSN: 1412-1700. |
| 3. | Wibisono, D., "A Hybrid KB-AHP-GAP Analysis for the Performance Measurement System (PMS) in a Manufacturing Environment Part 1: PMS Frame Work" | Jurnal Manajemen Teknologi Vol.2, Oktober 2003, ISSN: 1412-1700. |
| 4. | Wibisono, D., "A Hybrid KB-AHP-GAP Analysis for the Performance Measurement System (PMS) in a | Jurnal Manajemen Teknologi Vol.3, Desember 2003, ISSN: 1412-1700. |

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN |
|-----|---|---|
| | Manufacturing Environment Part 2: The Detailed PMS System" | |
| 5. | Wibisono, D., "Quality Assurance for University" | MBA-ITB Business Review, Vol.1, Mei 2006, ISSN: 1907-2961 |
| 6. | Wibisono, D., "Prototype Design of Performance Management Support Systems" | Proceeding Asia Pacific Conference on Operations Management Systems, Bali, 2007. |
| 7. | Mediatma, A.U., Wibisono, D., "Business Intelligence Scenario of Bank X in Improving Product's Performance" | Proceeding International Conference on Technology & Operations Management, Bandung, 2006. |
| 8. | Wibisono, D., Hong Mee Hoa, Untea, P., "Design of Corporate Performance Management System: Case Study at PT. X in Indonesia", | Proceeding International Conference on Technology & Operations Management, Bandung, 2006. |
| 9. | Wibisono, D., "A Framework of Performance Measurement System Design for Manufacturing" | International Conference, Porto, Portugal, 2003. |
| 10. | Wibisono, D., "A Knowledge-Based Approach to the Assesing Resource Availability in Manufacturing Company," | The Indonesian Student Scientif Meeting, International Conference, Berlin,Germany, 2002. |
| 11. | Wibisono, D., "A Hybrid Knowledge-Based/ Analytic Hierarchy Process (AHP) Performance Measurement System for Manufacturing" | International Conference, Porto, Portugal,2002. |
| 12. | Wibisono, D., "An Expert System Model for Diagnosis Performance of New Product Development in Manufacturing Company" | The Indonesian Student Scientif Meeting 2002, International Conference, Berlin,Germany, 2002. |

| No. | Penulis dan Judul Makalah | Nama Jurnal, No. Publikasi, Vol., Tahun, ISSN |
|-----|--|---|
| 13. | Wibisono, D., "An Expert System Model for Performance Measurement System Design" | International Conference, Manchester, England, 2001. |
| 14. | Wibisono, D., "A Methodology and Procedure for Diagnosis of Manufacturing Performance" | Internal Conference in Department of Mechanical & Manufacturing Systems Engineering, RMIT-Melbourne, Australia, 1995. |

VIII. PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|---|---------|-------|--|
| 1. | Penulisan Kasus di Perguruan Tinggi | Bandung | 2012 | Kerja sama STTTelkom dengan SBM ITB |
| 2. | Continuous Improvement di PT Telkom | Bandung | 2012 | Kerja sama PT Telkom dan SBM ITB |
| 3. | Penyusunan Strategic Planning RSHS Bandung menggunakan the Balanced Scorecard | Bandung | 2011 | Kerja sama antara RSHS dengan Center of Service Management SBM ITB |
| 4. | Evaluasi Strategi PT Pertamina Eksplorasi dan Produksi Jawa | Cirebon | 2011 | Kerja sama Pertamina dengan SBM ITB |
| 5. | Penyusunan The Balanced Scorecard Kementrian Perumahan Rakyat | Jakarta | 2011 | Kerja sama Kemenpera dengan SBM ITB |
| 6. | Pelatihan Leadership Telkom Batch 1 | Bandung | 2011 | Kerjasama PT Telkom dengan SBM ITB |
| 7. | Pelatihan Leadership Telkom Batch 2 | Bandung | 2011 | Kerjasama PT Telkom dengan SBM ITB |

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|---|-----------------------------------|-------|---|
| 8. | Pelatihan Leadership Telkom Batch 3 | Bandung | 2011 | Kerjasama PT Telkom dengan SBM ITB |
| 9. | Pelatihan Leadership Telkom Batch 4 | Bandung | 2011 | Kerjasama PT Telkom dengan SBM ITB |
| 10. | Pelatihan Leadership Telkom Batch 5 | Bandung | 2011 | Kerjasama PT Telkom dengan SBM ITB |
| 11. | Narasumber dalam lokakarya akademik, Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis IPB | Bogor | 2010 | |
| 12. | Memberikan Ceramah Ilmiah pada Program Pascasarjana | STIA Banjarmasin | 2009 | |
| 13. | Trainer for Case Writing Methods | Sintok, Universiti Utara Malaysia | 2006 | Kerjasama SBM dan Universiti Utara Malaysia |
| 14. | Team member for study of optimization of 10 Airports under Angkasa Pura II | Jakarta | 2005 | Letmi ITB |
| 15. | Trainer for Design of Performance Management Systems | Cilegon | 2005 | 1 day workshop for top executive of PT. Krakatau Steel Group, SBM ITB |
| 16. | Trainer for Implementation Baldrige Criteria to improve company competitiveness | Bandung | 2005 | 3 days executive workshop conducted, SBM ITB |
| 17. | Team advisor for implementing Balanced Score Card (BSC) – Pertamina Balikpapan | Balikpapan | 2004 | Letmi ITB |

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|--|------------|-------|------------|
| 18. | Team advisor for implementing Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – Pertamina Pangkalan Susu | Medan | 2004 | Letmi ITB |
| 19. | Team advisor for implementing Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – Pertamina Palembang | Palembang | 2003 | Letmi ITB |
| 20. | Team advisor for implementing Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – Pertamina Balikpapan | Balikpapan | 2003 | Letmi ITB |
| 21. | Team advisor for implementing Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – Pertamina Cirebon | Cirebon | 2003 | Letmi ITB |
| 22. | Team member of Human Resource Development, PT. Jasa Marga | Jakarta | 2003 | Letmi ITB |
| 23. | Trainer for Training of Objective Matrix at PT INTI | Bandung | 1999 | Letmi ITB |
| 24. | Team member for Career Planning of PT Jasa Marga. | Jakarta | 1998 | Letmi ITB |
| 25. | Team member for Development of Programmes for Financial Planning & Investment | Bandung | 1993 | LPM ITB |

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|--|---------|-------|------------|
| | Analysis of PDAM Bogor, Tangerang, dan Bekasi. | | | |
| 26. | Team Member for Management Information Systems in the Analysis of BUMD Performance under Department of Transportation. | Bandung | 1993 | LPM ITB |
| 27. | Performance Evaluation Planner for Study of Development of Integrated Tourism Planning Systems. | Bandung | 1992 | LP ITB |
| 28. | Secretary in the Management Training for all Director of PDAM in Indonesia, MBA-ITB. | Bandung | 1992 | LAPI ITB |
| 29. | Editor and secretary for Design of Curriculum Industrial Engineering Department, Sekolah Tinggi Teknologi Telekomunikasi, LP- ITB. | Bandung | 1991 | LAPI ITB |
| 30. | Team member for System Analysis to Monitoring Improvement and Supervision for Financial Planning & Management of PDAM. | Bandung | 1991 | LPM ITB |
| 31. | Team member for Career Planning of PT Semen Padang. | Padang | 1991 | LPM ITB |

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|--|---------|-------|------------|
| 32. | Team member for Design of Industrial Zona Perawang-Siak, Riau, LPM-ITB | Siak | 1991 | LPM ITB |
| 33. | Analysis of Systems and Design of Management Information Systems of PT INTI. | Bandung | 1991 | LAPI-ITB |
| 34. | Team member for Development Project for Polytechnic Education, Dikti. | Jakarta | 1991 | LAPI-ITB |
| 35. | Team member for Project Evaluation for Composing Management Information Systems, Management Evaluation Systems, and Final Report Project Six Agriculture Polytechnic in Indonesia, Asian Development Bank. | Jakarta | 1991 | LAPI-ITB |
| 36. | Team member for Development of Decision Support Systems at Dirjen Cipta Karya Departemen PU. | Jakarta | 1991 | LPM-ITB |

IX. PENGHARGAAN

| No. | Nama Penghargaan | Pemberi Penghargaan | Tahun |
|-----|-----------------------------------|---------------------|-------|
| 1. | Pengabdian Sebagai Dekan SBM ITB | Rektor ITB | 2011 |
| 2. | Sertifikat Pendidik | Rektor UI | 2009 |
| 3. | Satya Lancana Karya Satya X Tahun | Presiden RI | 2007 |

X. JEJARING KERJASAMA YANG SUDAH DIBANGUN

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|---|-----------------------------|-----------------------|--|
| 1. | Kerja sama <i>research collaboration</i> dengan Tokyo Institute of Technology | Bandung dan Tokyo | 2011 | Research Gathering telah dilakukan pada Februari 2011 di Tokyo |
| 2. | Kerja sama <i>double degree</i> untuk program Master of Science in Management dengan Tokyo University of Sciences | Bandung dan Tokyo | 2009 s/d skrng. | Double Degree Master program |
| 3. | Kerja sama dengan Universiti Utara Malaysia (UUM) | Bandung dan Sintok Malaysia | Sejak 2006 s/d skrng. | Penyelenggaraan konferensi internasional ICTOM tahun 2006 di Bandung, 2010 di Langkawi, 2012 di Bandung, 2014 di Kuala Lumpur dan saat ini menjadi Visiting Profesor di UUM dari September 2013-Agustus 2014 |

XI. LAIN-LAIN

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|--|---------|-------------|------------|
| 1. | Narasumber Susunan Tim Penerbitan Jurnal Internasional | SBM-ITB | 2009 | |
| 2. | Ketua Komite Pengendali IBCC | SBM-ITB | 2008 | |
| 3. | Ketua redaksi MBA-ITB Business Review | SBM-ITB | 2006 - 2011 | |

| No. | Kegiatan | Tempat | Tahun | Keterangan |
|-----|---|---------|---------------|--|
| 4. | Anggota tim review Jurnal Management Teknologi | SBM-ITB | 2004 - skrng. | |
| 5. | Tim Review Majalah Usahawan UI | UI | 2011 | |
| 6. | Tim Review Jurnal ITS | ITS | 2011 | |
| 7. | Menulis novel, "Sang Juara: Misteri Hilangnya Shierly" | Bandung | 2008 | Novel anak untuk <i>character building</i> , diterbitkan oleh Zip Book-MQS Publishing, Bandung |
| 8. | Menulis novel, "Gading-gading Ganesha: Bahwa Cinta itu Ada" | Bandung | 2009 | Novel remaja untuk <i>character building</i> , diterbitkan oleh Ganesha Creative Industry dan Mizan, telah difilmkan dalam rangka 50 tahun ulang tahun ITB |
| 9. | Menulis novel, "Menggapai Matahari" | Jakarta | 2010 | Novel remaja untuk <i>character building</i> , diterbitkan oleh PT Inti Medina, Tiga Serangkai Solo |