

PENGUKURAN KINERJA

Aili'un Mianingsih Chaeroni¹, Balqis Reyhan Masiva², Fita Firdausiyah³, Ahmad Sodiq⁴
mia.aili.01@gmail.com

ABSTRAK

Pengukuran kinerja, sebagai landasan penting dalam mengelola keberhasilan suatu organisasi, terus menjadi fokus utama dalam ranah manajemen. Seiring dengan perkembangan bisnis dan perubahan lingkungan eksternal, pemahaman mendalam mengenai pengukuran kinerja menjadi semakin krusial untuk menavigasi kompleksitas dan mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menjelajahi aspek-aspek kunci terkait pengukuran kinerja, melibatkan kajian tentang kelemahan model tradisional dan penerapan model kontemporer serta implikasinya pada bidang akuntansi. Paper ini mendalami konsep pentingnya pengukuran kinerja sebagai suatu kajian yang esensial dalam manajemen organisasi. Mengidentifikasi kelemahan dalam pengukuran kinerja tradisional, penelitian ini mempertimbangkan evolusi pengukuran kinerja kontemporer sebagai respons terhadap dinamika bisnis modern. Fokus utamanya adalah pada transformasi pengukuran kinerja dan dampaknya yang substansial terhadap bidang akuntansi. Metode yang digunakan adalah metode *library research* untuk menyelidiki dan menganalisis literatur terkait, memberikan landasan kuat untuk pemahaman mendalam mengenai peran kritis pengukuran kinerja dalam lingkup manajerial dan akuntansi.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Kontemporer, Dampak, Akuntansi

ABSTRACT

Performance measurement, as a crucial foundation in managing the success of an organization, continues to be the primary focus in the realm of management. With the evolution of businesses and changes in the external environment, a deep understanding of performance measurement becomes increasingly crucial to navigate complexity and achieve strategic objectives. Therefore, the aim of this research is to explore key aspects related to performance measurement, involving a study of weaknesses in traditional models and the application of contemporary models, as well as their implications in the field of accounting. This paper delves deeply into the concept of the significance of performance measurement as an essential study in organizational management. Identifying weaknesses in traditional performance measurement, the research considers the evolution of contemporary performance measurement as a response to the dynamics of modern business. The primary focus is on the transformation of performance measurement and its substantial impact on the field of accounting. The method used is the library research method to investigate and analyze relevant literature, providing a strong foundation for a comprehensive understanding of the critical role of performance measurement in managerial and accounting contexts.

Keywords: Performance Measurement, Contemporary, Impact, Accounting

I. PENDAHULUAN

Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya maka perusahaan tersebut harus dapat memuaskan para konsumennya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus menyusun perumusan strategi, perencanaan strategi, dan pengimplementasian strategi berdasar analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, threats*) atau Kekepen (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah untuk mendapatkan laba, kembalian investasi, arus kas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya.

Untuk mencapai tujuan strategis tersebut perusahaan harus dapat melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan dan melaksanakan inovasi-inovasi dengan menggunakan teknologi pemanufakturan maju (era baru) misalnya JIT, FMS, pulau-pulau otomasi, dan CIM. Salah satu faktor penting yang dapat menjamin keberhasilan implementasi strategis perusahaan adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan. Pembahasan mengenai pengukuran kinerja ini mencakup prinsip pengukuran kinerja, kelemahan pengukuran kinerja tradisional, perubahan pengukuran kinerja, dan dampak pengukuran kinerja pada akuntansi.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan di antaranya (Kreitner dan Kinicki, 2001:302) dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu, mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja, mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya, dan harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rating secara sadar.

Berdasarkan pemaparan pendahuluan diatas maka pada penelitian ini akan membahas mengenai pengukuran kinerja yang memiliki subab tentang prinsip-prinsip pengukuran kinerja, pentingnya pengukuran kinerja, kelemahan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja kontemporer, perubahan pengukuran kinerja dan dampak pada akuntansi.

II. TINJAUAN LITERATUR

Pengukuran kinerja adalah pengawasan berlanjut terhadap pencapaian suatu program. Dari tujuan jangka panjang dapat diperoleh perkembangannya. Pengukuran kinerja diarahkan oleh manajemen, serta aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan program, *output* program dalam bentuk produk maupun jasa, dan *outcome* dari produk atau jasa tersebut. Program dapat berupa aktivitas, fungsi, proyek, atau kebijaksanaan yang memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi (Artley, Ellison, & Kennedy, 2001).

Hansen dan Mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

III. METODE PENULISAN

Metode penulisan yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode *library research* atau disebut dengan penelitian kepustakaan. Menurut Nazir (1998) penelitian kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan (Sari dan Asmendri:2020). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dari studi pustaka, jurnal. Data sekunder yaitu data pendukung yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, industry yang bersangkutan dan lembaga-lembaga lain yang berhubungan dengan kegiatan usaha tersebut (Amalia, dkk.:2012).

IV. PEMBAHASAN

A. Prinsip-prinsip Pengukuran Kinerja

Perencanaan strategis harus mencakup pendekatan terstruktur untuk memantau dan mengukur kinerja. Dalam perencanaan strategis, manajemen harus mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurutkan, tujuan bisnis dan menilai ukuran-ukuran kinerja yang digunakan. SMB harus mencakup pengukuran kinerja yang dapat menghasilkan informasi sesuai dengan prinsip-prinsip pengukuran kinerja yaitu:

- a. Ukuran kinerja konsisten dengan tujuan perusahaan
- b. Ukuran kinerja memiliki adaptabilitas pada kebutuhan bisnis
- c. Ukuran kinerja dapat mengukur aktivitas-aktivitas signifikan
- d. Ukuran kinerja mudah diaplikasikan.
- e. Ukuran kinerja mempunyai akseptabilitas dari atas ke bawah
- f. Ukuran kinerja berbiaya efektif
- g. Ukuran kinerja tersaji tepat waktu.

Di bawah ini dibahas setiap prinsip tersebut.

a. Konsisten dengan Tujuan Perusahaan

Ukuran-ukuran kinerja harus konsisten dengan tujuan-tujuan stake- holders (tujuan-tujuan pihak internal dan pihak eksternal). Ukuran-ukuran kinerja harus menyediakan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas bisnis dengan rencana strategis bisnis. Oleh karena itu, rencana strategis bisnis harus dinyatakan untuk berbagai hirarki manajemen organisasi yaitu level korporasi, level unit bisnis, level sistem pengoperasian bisnis, dan level pusat-pusat kerja. Berbagai level hirarki manajemen ini akan dibahas lebih lanjut pada kekuatan piramida. Di bawah ini dibahas setiap level tersebut:

- 1) Level Korporasi. Level korporasi juga disebut level pasar. Pada level ini manajemen korporasi (kantor pusat) harus menyatakan visi bisnisnya. Visi adalah wawasan luas manajemen mengenai kondisi yang ingin dicapai di masa depan. Misalnya, Seiko, suatu perusahaan produsen jam, menyatakan visinya bahwa: “Jam adalah bisnis fashion daripada bisnis pengatur waktu.” Visi menentukan posisi daya saing sehingga kinerja level ini ditentukan oleh: mutu, pelayanan, dan daur hidup produk.
- 2) Level unit bisnis. Setiap unit bisnis harus mengukur hasil-hasilnya dalam ukuran: keuangan dan pasar. Ukuran-ukuran keuangan yang digunakan misalnya: laba bersih, dan kembalian investasi. Ukuran-ukuran pasar yang digunakan misalnya: pertumbuhan pasar dan pangsa pasar.
- 3) Level sistem pengoperasian bisnis. Ukuran-ukuran kinerja pada level pengoperasian bisnis lebih nyata dan dapat ditentukan dalam ukuran: kepuasan konsumen, fleksibilitas, dan produktivitas untuk setiap sistem pengoperasian bisnis misalnya riset dan pengembangan,

pengadaan bahan, pemanufakturan (produksi), pemasaran, distribusi, dan pelayanan konsumen.

- 4) Level pusat-pusat kerja. Pada level pusat kerja tujuan diubah ke dalam kriteria-kriteria operasional tertentu sebagai ukuran kinerja yaitu: mutu, pengiriman, waktu daur, dan pemborosan untuk setiap pusat-pusat kerja (*shop floor*, departemen, atau komponen sistem bisnis lainnya).

b. Memiliki Adaptabilitas pada Kebutuhan Bisnis

Ukuran-ukuran kinerja harus dapat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan bisnis maupun dengan berbagai macam tujuan. Perusahaan harus dapat memuaskan berbagai tujuan stakeholders secara simultan meskipun tujuan-tujuan tersebut satu-sama-lain mungkin bertentangan. Namun, ukuran-ukuran kinerja harus diprioritaskan sesuai dengan faktor-faktor sukses strategis yang penting. Perhatian manajemen harus dipusatkan pada ukuran-ukuran strategis yang berhubungan secara langsung dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Jika kebutuhan-kebutuhan bisnis berubah maka ukuran-ukuran kinerja juga harus diubah. Ukuran-ukuran kinerja harus dikaji ulang dan diurutkan seperlunya agar mencerminkan faktor-faktor kunci sukses penting yang relevan. Ukuran-ukuran kinerja yang baru dapat ditambahkan jika diperlukan sedangkan ukuran-ukuran kinerja yang ada harus dikaji ulang, dimodifikasi. Dikurangi, atau dihapuskan jika perlu. Ukuran-ukuran kinerja diubah hanya jika kebutuhan-kebutuhan bisnis berubah, dan bukanlah karena perubahan gaya manajemen.

c. Dapat Mengukur Aktivitas-aktivitas Signifikan

Ukuran-ukuran kinerja harus disusun pada level aktivitas. Ukuran-ukuran kinerja tersebut harus mencerminkan aktivitas-aktivitas yang signifikan bagi perusahaan. Setiap perusahaan harus menentukan aktivitas-aktivitas signifikannya berdasar pada tujuan bisnisnya dan lingkungan beroperasinya.

Aktivitas-aktivitas tersebut harus digolongkan menjadi dua yaitu aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah. Misalnya aktivitas-aktivitas di pabrik dapat digolongkan ke dalam aktivitas bernilai tambah yaitu aktivitas-aktivitas proses dan aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah yaitu aktivitas-aktivitas inspeksi, menunggu (*waiting*), dan gerakan (*movement*). Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah harus dieliminasi atau dikurangi dengan langkah-langkah:

- 1) Memahami driver-driver yang menyebabkan aktivitas
- 2) Menyusun ukuran-ukuran kinerja dalam rangka mengeliminasi atau mengurangi aktivitas-aktivitas tersebut.

d. Mudah Diaplikasikan

Ukuran-ukuran kinerja harus mudah diaplikasikan. Jika aktivitas-aktivitas signifikan telah diidentifikasi, maka ukuran-ukuran kinerja harus disusun dan untuk itulah aktivitas harus mudah dipahami, jumlahnya tidak banyak, dan dapat dikuantitatifkan. Banyak ukuran-ukuran kinerja yang dapat dinyatakan secara kuantitatif dalam ukuran keuangan maupun non-keuangan.

e. Mempunyai Akseptabilitas dari Atas ke Bawah

Ukuran-ukuran kinerja harus membantu perusahaan untuk mencapai keselarasan tujuan antar berbagai elemen stakeholders, khususnya antara perusahaan sebagai satu kesatuan dengan bagian-bagian organisasi dan para manajernya. Perusahaan harus memahami bahwa ukuran-ukuran kinerja berperan dalam mempengaruhi atau memodifikasi perilaku para manajer. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down*) harus digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja yang dapat

memotivasi perilaku optimal pada semua level perusahaan. Organisasi level bawah harus mendukung pencapaian tujuan-tujuan yang diputuskan oleh manajemen puncak dengan mempertimbangkan usulan-usulan atau partisipasi dari level bawah.

Setiap ukuran kinerja harus ditentukan orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diukur. Ukuran-ukuran kinerja harus ditentukan rentang tanggung jawabnya dan tidak boleh ada tumpang-tindih tanggung jawab. Ukuran-ukuran kinerja harus ditentukan secara spesifik dalam unit-unit yang relevan. Metode pengkuantitatifan dan tujuan pengukuran kinerja harus dikomunikasikan pada berbagai level manajer dan pelaksana yang bertanggung jawab dan diukur kinerjanya. Hubungan antara tujuan perusahaan dengan tujuan unit-unitnya harus dijelaskan. Jika perlu disediakan dana untuk pelatihan dan pen-sosialisasian ukuran-ukuran kinerja agar dapat dipahami dan diaplikasikan dengan baik. Ukuran-ukuran kinerja harus visibel sehingga para manajer mau memusatkan perhatiannya, mendorong pemahaman yang lebih baik. Dan dapat menyempurnakan kinerja.

f. Berbiaya efektif

Informasi mengenai pengukuran kinerja harus berbiaya efektif, tersedia saat diperlukan, dan disajikan tepat waktu. Aktivitas tertentu mungkin mempunyai hubungan yang rumit dengan manusia yang melaksanakan tugas tersebut, sistem dan prosedur yang digunakannya, dan teknologi yang digunakannya. Kondisi ini mengakibatkan pengukuran kinerja yang dilakukan dan memerlukan waktu yang banyak dan biaya yang tinggi hanya salah satu aspek kinerja. SMB harus dapat memberikan informasi kuantitatif keuangan (termasuk di dalamnya biaya), kuantitatif non-keuangan, dan kualitatif. Lingkungan manufaktur menu pakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi sistem pengukuran kinerja. Lingkungan tradisional menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang berbeda dengan lingkungan kontemporer. Dalam lingkungan kontemporer daur hidup produk relatif pendek sehingga daur hidup produk merupakan salah satu pengukur kinerja yang penting.

g. Tersaji Tepat Waktu

Informasi kinerja harus tersaji tepat waktu dan dalam format yang bermanfaat untuk pembuatan keputusan. Informasi kinerja yang disajikan terlambat berkurang manfaatnya dan kurang memotivasi para manajer dan pelaksana yang diukur kinerjanya. Penyajian informasi tepat waktu juga harus dihubungkan dengan validitasnya serta manfaat dan biayanya. Laporan informasi kinerja yang tepat waktu bermanfaat untuk memperoleh umpan balik dan penyempurnaan yang cepat.

Berikut adalah prinsip-prinsip pengukuran kinerja yang dapat ditemukan dari beberapa sumber:

1. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur.
2. Pekerjaan yang tidak diukur sebaiknya diminimalisir atau bahkan dihilangkan.
3. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur.
4. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara obyektif dan dapat diandalkan.
5. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara konsisten dari waktu ke waktu.
6. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara efisien dan efektif.
7. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara akurat dan dapat diandalkan.

Prinsip-prinsip pengukuran kinerja ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengukuran kinerja dilakukan secara obyektif, konsisten, dan efektif. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat memastikan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan dapat memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan untuk membantu dalam pengambilan keputusan dan perbaikan kinerja organisasi.

Prinsip-prinsip pengukuran kinerja menurut R.A Supriyono (1999) adalah sebagai berikut:

1. Konsisten dengan Tujuan Perusahaan. Ukuran-ukuran kinerja harus konsisten dengan tujuan perusahaan.
2. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur. Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya.
3. Kerja yang tak diukur selayaknya diminimalisir atau dihilangkan.
4. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara obyektif dan dapat diandalkan.
5. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara konsisten dari waktu ke waktu.
6. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara efisien dan efektif.
7. Ukuran kinerja harus dapat diukur secara akurat dan dapat diandalkan.

Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan perencanaan strategi organisasi dan diturunkan/dijabarkan ke level lebih rendah dalam organisasi. Ukuran-ukuran kinerja harus menyediakan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas bisnis dengan rencana strategis bisnis. Oleh karena itu, rencana strategis bisnis harus dinyatakan untuk berbagai hirarki manajemen organisasi yaitu level korporasi, level unit bisnis, level sistem pengoperasian bisnis, dan level pusat-pusat kerja.

B. Pentingnya Pengukuran Kinerja

Jika didesain dan diimplementasikan dengan baik, pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat penting pada perusahaan sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya.
- b. Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi pemborosan dalam berbagai bentuk (misalnya keterlambatan, kerusakan, kesalahan, dan terlalu berlebihan) dan mengarah pada pengurangan atau pengeliminasian pemborosan.
- d. Membuat tujuan strategis lebih kongkrit sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk mengubah perilaku yang mendukung pencapaian keselarasan tujuan.
- f. Memungkinkan keterkaitan antara akuntansi aktivitas dengan ukuran-ukuran Kinerja. Keterkaitan ini bermanfaat untuk:
 - ✓ Menyediakan informasi mengenai biaya aktivitas dan biaya produk serta obyek biaya lainnya.
 - ✓ Mengidentifikasi driver-driver biaya bisnis.
- g. Memusatkan perhatian pada driver-driver biaya. Driver-driver biaya dapat menjelaskan faktor sebab-akibat antara aktivitas dan biaya sehingga bermanfaat untuk:
 - ✓ Mengurangi jumlah pemasok sehingga aktivitas-aktivitas pembelian Misalnya waktu dan biaya negosiasi dengan para pemasok dan Pengkualifikasian para pemasok dapat dikurangi.
 - ✓ Mengurangi jumlah komponen dalam suatu produk sehingga aktivitas perakitan dapat dikurangi
 - ✓ Mengurangi jumlah perintah perubahan perekayasa sehingga jumlah aktivitas pengerjaan kembali dapat dikurangi.

- ✓ Mengurangi waktu setel (*set-up*) sehingga aktivitas *set-up* mesin dapat dikurangi.

C. Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Tolak ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja menurut perseptif tradisional adalah dengan menggunakan analisa laporan keuangan yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan ekuitas pemilik. Laporan keuangan merupakan sarana pertanggungjawaban atau sumberdaya yang telah dipercaya oleh para pemegang saham. Selain itu laporan keuangan disusun oleh pihak manajemen dengan cara yang berbeda disetiap perusahaan, sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja tradisional menekankan pada pengendalian keuangan dengan cara membandingkan standar atau anggaran dengan realitasnya. Sistem biaya standar sebagai alat pengukur kinerja hanya cocok untuk lingkungan yang stabil, namun tidak cocok untuk lingkungan yang berubah cepat dan dinamis. Dalam lingkungan yang berubah cepat dan dinamis, pengukuran kinerja tradisional mempunyai kelemahan-kelemahan sebagai berikut:

1. Terlalu menekankan pada ukuran keuangan. Dalam persaingan yang tajam, ukuran-ukuran kinerja yang digunakan Seharusnya juga mencakup kuantitatif non-keuangan dan kualitatif
2. Tidak berdrive konsumen. Perusahaan harus dapat memuaskan para konsumennya agar dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Ukuran kinerja tradisional tidak berdrive kepuasan konsumen misalnya: mutu, pengiriman, pelayanan.
3. Tidak menekankan keselarasan tujuan. Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak mengkalikan secara jelas antara tujuan bagian-bagian organisasi dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan ketidak selarasan tujuan, timbul resiko suboptimasi, dan konflik antar bagian.
4. Ukuran-ukuran kinerja hanya berfokus internal dan tidak fokus eksternal. Selisih-selisih antara standar atau anggaran dengan realitasnya mencerminkan keberhasilan internal namun tidak dihubungkan dengan fokus eksternal misalnya pertumbuhan pasar industri dan pangsa pasar.
5. Ukuran-ukuran kinerja terlalu berfokus pada tenaga kerja. Ukuran kinerja tradisional hanya cocok untuk perusahaan padat karyawan namun tidak cocok untuk perusahaan terotomasi (padat modal atau pada teknologi)
6. Mengabaikan biaya tidak bernilai tambah. Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak memisahkan aktivitas dan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah sehingga mengabaikan usaha-usaha untuk mengeliminasi atau mengurangi aktivitas dan biaya tidak bernilai tambah.
7. Salah insentif. Ukuran-ukuran tradisional berdasarkan standar mendorong perilaku disfungsional sehingga salah insentif. Sebagai contoh Departemen pembelian termotivasi untuk membeli bahan dengan harga rendah namun mengorbankan mutu sehingga mempengaruhi kinerja bagian lainnya yaitu bagian produksi
8. Berdasarkan lingkungan statis. Pengukuran kinerja tradisional dengan menggunakan standar cocok untuk lingkungan statis namun tidak cocok untuk lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis
9. Mengandung ketidakefisienan. Pengukuran kinerja tradisional berdasarkan standar normal mengandung ketidakefisienan yang sebenarnya dapat dieliminasi melalui penyempurnaan berkesinambungan.
10. Hanya menunjukkan indikator selisih-selisih pada pengukuran tradisional yang dihitung berdasarkan standar atau anggaran hanya menunjukkan indikator penyimpangan namun tidak menunjukkan penyebab.
11. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu ketidakmampuan

mengukur kinerja harta-harta tidak nampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, dan kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

D. Pengukuran Kinerja Kontemporer

Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer ini yaitu:

a. *Economic Value Added* (EVA)

EVA pertama kali diperkenalkan pada tahun 1993 oleh suatu perusahaan konsultan manajemen yaitu Stern Steward & Co, dan telah diadopsi oleh lebih dari 300 klien perusahaan konsultan manajemen tersebut termasuk perusahaan-perusahaan multinasional seperti coca-cola dan simens.

Berbeda dengan pengukuran kinerja akuntansi yang tradisional, EVA mencoba mengukur nilai tambah yang dihasilkan suatu perusahaan dengan cara mengurangi beban biaya modal yang timbul sebagai akibat investasi yang dilakukan.

Young & Stephen F. O'Byrne mengemukakan bahwa: "EVA mengukur perbedaan, dalam pengertian keuangan antara pengembalian atas modal perusahaan dan biaya modal". EVA mampu menghitung laba ekonomi yang sebenarnya atau *true economic profit* suatu perusahaan pada tahun tertentu dan sangat berbeda jika dibandingkan dengan laba akuntansi.

b. *Balance Scorecard*.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari industrial competition menjadi information competition telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced*, untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Menurut Amien Widjaya Tunggal *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan, menurut Hansen dan Mowen *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional.

Tujuan dan ukuran operasional tersebut oleh Kaplan dan Norton kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja tradisional mendorong pemakaian pengukuran kinerja kontemporer. Perusahaan mulai memikirkan sistem penguatan kinerja karena beberapa alasan misalnya:

1. Mempelajari pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan lain yang mereka ketahui dari membaca literatur atau menghadiri seminar-seminar.
2. Menugaskan staf khususnya untuk menciptakan program percontohan pengenalan ukuran-ukuran kinerja baru.
3. Desakan dari para konsumen utamanya, kantor pusatnya, atau Mitra strategisnya agar perusahaan menggunakan ukuran-ukuran kinerja mutu dan pengiriman.

4. Krisis yang dialami perusahaan yang memicu perhatian manajemen puncak pada ukuran-ukuran kinerja untuk mengatasi krisis. Krisis yang dialami perusahaan dapat berbentuk hilangnya pangsa pasar atau kerugian yang dialaminya.

E. Perubahan Pengukuran Kinerja

Perubahan sistem pengukuran kinerja memerlukan beberapa tahap penting yaitu merencanakan perubahan, mengimplementasikan perubahan, memantau sistem baru, dan menyempurnakan secara berkesinambungan.

Pada sistem tradisional, perubahan ukuran-ukuran kinerja seringkali dibebankan tanggung jawabnya pada manajer keuangan atau manajer akuntansi. Dalam sistem kontemporer, tanggung jawab utama perubahan ukuran-ukuran kinerja terletak pada tim manajer lintas-fungsi yang anggota-anggotanya adalah para manajer lini dan para manajer staf. Dalam lingkungan kontemporer manajer keuangan dan akuntansi adalah manajer staf yang merupakan bagian dari tim manajer lintas-fungsi yang bersama para manajer lainnya bertanggung jawab mencapai tujuan-tujuan kepuasan konsumen, fleksibilitas, dan produktivitas.

Dengan ukuran-ukuran kinerja yang tepat (untuk mengukur mutu, pengiriman, waktu daur, dan pemborosan), para pekerja, tim, dan para manajer berbagai level dalam perusahaan harus bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan-tujuan kepuasan konsumen dan tujuan-tujuan organisasi. Ada dua aspek kinerja yaitu:

- a. Pemeliharaan level kinerja saat ini. Pemeliharaan level kinerja kini menggunakan daur *standar do check act* (SDCA). Langkah-langkah penggunaan daur SDCA adalah:
 - ✓ Menentukan standar (baik standar kerja maupun standar biaya).
 - ✓ Bekerja berpedoman pada standar yang telah ditentukan.
 - ✓ Mengecek masukan proses keluaran tujuan pekerjaan sesuai dengan standarnya.
 - ✓ Melaksanakan tindakan koreksi jika gagal mencapai standar.
- b. Penyempurnaan kinerja secara berkesinambungan. Dalam lingkungan kontemporer, setiap orang bertanggung jawab untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan. Jika seseorang mengetahui adanya masalah (misalnya produk rusak, keterlambatan pengiriman, waktu daur lama, atau pemborosan) maka dia bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut sehingga terjadi penyempurnaan berkesinambungan dan dapat mencapai tujuan-tujuan. Untuk itu digunakan daur *plan do check act* (PDCA). Daur PDCA menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:
 - ✓ Membentuk dan menugaskan tim untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis akar penyebab masalah, mengumpulkan data-data untuk menyelesaikan masalah, merencanakan solusi-solusi masalah.
 - ✓ Tim selanjutnya mengimplementasikan atau melaksanakan rencana dan mengarahkan pelatihan yang diperlukan.
 - ✓ Tim selanjutnya mengevaluasi atau mengecek rencana dibandingkan dengan ukuran-ukuran kinerja spesifiknya.
 - ✓ Jika hasilnya tidak memuaskan, tim melakukan tindakan koreksi yang cocok sehingga dapat dilakukan penyempurnaan berkesinambungan.

Sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus hanya pada masa lalu. Sistem pengukuran kinerja kontemporer berfokus masa depan, para manajer harus belajar mengenai bagaimana membaca dan menuju masa depan.

Akses pada informasi secara tepat waktu sangat penting untuk pengukuran kinerja. Frekuensi laporan kinerja dipengaruhi level manajer yang menggunakan informasi. Semakin rendah level manajer memerlukan frekuensi laporan yang lebih sering, informasinya lebih terinci, dan banyak yang bersifat non-keuangan. Semakin tinggi level manajer memerlukan frekuensi laporan yang lebih jarang, informasinya lebih teringskas, dan banyak yang bersifat keuangan.

Jika manajemen telah memiliki komitmen untuk merevitalisasi sistem pengukuran kinerja perusahaan maka mereka seharusnya memiliki atensi mengembangkan ukuran-ukuran kinerja secara khusus. Ukuran-ukuran kinerja yang dikembangkannya harus tanggap terhadap perubahan-perubahan harapan konsumen, pergeseran fokus strategi, atau perubahan arus kerja. Langkah-langkah yang membentuk daur berulang dalam mengembangkan ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan prioritas. Penentuan prioritas pengembangan ukuran kinerja sesuai dengan perubahan strategi dan lingkungannya.
- b. Memetakan arus kerja. Pemetaan (kembali) arus kinerja diperlukan dengan adanya implementasi proses baru.
- c. Menilai sistem pengukuran kinerja kini.
- d. Menentukan ukuran-ukuran konsumen. Ukuran-ukuran konsumen mengalami perubahan jika terjadi perubahan harapan-harapan konsumen.
- e. Mengevaluasi kinerja

F. Alat Pengukuran Kinerja dan Dampak pada Akuntansi

Alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi (Monika Kussetya Ciptani, 2000). Alat-alat yang efektif untuk pengukuran kinerja tradisional biasanya disediakan oleh sistem akuntansi manajemen. Namun, ukuran-ukuran kinerja tradisional tersebut tujuannya adalah untuk menghukum pelaksana yang kinerjanya jelek dan memberi hadiah (bonus) yang kinerjanya baik. Dalam lingkungan kontemporer, alat-alat pengukur kinerja dalam akuntansi manajemen tersebut harus disempurnakan karena:

- a. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk penyempurnaan berkesinambungan yang berorientasi masa depan, bukan semata-mata untuk memberikan hukuman dan hadiah.
- b. Ukuran-ukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada efisiensi. Dalam lingkungan kontemporer menekankan pada efisiensi dan nilai tambah.
- c. Ukuran-ukuran kinerja harus disesuaikan untuk mendukung tujuan, strategi, program, struktur, dan proses baru yang didasarkan pada teknologi-teknologi baru misalnya JIT, FMS, TQM, CIM, optimisasi dan sebagainya.

Beberapa alat pengukur kinerja yang telah disempurnakan dalam lingkungan kontemporer adalah:

1. Balanced Scorecard

Merupakan model pengukuran kinerja perusahaan melalui penyeimbangan alat ukur empat perspektif yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam lingkungan kontemporer, Balanced Scorecard dapat disempurnakan dengan menambahkan perspektif baru yang lebih relevan dengan kebutuhan perusahaan, seperti perspektif inovasi dan perspektif lingkungan.

2. Key performance Indicators (KPI)

Key performance Indicators (KPI) adalah indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan. Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat bantu atau instrument manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk dikoreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Dalam lingkungan kontemporer, KPI dapat disempurnakan dengan menambahkan indikator baru yang lebih relevan dengan kebutuhan perusahaan, seperti indikator keberlanjutan dan indikator pengalaman pelanggan.

3. Customer Lifetime Value (CLV)

Merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur nilai pelanggan dalam jangka panjang. Menurut Gupta dan Lehman (2003) CLV adalah alat pengukuran kuantitatif dari arus kas bersih suatu perusahaan yang dihasilkan oleh pelanggan merupakan akibat dari

hubungan mereka dengan perusahaan. Dalam lingkungan kontemporer, CLV dapat disempurnakan dengan mempertimbangkan faktor-faktor baru yang mempengaruhi nilai pelanggan, seperti pengaruh media sosial dan keberlanjutan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk dengan menggunakan sistem informasi akuntansi. Berikut adalah beberapa dampak dari pengukuran kinerja terhadap akuntansi:

1. Meningkatkan efisiensi
Sistem informasi akuntansi dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan memberikan informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya untuk mengambil keputusan.
2. Meningkatkan kualitas
Sistem informasi akuntansi dapat meningkatkan kualitas perusahaan dengan memperbaiki pengawasan akuntansi dan pengendalian intern.
3. Memberikan informasi yang tepat waktu
Sistem informasi akuntansi dapat memberikan informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya untuk mengambil keputusan.
4. Meningkatkan keunggulan kompetitif
Sistem informasi akuntansi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.
5. Meningkatkan pengambilan keputusan
Informasi akuntansi manajemen dan sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu pengambilan keputusan.
6. Meningkatkan pengawasan
Pengukuran kinerja akuntansi dapat digunakan untuk memperbaiki pengawasan akuntansi dan pengendalian intern.

Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan dampak yang signifikan pada akuntansi dan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih baik. Dampak akuntansi pada pengukuran kinerja itu penting untuk memastikan bahwa informasi keuangan yang dihasilkan memberikan gambaran yang akurat dan relevan tentang kinerja suatu entitas.

V. KESIMPULAN

Perencanaan strategis harus mencakup pendekatan terstruktur untuk memantau dan mengukur kinerja. Dalam perencanaan strategis, manajemen harus mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurutkan, tujuan bisnis dan menilai ukuran-ukuran kinerja yang digunakan. SMB harus mencakup pengukuran kinerja yang dapat menghasilkan informasi sesuai dengan prinsip-prinsip pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat penting pada perusahaan yaitu menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semi orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya dan dapat menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lint fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam lingkungan yang berubah cepat dan dinamis, pengukuran kinerja tradisional mempunyai kelemahan-kelemahan, yaitu terlalu menekankan pada ukuran keuangan, tidak berdrive konsumen, tidak menekankan keselarasan tujuan, ukuran-ukuran kinerja hanya berfokus internal dan tidak fokus eksternal, dan ukuran-ukuran kinerja terlalu berfokus pada tenaga kerja.

Kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja tradisional mendorong pemakaian pengukuran kinerja kontemporer. Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer ini yaitu *economic value added* (EVA) dan *balanced scorecard*.

Perubahan sistem pengukuran kinerja memerlukan beberapa tahap penting yaitu merencanakan perubahan, mengimplementasikan perubahan, memantau sistem baru, dan

menyempurnakan secara berkesinambungan. beberapa dampak dari pengukuran kinerja terhadap akuntansi adalah dapat meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas, memberikan informasi yang tepat waktu, meningkatkan pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, A., Hidayat, W., & Budiarmo, A. (2012). Analisis strategi pengembangan usaha pada UKM batik semarangan di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(2), 282-294.
- Artley, W., Ellison, D., & Kennedy, B. (2001). *The Performance-Based Management: Establishing and Maintaining a Performance-Based Management Program*. University of California.
- Aziza, Andi Nur. 2018. Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bulukumbang, Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Devani, Vera, dan Ade Setiawarnan. 2015. "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard". *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, (Online), 13 (1) :83-90
- Dinarsanti Gita, FE UI, 2010. "Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Metode Balanced Scorecard" Universitas Indonesia, diakses 7 November 2023.
- Febriani, Vivi. 2011. Evaluasi Kinerja Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Haji Rusno, 2017. "Integrasi Rencana Strategis dan Pengukuran Kinerja Menggunakan Kerangka Teori Strategic Performance Management dengan Pendekatan Soft Systems Methodology", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, Vol. 3, No. 1, diakses 7 November 2023.
- Kurniawati, Suci. 2016. "Penggunaan Analisis Economic Value Added Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Keuangan BNI Syariah". *Jurnal Stei Ekonomi*, (Online), 25(1):38-53, (<https://ejournal.stei.ac.id/index.php/JEMI/article/download/77/135/>), diakses 06 November 2023.
- Lubis, Putri Iglina dan Ismu Kusumanto. 2018. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicators (KPI) (Studi Kasus: Cv. Bunda Bakery Pekanbaru). *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, (Online), 15 (2):39
- Miza Nina Adlini, dkk. 2022. Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka, *Jurnal Pendidikan* (Online), 6(1):2
- Prastika, Nurhikmah Esti dan Djauhar Edi Purnomo. 2014. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Perusahaan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Pekalongan. *Jurnal LITBANG Kota Pekalongan*, (Online) Vol. 7
- Ramdhaniah, Chici dan Irsutami. 2012. Pengembangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Score Card (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Batam), *Jurnal Integrasi*, (Online), 4(1): 69
- Sadli, M. Difta dan Hardo Basuki. 2017. Analisis Hasil Pengukuran Customer Life Time Value untuk Memperkuat Customer Relationship Management dan Memaksimalkan Profitabilitas Pelanggan (Studi Kasus di CV. Gunawita Mandiri), *Accounting and Business Information Systems Journal*, (Online), 5(3): 6
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian kepustakaan (library research) dalam penelitian pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41-53.
- Sari, Pita Puspita. 2018. *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Universitas Respati Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. 2012. *Manajemen Biaya: suatu reformasi pengelolaan bisnis Ed. 1*, Yogyakarta.

- Sitepu, Zainun Nisa. 2016. Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Transmart Carrerfour Plaza Medan Fair Medan. Medan: Universitas Medan Area
- Wahjhono, Sentot Imam. 2022. Manajemen Kontemporer. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja Ed. 5, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiyati, Rita, Thamrin, dan Liviawati. 2016. "Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru)". *Pekbis Jurnal*, (Online), 8 (3) : 97-111, (<https://pekbis.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPEB/article/download/3626/3527>), diakses 24 Oktober 2023.