

BAB 2

LANDASAN TEORI dan KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 *Outsourcing* Dalam Perusahaan

Salah satu hal menarik yang berkembang di era tahun 1990-an adalah munculnya kata *outsourcing*. *Outsourcing* adalah suatu alat strategis manajemen yang bersifat jangka panjang. Menurut Eko Indrajit dan Djokopranoto (2003, p1), *outsourcing* adalah hasil sampingan dari *Business Process Reengineering* (BPR). BPR adalah perubahan yang mendasar oleh suatu perusahaan dalam proses pengelolaannya, bukan hanya sekedar perbaikan. BPR dilakukan untuk memberikan respons atas perkembangan ekonomi secara global dan perkembangan teknologi yang begitu cepat sehingga berkembang persaingan yang bersifat global dan berlangsung ketat.

Perkembangan dalam tahun-tahun selanjutnya menunjukkan bahwa organisasi perusahaan berkembang menjadi makin kompleks, sumber daya juga berjalan secara sama, yaitu lebih menuju pada spesialisasi yang tertuju pada berbagai elemen dari operasi perusahaan, yaitu desain produk (*product design*), rekayasa (*reengineering*), pembuatan (*manufacturing*), sumber daya manusia (*human resources*), teknologi informasi (*information technology*), logistik (*logistics*), dan penjualan (*sales*).

2.1.1 Pengertian *Outsourcing*

Outsourcing adalah alat strategi manajemen yang berlangsung dalam jangka panjang. Beberapa pengertian *outsourcing* yang didefinisikan oleh beberapa sumber adalah sebagai berikut :

Menurut Maurice F. Greaver II (2000, p5) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Outsourcing, a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, definisi *outsourcing* adalah sebagai berikut :

"Outsourcing is the act of transferring some of a company`s recurring internal activities and decision rights to outside provider, as set forth in a contract. Because the activities are recurring and a contract is used, outsourcing goes beyond the use of consultants. As a matter of practice, not only are the activities transferred, but the factors of production and decision rights are often are, too. Factors of production are the resources that make the activities occur and include people, facilities, equipment, technology, and other assets. Decision rights are the responsibilities for making decisions over certain elements of the activities transferred."

Sedangkan *Shreeveport Management Consultancy* seperti dikutip oleh R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2003, p2) mendefinisikan *outsourcing* sebagai berikut :

"Outsourcing is the transfer to a third party of the continuous management responsibility for the provision of a service governed by a service level agreement."

Menurut Eugene Garaventa dan Thomas Tellefsen dalam bukunya yang berjudul *Outsourcing : The Hidden Costs*, adalah sebagai berikut :

"Outsourcing can be defined as the contracting out of functions, tasks, or services by an organization for the purpose of reducing its process burden, acquiring a specialized technical expertise, or achieving expense reduction."

Menurut situs www.rumahmedia.com, *outsourcing* adalah :

"Fenomena di mana sebuah organisasi (klien) menyerahkan properti, pekerjaan atau pengambilan keputusan tentang infrastruktur TI (Teknologi Informasi) pada organisasi eksternal (vendor). Faktor pendorong utama *outsourcing* adalah kebutuhan untuk mengurangi dan mengontrol biaya operasi dan kemudian berkembang menjadi kebutuhan untuk meningkatkan fokus manajemen dan mengakses bakat teknis yang tidak tersedia dalam internal perusahaan."

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa definisi *outsourcing* adalah pilihan alternatif bagi perusahaan dengan menyerahkan sebagian aktivitas operasinya kepada perusahaan jasa, yang didasari dengan ikatan kontrak yang

bersifat jangka panjang. Tujuan utama melakukan *outsourcing* adalah agar perusahaan dapat memfokuskan diri dalam menghadapi persaingan global dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi.

2.1.2 Alasan Melakukan *Outsourcing*

Melalui studi para ahli manajemen yang dilakukan sejak tahun 1991, termasuk survei yang dilakukan terhadap lebih dari 1200 perusahaan, *Outsourcing Institute* mengumpulkan sejumlah alasan mengapa perusahaan-perusahaan melakukan *outsourcing* terhadap suatu aktivitas dan potensi keuntungan apa saja yang diharapkan diperoleh darinya. Potensi keuntungan yang dimaksud antara lain untuk :

1. Meningkatkan fokus perusahaan
2. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia
3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari reengineering
4. Membagi resiko
5. Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain

Sedangkan dalam pandangan Richard Kartawijaya, *General Manager and Director Operation PT. Motorola Indonesia Telecommunication* , sebagaimana dikutip oleh www.ebizzasia.com menyatakan bahwa setidaknya ada enam alasan yang membuat suatu perusahaan melakukan *outsourcing*, yakni :

1. Pertama, pengurangan biaya dilihat dari total bisnis atau *cost relative reduction*. *Outsourcing* diharapkan akan meningkatkan pendapatan. Misalnya, kalau semula pendapatannya cuma 500, bagaimana dengan *outsourcing* akan naik menjadi 700, sedang biaya yang dikeluarkan naik dari 50 menjadi 60. Jadi, pengaruhnya harus dilihat dari total pendapatan. Dengan kenaikan itu, rasionya semakin mengecil. Karenanya, pendapatannya juga akan meningkat. Dari sisi biaya, *outsourcing* memungkinkan mengatur pengeluaran secara lebih baik.
2. Kedua, munculnya dorongan agar teknologi diubah atau ditingkatkan. Akibatnya, perusahaan kekurangan orang yang bisa mengaplikasikan teknologi baru itu. Atau,

ada penggunaan TI untuk keperluan bisnis secara besar-besaran (*large scale business*). *Outsourcing* juga membuka peluang akses terhadap munculnya keterampilan baru dengan tanpa harus mempertahankan orang. Lagi pula, jika perusahaan harus melakukan investasi sendiri, biaya yang dibutuhkan cukup besar dan waktu penanganannya tidak bisa cepat. Dengan *outsourcing* diharapkan para pebisnis dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi sejalan dengan strategi bisnis perusahaannya.

3. Ketiga, mutu pelayanan (*quality of service*) terhadap pengguna harus terus meningkat. Padahal implementasi teknologi yang ada sudah tidak memadai lagi karena kualitasnya terbatas. Dengan *outsourcing* diharapkan kualitas produk baik barang maupun jasa bisa menjadi lebih baik.
4. Keempat, karena merger dan akuisisi yang terus-menerus terjadi menyebabkan *outsourcing* menjadi pilihan yang bijaksana, karena tidak terlalu beresiko.
5. Kelima, dengan melakukan *outsourcing*, memungkinkan perusahaan mengubah proses bisnis dalam organisasinya agar mampu merespon berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan di mana bisnis tersebut berkembang.
6. Keenam, *outsourcing* memungkinkan suatu organisasi bisa lebih fokus pada bisnis intinya (*core business*). Sedang kegiatan-kegiatan lainnya yang mendukung telah dilakukan oleh pihak ketiga (*outsourcer*).

Selanjutnya, riset mengenai perkembangan *outsourcing* yang dilakukan oleh *The Outsourcing Institute* di Amerika, menemukan ada sepuluh faktor yang mendukung keberhasilan langkah *outsourcing* yaitu :

1. Memahami maksud dan tujuan perusahaan
2. Memiliki visi dan perencanaan strategis
3. Memilih secara tepat *service provider* atau pemberi jasa
4. Melakukan pengawasan dan pengelolaan terus menerus terhadap hubungan antar perusahaan dan pemberi jasa

5. Memiliki kontrak yang cukup tersusun dengan baik
6. Memelihara komunikasi yang baik dan terbuka dengan individu atau kelompok terkait
7. Mendapatkan dukungan dan keikutsertaan manajemen
8. Memberikan perhatian secara berhati-hati pada persoalan yang menyangkut karyawan
9. Memiliki justifikasi ekonomi dan keuangan yang layak
10. Menggunakan tenaga berpengalaman dari luar

Mengenai peranan manajemen dalam *outsourcing*, dapat dikemukakan bahwa biasanya pendorong utama di belakang proyek atau usaha *outsourcing* sekurang-kurangnya berasal dari tiga tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan yaitu direksi, manajer senior, dan manajer fungsional.

1. Direksi

Pada tingkat ini, biasanya direksi akan memandang *outsourcing* sebagai bagian dari strategi perusahaan yang ditujukan pada pemfokusan diri pada bisnis utama. Apabila dimulai dari tingkat ini, proyek biasanya akan berakhir pada *outsourcing* secara lengkap dan tuntas. Selanjutnya perusahaan hanya akan mengkhususkan diri pada pengembangan mutu dan layanan yang dibutuhkan oleh konsumen.

2. Manajer senior

Tingkat manajemen ini cenderung melihat *outsourcing* terutama sebagai alat untuk mengurangi biaya dan pengeluaran. Mungkin juga *outsourcing* dipandang sebagai alat untuk mengubah kultur dengan cara menciptakan kompetisi dengan pasaran dan mungkin dapat pula dilihat sebagai cara untuk meningkatkan fleksibilitas perusahaan untuk mendapatkan jasa layanan dalam lingkungan perusahaan yang begitu cepat berubah.

3. Manajer fungsional

Apabila *outsourcing* diusulkan dari tingkat ini, sering kali merupakan indikasi bahwa investasi atau ketrampilan di bidang tertentu dirasakan kurang memadai dan tidak mencukupi. *Outsourcing* dipandang sebagai cara yang paling mudah dan sederhana untuk mengatasi kekurangan tersebut.

2.1.3 *Outsourcing* dalam Bidang Manufaktur

Sebagian besar kegiatan industri adalah pabrikasi atau manufaktur. Semula manufaktur memang dianggap sebagai kompetensi utama dalam suatu bisnis. Namun, mengingat semakin bertambahnya jumlah perusahaan yang meng-*outsouce*-kan kegiatan manufakturnya menandakan bahwa agaknya kegiatan utama perusahaan bukan lagi terletak di sisi manufaktur. Yang termasuk dalam kegiatan manufaktur adalah pembuatan komponen, perakitan, dan pengepakan lengkap. Seperti halnya dengan bidang-bidang lain, *outsourcing* di bidang manufaktur juga mempunyai keuntungan dan kerugian seperti diuraikan di bawah ini.

Keuntungan-keuntungan yang bisa diperoleh dengan adanya *outsourcing* adalah dalam hal investasi, kapasitas produksi, dan biaya. Dari segi investasi, perusahaan tidak perlu melakukan investasi yang besar dan mahal untuk membeli seperangkat mesin dan gedung untuk melakukan manufaktur karena sudah disediakan oleh pemberi jasa atau mitra *outsourcing*. Demikian pula dengan kapasitas produksi yang sudah siap pakai, tanpa harus melakukan pelatihan dan melalui tahap *trial and error* yang rumit. Dari segi biaya, kapasitas produksi dapat dioptimalkan sehingga dapat menekan biaya produksi per unit.

Adapun kerugian-kerugian yang perlu diantisipasi sebelumnya dari usaha *outsourcing* di bidang manufaktur adalah kapasitas pabrik, jangka pendek, dan praktik ilegal. Di samping merupakan keuntungan, kapasitas pabrik dapat juga menjadi kerugian bilamana kapasitas pemberi jasa sudah sedemikian penuh sehingga kadang menolak atau enggan menerima pesanan lagi. Kepenuhan kapasitas ini akhirnya tidak memungkinkan permintaan tambahan pesanan manakala diperlukan. Akibat kapasitas

yang penuh, banyak pemberi jasa di bidang ini menolak untuk membuat kontrak jangka panjang, tetapi hanya mau kontrak dalam jangka waktu yang pendek. Ini tentunya mengurangi rasa aman bagi perusahaan akan kelangsungan produksi. Biaya yang murah dari mitra *outsourcing* sering kali disebabkan oleh penggunaan tenaga murah dan atau tenaga imigran gelap. Hal ini apabila diketahui publik tentunya akan mempengaruhi reputasi perusahaan di mata pelanggan.

2.1.4 Metodologi dan Resiko *Outsourcing*

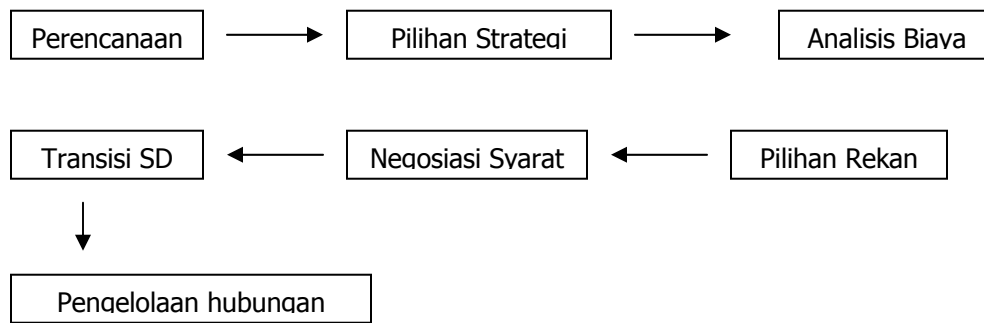
Metodologi *outsourcing*

Bagi perusahaan yang baru pertama kali akan melakukan *outsourcing*, hal utama yang harus diperhatikan adalah langkah-langkah dalam melakukan *outsourcing*, agar *outsourcing* dapat berjalan dengan lancar serta berhasil. Maurice E. Greaver II (2000, p68-75) menyediakan tujuh langkah pokok yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :

- Perencanaan *outsourcing*
- Pemilihan strategi
- Analisis biaya
- Pemilihan pemberi jasa atau mitra
- Tahap negosiasi
- Transisi sumber daya
- Pengelolaan hubungan

Langkah-langkah ini dilakukan sesudah ada keputusan untuk melakukan *outsourcing*. Langkah-langkah ini bukanlah suatu keputusan yang mutlak harus dilakukan, tetapi hanya sekedar pedoman yang dapat digunakan secara berurutan, yang dikumpulkan dari hasil survei beberapa perusahaan yang telah melakukan *outsourcing*. Pelaksanaannya tentu saja disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang akan melakukan *outsourcing*.

Secara singkat tahap-tahap dalam melakukan *outsourcing* dapat digambarkan dalam skema seperti bawah ini.



Gambar 2.1 Tahap Outsourcing

Sumber : Eko Indrajit dan Djokopranoto. Proses Bisnis Outsourcing, 2003, p15.

1. Perencanaan *Outsourcing*

Perencanaan *outsourcing* terdiri dari menentukan objek, pembentukan tim, perencanaan jadwal kegiatan dan perencanaan waktu kegiatan, pemilihan konsultan apabila diperlukan, yang kesemuanya berkisar dalam manajemen *outsourcing*.

2. Pemilihan Strategi

Kegiatan pemilihan strategi ini merupakan kegiatan yang sangat penting karena menentukan kegagalan dan keberhasilan atau sekurang-kurangnya kelancaran dan ketidaklancaran pelaksanaan *outsourcing*. Beberapa kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemilihan strategi adalah memilih struktur organisasi, menentukan kompetensi utama, melakukan restrukturisasi, dan perpaduan antara strategi dan *outsourcing*.

3. Analisis Biaya

Analisis biaya adalah kegiatan pendataan biaya-biaya utama dari kegiatan yang di-*outsource*-kan, baik sebelum dan setelah *outsourcing*. Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu :

4. Pemilihan pemberi jasa atau mitra

Pemilihan pemberi jasa atau mitra/rekan yang akan melakukan kegiatan yang akan di-*outsource*-kan perusahaan merupakan langkah selanjutnya dalam tahapan *outsourcing*. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahapan ini adalah pencarian sumber mitra, penentuan kualifikasi, dan pemilihan mitra.

Informasi mengenai mitra *outsourcing* dapat diperoleh melalui sumber antara lain dari referensi perusahaan lain, asosiasi industri bersangkutan, tender, referensi konsultan, seminar *outsourcing*, *internet web*, dan majalah perdagangan. Sedangkan penentuan kualifikasi mitra perlu dilakukan sebagai cara untuk memilih mitra yang dibutuhkan. Kualifikasi yang dimaksud meliputi persyaratan kemampuan yang diperlukan agar mitra tersebut mampu memberikan jasa yang dikehendaki perusahaan. Umumnya kualifikasi yang dimaksud meliputi hal-hal seperti pengalaman, kehandalan layanan, kinerja yang menonjol, reputasi positif, memiliki sumber daya yang memadai, mempunyai kemampuan keuangan, kesadaran biaya dan komitmen penuh dalam melakukan kewajiban sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Setelah adanya penentuan kualifikasi, maka langkah selanjutnya adalah memilih para calon mitra berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan. Pemilihan mitra dapat dilakukan sekaligus untuk jangka waktu yang lama, tetapi juga dapat secara bertahap, dalam arti untuk pertama kalinya diberikan jangka waktu yang lebih pendek. Kemudian, setelah dilakukan evaluasi, masa kontrak dapat diberikan lebih lama lagi. Dengan demikian, secara bertahap dan selektif dapat diperoleh mitra yang benar-benar dapat diandalkan.

5. Tahap negosiasi

Setelah mitra *outsourcing* ditentukan, selanjutnya adalah melakukan negosiasi. Beberapa hal penting dalam proses negosiasi antara lain adalah hal-hal yang perlu dinegosiasikan, negosiasi prinsip, perencanaan negosiasi, temu muka, prinsip-prinsip keadilan, dan pembuatan kontrak.

Dalam negosiasi mengenai *outsourcing*, hal-hal yang biasanya dibicarakan adalah jasa apa yang harus diberikan oleh mitra, tanggung jawab masing-masing pihak, tarif dan atas dasar apa tarif ditentukan, standar kinerja yang digunakan, berapa lama kontrak akan berlangsung, serta sanksi serta persyaratan dalam kontrak. Sedangkan dalam negosiasi prinsip, *Harvard Negotiating Project* mengembangkan apa yang dinamakan *principled negotiating*. Ini adalah suatu pendekatan negosiasi untuk mencapai tujuan bersama, dimana terjadi konflik kepentingan, yang dikenal dengan *win-win negotiation*. Empat hal yang harus dipahami dalam negosiasi seperti ini adalah :

- Masing-masing pihak yang bernegosiasi harus bisa memisahkan antara orang dengan masalah.
- Masing-masing harus bisa memfokuskan pada kepentingan bukan pada posisi.
- Mengembangkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan apa yang harus diperbuat.
- Memastikan bahwa hasil yang dicari haruslah berdasarkan suatu standar tujuan.

Sebelum dilakukan negosiasi tatap muka, harus dilakukan persiapan tertentu, yang meliputi menentukan target yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan, memilih anggota tim negosiasi, tempat pertemuan, aturan-aturan, dan pengenalan lawan negosiasi. Selanjutnya, tatap muka adalah situasi negosiasi yang sesungguhnya dimana dua pihak secara langsung mengemukakan keinginannya dan berunding untuk mencapai suatu kesepakatan. Dalam negosiasi perlu dikembangkan prinsip-prinsip keadilan untuk kedua belah pihak. Perusahaan berhak mendapatkan pelayanan jasa dari mitra sesuai dengan yang dibutuhkan. Di sisi lain, mitra berhak mendapatkan imbalan uang yang setimpal. Kesalahan mungkin saja terjadi dan dilakukan oleh kedua belah pihak, oleh sebab itu perlu

diantisipasi dalam persyaratan kontrak beserta sanksinya. Semua persyaratan dalam kontrak haruslah adil untuk kedua belah pihak dan harus menggambarkan suatu situasi sama-sama menang.

Setelah negosiasi tatap muka yang dilakukan mencapai kesepakatan yang memenuhi prinsip-prinsip keadilan, maka akan dilakukan pembuatan kontrak kerja. Kontrak yang dibuat adalah berdasarkan hasil negosiasi yang dituangkan secara tertulis dan lengkap, yang akan menggambarkan hubungan antara kedua belah pihak di kemudian hari, termasuk tanggung jawab dan kewajiban masing-masing. Oleh karena itu, semua hal yang mungkin diperjanjikan harus dituangkan dalam kontrak dan tidak ada yang boleh ketinggalan, untuk menghindari perselisihan di kemudian hari.

6. Transisi Sumber Daya

Masalah transisi sumber daya pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu sumber daya peralatan dan sumber daya manusia. Transisi sumber daya peralatan umumnya tidak banyak menimbulkan kesulitan dan secara relatif dapat dilakukan dengan mudah. Sementara untuk transisi sumber daya manusia jauh lebih sulit karena menyangkut manusia.

7. Pengelolaan Hubungan

Pemberi dan penerima kerja mempunyai hubungan yang erat dan hubungan ini dapat berlangsung lama. Hubungan ini perlu dikelola dengan baik demi keuntungan kedua belah pihak. Pengelolaan hubungan ini meliputi beberapa hal seperti memonitor kinerja dan memecahkan masalah.

Dalam negosiasi sebelumnya, harus telah dibicarakan mengenai alat monitor untuk memantau kinerja mitra. Perlu disadari bahwa monitor kinerja bukan suatu ketidakpercayaan pada kinerja mitra, tetapi adalah suatu bentuk pengendalian dalam fungsi manajemen, yang merupakan kebutuhan setiap perusahaan.

Dalam proses *outsourcing*, selalu akan timbul masalah, baik kecil ataupun besar, yang memerlukan pemecahan agar *outsourcing* tetap dapat berjalan seperti yang diharapkan untuk keuntungan kedua belah pihak. Masalah-masalah *outsourcing* yang sering terjadi biasanya menyangkut mengenai orang, proses, teknologi, dan lain sebagainya. Masalah-masalah yang terjadi dapat diselesaikan dengan berbagai cara atau dengan bantuan pihak ketiga yaitu dengan konsultasi, mediasi, arbitrase, dan judicial.

Resiko *outsourcing*

Strategi *outsourcing* selain memiliki keuntungan-keuntungan yang potensial bagi perusahaan juga memiliki resiko yang harus dihadapi. Hal ini perlu ditekankan karena betapa baiknya suatu konsep *outsourcing* dan persiapan yang matang sekalipun, usaha tersebut tidak selamanya berhasil. Keberhasilan atau kegagalan *outsourcing* dapat disebabkan oleh faktor-faktor dari dalam maupun luar perusahaan.

Menurut Eko Indrajit dan Djokopranoto (2001, p105-106), secara kategoris, resiko dalam melakukan *outsourcing* dapat dihubungkan dan dihadapkan dengan tujuan *outsourcing* itu sendiri. Kemungkinan resiko yang dihadapi dapat dipaparkan dalam tabel perbandingan sebagai berikut.

Tabel 2.1 Tujuan-resiko *outsourcing*

Tujuan <i>outsourcing</i>	Resiko <i>outsourcing</i>
Mempercepat keuntungan <i>reengineering</i>	Keuntungan tidak diperoleh secara cepat, tidak dalam jumlah yang signifikan.
Mendapatkan akses pada kemampuan kelas dunia	Akses tidak diperoleh karena pemberi jasa tidak menunjukkan kinerja perusahaan kelas dunia.
Memperoleh suntikan kas	Suntikan tidak diperoleh sama sekali karena pemberi jasa mengalami kesulitan keuangan.
Membebaskan sumber daya untuk kepentingan lain	Sumber daya mungkin harus ditransfer ke diperlukan oleh pemberi jasa, sehingga tetap kekurangan sumber daya.
Membebaskan diri dari fungsi yang sulit dikelola / dikendalikan	Perusahaan mungkin tidak dapat bebas seluruhnya dari kesulitan yang sebetulnya ingin dihindari.
Memperbaiki fokus perusahaan	Karena berbagai tujuan yang ingin dicapai di atas, tidak pada sepenuhnya didapat, maka fokus <i>core business</i> mungkin tidak dicapai
Mendapatkan dana kapital	Karena pemberi jasa mengalami kesulitan keuangan, maka mungkin untuk memperoleh dana kapital tidak tercapai.
Mengurangi biaya operasi	Biaya sesudah <i>outsourcing</i> mungkin tidak berkurang, tetapi tetap atau bahkan bertambah.
Mengurangi resiko usaha	Karena berbagai tujuan yang ingin dicapai tidak sepenuhnya diperoleh, mungkin resiko usaha tetap saja besar.
Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki di dalam perusahaan	Karena pemberi jasa tidak memiliki sumber daya yang diperlukan, maka tujuan tidak tercapai.

2.1.5 **Benchmarking sebagai Alat Pengendali Outsourcing**

Benchmarking merupakan istilah bisnis baru yang berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan mutu produk. Ada beberapa definisi *benchmarking* yang dapat dikutip sebagai berikut.

" *Benchmarking is a continuous search for and application of significantly better practices that leads the superior competitive performance. " (The Westinghouse Productivity & Quality Centre)*

Definisi lain dikembangkan pula oleh *International Benchmarking Clearing House* (IBC) sebagai berikut :

" *Benchmarking is a systematic and continuous measurement process; a process of continuously measuring and comparing an organization's business processes against business process leader anywhere in the world to gain information which will help the organization take action to improve its performance. "*

Dari definisi terakhir, ada beberapa kata kunci yang menjelaskan unsur-unsur dalam melakukan *benchmarking* yaitu "*measuring and comparing*", "*systematic and continuous*", "*against business leaders*", "*take action to improve performance*". Unsur-unsur tersebut adalah keseluruhan arti dari *benchmarking*, dimulai dari mengukur dan membandingkan yang dilakukan secara terus menerus secara sistematis dengan perusahaan yang paling unggul dan selanjutnya mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kinerja. Dengan kata lain, *benchmarking* tidak hanya mengukur dan membandingkan saja, tetapi juga mengusahakan perbaikan-perbaikan yang membawa perusahaan ke arah peningkatan kinerja.

Dalam proses *outsourcing* ada beberapa tahap yang perlu dilalui, dimulai dengan menetapkan atau memutuskan untuk melakukan *outsourcing*, sampai pada tahap melakukan evaluasi apa yang telah dicapai dengan *outsourcing*. Proses tersebut secara umum terdiri dari dua macam yaitu :

- *Monitoring* dan pengukuran kinerja pemberi jasa
- Melakukan evaluasi terhadap apa yang telah dicapai dengan *outsourcing*

Untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja tersebut, dapat dilakukan dalam dimensi waktu dan dimensi ruang.

Yang dimaksud dengan pengukuran kinerja dalam dimensi waktu adalah data kinerja terakhir dibandingkan dengan data kinerja perusahaan sendiri pada waktu-waktu yang lalu, baik sebelum dilakukan maupun sesudah dilakukan *outsourcing*. Sedangkan yang dimaksud dengan pengukuran kinerja dalam dimensi ruang adalah data kinerja yang terakhir dibandingkan dengan data kinerja perusahaan lain yang dianggap paling unggul atau yang dinamakan *benchmark*.

Dalam pengertian dimensi waktu, apabila makin lama kinerja perusahaan makin baik maka dapat ditarik kesimpulan memang ada kemajuan, tetapi ini belum cukup. Masih perlu dikaji, apakah kemajuan itu cukup sepadan atau mendekati *benchmark*, sebab apabila tidak, mungkin apa yang telah dilakukan belum membawa perusahaan pada kemampuan persaingan yang diperlukan.

Oleh karena itu, pengukuran dalam dimensi ruang khususnya perbandingan dengan *benchmark* sangat membantu untuk mengarahkan *outsourcing* pada tingkat yang diinginkan. Di sisi lain, usaha yang terkait dengan usaha *outsourcing* adalah kegiatan terus-menerus untuk mendesak mitra *outsourcing*. Oleh karena itu, *benchmark* dan *benchmarking* merupakan alat yang ampuh dalam membantu mengendalikan kinerja mitra *outsourcing*.

Dalam monitoring dan pengukuran kinerja mitra *outsourcing* perlu selalu dicantumkan data kinerja sebagai berikut.

- Ukuran-ukuran kinerja tahun-tahun sebelumnya, baik sebelum maupun sesudah *outsourcing* (secara kuantitatif)
- Ukuran kinerja pada saat pelaporan (bulanan, kuartalan, atau semesteran)
- Target ukuran kinerja dalam waktu pendek yang ingin dicapai (misalnya tahun ke depan)

- Target ukuran kinerja dalam jangka waktu sedang atau panjang, yaitu benchmark (misalnya target untuk 3, 5, atau 10 tahun ke depan)

Dengan demikian, pencapaian dan kemajuan terus-menerus dapat dimonitor dan diukur dan ini akan sangat berguna baik untuk perusahaan sendiri maupun untuk mitra *outsourcing*. Dengan adanya *benchmark* dan *benchmarking* terdapat tujuan dan usaha yang jelas, kemana perbaikan tersebut diarahkan dan setiap kali dapat diukur dan diketahui, sampai dimana tingkat keberhasilan untuk mencapai tujuan yang diarah. Disamping itu, dalam rangka *business process reengineering*, *benchmark* dan *benchmarking* seperti halnya *outsourcing*, juga merupakan beberapa alternatif strategi yang dapat dipergunakan.

Asas-asas *Benchmarking*

Benchmarking merupakan suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus, kemudian dibandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan yang terbaik atau saingan yang paling unggul. Menurut Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung (2003, p55-56), dari definisi tersebut dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai asas dari *benchmarking*. Asas-asas yang dimaksud antara lain adalah :

- Pertama, *benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan sebagai pemimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
- Kedua, fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktek terbaik dari perusahaan lainnya. Adapun ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan jasa menjalar ke arah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dan lain-lainnya. *Benchmarking* berwujud perbandingan yang kontinyu, jangka panjang, dan siklikal tentang praktek dan hasil dari perusahaan terbaik dimanapun perusahaan itu berada.

- Ketiga, praktek *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktek manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dan lainnya.
- Keempat, kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di-*benchmark*, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk implementasi tentang apa yang ditemukan dalam praktek bisnis.

2.2 Teori Analisis Porter

Dalam manajemen strategi dikenal analisis *Porter*, yaitu suatu analisis yang menggariskan secara seksama bagaimana manajemen dapat menciptakan dan mempertahankan suatu keunggulan kompetitif yang akan memberi perusahaan suatu keuntungan di atas rata-rata (Robbins dan Coulter, 2000).

Lebih lanjut dalam bukunya Robbins dan Coulter dalam buku "Manajemen" mengatakan bahwa banyak ide penting dalam manajemen strategis telah muncul dari karya Michael Porter dari *The Harvard Business School*. Porter menyarankan bahwa beberapa industri pada dasarnya lebih menguntungkan dari pada yang lain-lain. Dan oleh karena itu lebih menarik untuk dimasuki atau untuk tetap berada di situ.

Di setiap industri, ada lima kekuatan kompetitif yang mendiktekan peraturan persaingan. Bersama-sama kelima kekuatan itu menentukan profitabilitas industri sebab kekuatan-kekuatan itu secara langsung mempengaruhi harga yang dapat dibebankan oleh masing-masing perusahaan, struktur biaya mereka, dan persyaratan-persyaratan penanaman modal mereka. Para manajer menilai daya tarik sebuah industri menggunakan kelima faktor ini.

1. Ancaman pemain baru dan hambatan-hambatan untuk masuk.

Dalam setiap bidang industri akan selalu ada pemain baru yang akan “mengadu nasib”. Faktor-faktor seperti skala ekonomi, loyalitas merek, dan persyaratan-persyaratan permodalan menentukan seberapa mudah atau seberapa sulit bagi pesaing baru untuk memasuki sebuah industri.

2. Ancaman produk pengganti

Faktor-faktor seperti biaya-biaya perpindahan dan loyalitas pembeli menentukan kadar sejauh mana pelanggan-pelanggan cenderung untuk membeli suatu produk pengganti.

3. Kekuatan tawar-menawar para pembeli

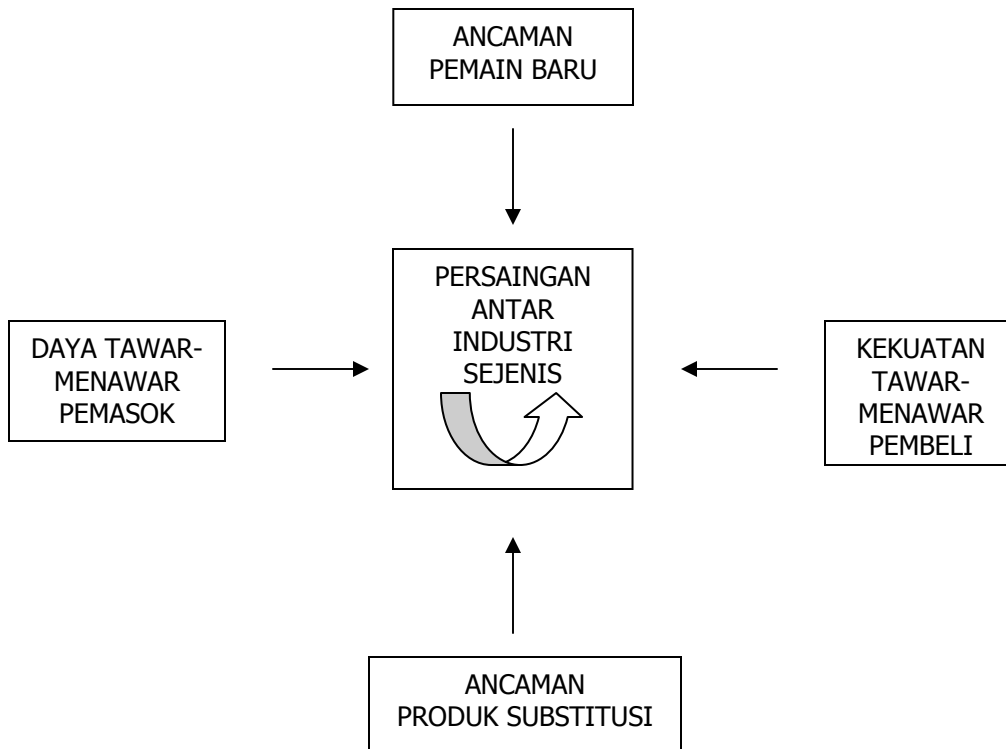
Faktor-faktor seperti jumlah para pembeli di pasar itu, informasi pembeli, dan tersedianya produk substitusi menentukan jumlah pengaruh yang dimiliki oleh para pembeli dalam sebuah industri.

4. Kekuatan tawar-menawar para pemasok

Faktor-faktor seperti derajat konsentrasi pemasok dan tersedianya masukan-masukan pengganti menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki para pemasok terhadap perusahaan-perusahaan di dalam industri tersebut.

5. Pesaing dari industri sejenis

Faktor-faktor seperti pertumbuhan industri, permintaan yang meningkat atau menurun, dan perbedaan produk menentukan seberapa hebat akan terjadi persaingan di antara perusahaan-perusahaan di industri itu.



Gambar 2.2 Analisis Porter

Sumber : Stephen P. Robbins and Mary Coulter. Manajemen, 2000, p241

2.3 Teori Perancangan Sistem

2.3.1 Jenis-jenis sistem

Suatu sistem dikembangkan untuk tujuan yang berbeda-beda tergantung dari kebutuhan bisnis. Perancangan sistem bertujuan untuk merancang suatu cara atau metode yang jika diimplementasikan akan meningkatkan fungsi bisnis perusahaan. Menerapkan suatu sistem tanpa merencanakannya dengan tepat bisa menghasilkan kekecewaan yang sangat besar dan bahkan bisa berakibat fatal terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Desain sistem yang baik adalah serangkaian proses yang secara sistematis dilakukan untuk meningkatkan bisnis yang dimulai dari perancangan, pengujian, pengimplementasian, serta evaluasi terhadap hasil yang dicapai oleh sistem.

2.3.2 Siklus hidup pengembangan sistem

Ada beberapa tahap dalam siklus pengembangan hidup sistem seperti yang dijabarkan oleh Kendall dan Kendall (2006, p11-15), yaitu sebagai berikut.

- Mengidentifikasi masalah, peluang, dan tujuan

Di tahap pertama dari siklus hidup pengembangan sistem ini, akan dilakukan identifikasi terhadap masalah, peluang, dan tujuan yang hendak dicapai. Tahap ini sangat penting bagi keberhasilan proyek atau rencana sistem, karena tidak seorangpun yang ingin membuang-buang waktu kalau tujuan masalah yang keliru.

Tahap pertama ini berarti bahwa perancang mengidentifikasi dengan melihat secara jujur pada apa yang terjadi dalam fakta atau kenyataan. Kemudian, bersama-sama dengan anggota organisasi menentukan dengan tepat masalah-masalah yang ada. Sedangkan peluang adalah situasi dimana perancang telah yakin dengan peningkatan yang akan dicapai dengan penerapan sistem yang akan dirancang atau dikembangkan. Mengukur peluang memungkinkan bisnis untuk mencapai sisi kompetitif atau menyusun standar-standar industri.

Mengidentifikasi tujuan juga menjadi komponen terpenting di tahap pertama ini. Pertama, perancang harus menemukan apa yang sedang dilakukan dalam bisnis. Barulah kemudian perancang akan bisa melihat beberapa aspek dalam aplikasi-aplikasi sistem untuk membantu bisnis supaya mencapai tujuan-tujuannya dengan menyebut problem atau peluang-peluang tertentu.

- Menentukan syarat-syarat informasi

Dalam tahap berikutnya, perancang memasukkan apa saja yang menentukan syarat-syarat bagi calon pemakai sistem tersebut. Syarat-syarat tersebut harus melibatkan interaksi secara langsung dengan calon pemakai. Tahap ini memberikan gambaran mengenai organisasi dan tujuan-tujuan yang dimiliki seorang perancang. Pihak-pihak yang terlibat dalam tahap ini adalah perancang dan calon pemakai sistem.

- Menganalisis kebutuhan sistem

Tahap berikutnya adalah menganalisis kebutuhan-kebutuhan sistem. Sekali lagi, perangkat dan teknik-teknik tertentu akan membantu perancang untuk menentukan kebutuhan. Perangkat yang dimaksud adalah diagram analisis data untuk menyusun daftar input, proses, dan output fungsi bisnis dalam grafik terstruktur. Selama tahap ini, perancang juga menganalisis keputusan terstruktur yang dibuat. Keputusan terstruktur adalah keputusan-keputusan dimana kondisi, kondisi alternatif, tindakan serta aturan tindakan ditetapkan.

Tidak semua keputusan dalam organisasi adalah keputusan yang terstruktur, namun yang terpenting bagi perancang adalah bagaimana ia bisa memahami hal tersebut. Pada akhir tahap ini, perancang akan menyusun suatu proposal sistem yang berisikan ringkasan apa saja yang ditemukan, analisis biaya/keuntungan alternatif yang tersedia, serta rekomendasi apa saja yang harus dilakukan. Bila salah satu rekomendasi tersebut diterima oleh manajemen, perancang akan memprosesnya lebih lanjut. Setiap problem sistem bersifat unik, dan tidak pernah terdapat satu solusi yang benar. Hal-hal dimana rekomendasi atau solusi dirumuskan tergantung pada kualitas individu dan latihan profesional masing-masing penganalisis.

- Merancang sistem yang direkomendasikan

Dalam tahap desain dari siklus hidup pengembangan sistem, perancang menggunakan informasi-informasi yang terkumpul sebelumnya untuk mencapai desain sistem yang logis. Perancang merancang prosedur-prosedur masukan data sedemikian rupa, sehingga data-data bisa diolah dan menghasilkan akurasi yang diharapkan.

Tahap perancangan juga mencakup perancangan file-file yang bisa menyimpan data-data yang diperlukan oleh pembuat keputusan. Basis data yang tersusun merupakan dasar bagi seluruh sistem yang akan dirancang. Terakhir, perancangan juga mencakup perancangan prosedur-prosedur back up dan kontrol untuk melindungi data-data dan sistem tersebut.

- Mengembangkan dan mendokumentasikan
Dalam tahap kelima ini, perancang dan calon pemakai bekerja sama untuk mengembangkan sistem awal yang terbentuk sederhana dan mendokumentasikan data-data yang akan digunakan dalam input sistem. Perancang adalah pelaku utama dalam perancangan sistem ini, dan ia bertanggung jawab dalam merancang, membuat prosedur dan standar, serta mengatasi kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam implementasi sistem. Untuk memastikan kualitasnya, perancang harus menjelaskan bagian-bagian dalam sistem dengan jelas dan terperinci.
- Menguji dan mempertahankan sistem
Sebelum sistem dapat digunakan, maka harus dilakukan pengujian terlebih dahulu. Akan bisa menghemat biaya jika dapat mengetahui lebih awal adanya kesalahan-kesalahan sebelum sistem diterapkan. Sebagian pengujian dilakukan oleh perancang sendiri, sedangkan sebagian lainnya oleh analis sistem. Rangkaian pengujian ini diawali dengan penggunaan data contoh dan data kenyataan aktual dari sistem sebelumnya.
- Mengimplementasi dan mengevaluasi sistem
Di tahap terakhir pengembangan sistem ini, perancang akan dibantu oleh analis. Tahap ini melibatkan calon pemakai dalam hal pengendalian sistem yang berjalan. Sebagian pelatihan dilakukan oleh perancang, namun kesalahan yang terjadi merupakan tanggung jawab analis. Selain itu, perancang juga perlu mengubah formalitas atau aturan dari format lama ke format baru. Sedangkan evaluasi ditujukan untuk mencari bahan bahasan, yang memungkinkan perbaikan jika ada hal yang salah.

2.4 Pengukuran dan evaluasi kinerja

Secara sepintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya. Oleh karena itu kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi

dimensional, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor (Dr. Akdon, 2006). Bernadin, Kane, dan Johnson (1995) mendefinisi kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategis, kepuasan pelanggan, dan kontribusinya terhadap lingkungan strategis.

Sedangkan evaluasi dapat didefinisikan sebagai berikut. Tayibnapis (2000) telah mengumpulkan pendapat – pendapat dari Tyler (1950), Cronbach (1963), Stufflebeam (1971), Alkin (1969), Provus (1971) yang mencetuskan *Discreapancy Evaluation*, Scriven (1967). Dari pendapat mereka yang saling melengkapi tersebut, Husein Umar (2002, p36-37) mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.

Suatu evaluasi harus dilakukan melalui beberapa tahapan-tahapan umum sebagai berikut.

- Menentukan apa yang akan dievaluasi

Sesuatu yang akan dievaluasi dapat mengacu pada program kerja perusahaan, dimana terdapat aspek-aspek yang kiranya dapat dan perlu dievaluasi. Tetapi umumnya perusahaan selalu melakukan evaluasi pada hal-hal yang menjadi prioritas dalam *Key Success Factors*-nya.

- Merancang kegiatan evaluasi.

Setelah menentukan apa yang harus dievaluasi, selanjutnya perusahaan harus merancang kegiatan evaluasi tersebut, agar kegiatan evaluasi tidak simpang siur. Rancangan evaluasi mengatur data apa saja yang dibutuhkan, tahapan-tahapan

yang harus dilalui, dan siapa saja pihak yang akan terlibat, serta deskripsi hasil yang diharapkan.

- Pengumpulan data

Berdasarkan rancangan yang telah disiapkan, pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah yang berlaku dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.

- Pengolahan dan analisis data

Setelah data terkumpul, data tersebut diolah untuk dikelompokkan agar mudah dianalisis dengan menggunakan alat – alat analisis yang sesuai sehingga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya.

- Pelaporan hasil evaluasi

Agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan bagi pihak – pihak yang berkepentingan, hendaknya hasil evaluasi didokumentasikan secara tertulis dan diinformasikan baik secara lisan maupun tulisan.

- Tindak lanjut hasil evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen. Oleh karena itu hendaknya dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan dalam rangka mengatasi masalah manajemen baik di tingkat strategi maupun pada tingkat implementasi strategi.

Manajemen strategi merupakan suatu pendekatan manajemen yang terintegrasi dan strategis untuk mendukung keberhasilan organisasi secara terus-menerus melalui peningkatan kemampuan kinerja semua anggota organisasi baik secara individu maupun secara kelompok. Pendekatan terintegrasi melalui integrasi vertikal, fungsional, sumber daya manusia, dan integrasi antara kebutuhan masing-masing unsur yang terlibat. Oleh karenanya, pendekatan integrasi sangat peduli terhadap : a. perencanaan ; b. komunikasi ; c. *input*, proses, *outcomes* ; d. pengukuran kinerja dan *review* ; e.

kepentingan *customer* dan *stakeholders* ; f. pembangunan yang sesuai prosedur dan transparan.

Menurut Dr. Akdon (2006, p165), sasaran utama manajemen strategi ada tiga yaitu :

- Tumbuhnya perubahan di berbagai bidang secara terus-menerus
- Menekankan pada pencapaian hasil kegiatan dan dampaknya
- Meningkatnya kemampuan mengukur kinerja

Dengan demikian, manajemen strategi dimaksudkan tidak sekedar untuk menghemat anggaran (agar lebih efisien) namun yang terpenting adalah tercapainya keseimbangan antara keluaran dan hasil secara efektif. Penilaian keberhasilan pencapaian *output* dan *outcomes* dalam tujuan dan sasaran adalah fokus dari kegiatan pengukuran kinerja. Whittaker (1993) mengemukakan empat elemen kunci dari pengembangan sistem manajemen kinerja yaitu :

- Perencanaan dan penetapan tujuan
- Pengembangan ukuran yang relevan
- Pelaporan formal atas hasil
- Penggunaan informasi

2.4.1 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Vincent Gaspersz dalam buku "Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja", indikator kinerja atau ukuran kinerja yang menyeluruh harus terkait dengan

misi, sasaran dan tujuan, mengandalkan kemampuan untuk mengukur (*measureability*), sah dan dapat dipercaya (*valid and reliability*), memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas-prioritas, dan berguna untuk pelanggan internal dan eksternal, *stakeholders*, dan pembuat kebijakan (Vincent Gaspersz, p57).

Lebih lanjut, Vincent menyatakan bahwa perusahaan perlu memuluh ukuran-ukuran kinerja yang tepat serta tidak memimpin ke arah yang salah. Sebagai contoh, jika ukuran kinerja hanya berfokus pada kuantitas kasus-kasus yang diproses, ukuran kinerja ini dapat memimpin ke arah yang salah, karena karyawan mungkin saja akan memilih kasus yang paling mudah agar mampu memproses dalam jumlah banyak tanpa memperhatikan kualitasnya. Berdasarkan kemungkinan ini, pemilihan ukuran-ukuran kinerja harus seimbang dan bersifat menyeluruh, yang berarti harus memperhatikan berbagai aspek sekaligus, seperti aspek kualitas, efisiensi, kuantitas. Ketepatan waktu, dan lain-lain.

Menurut Dr. Akdon dalam buku "*Strategic Management for Educational Management*", syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi
- Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif
- Menangani aspek-aspek yang relevan
- Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input, output, hasil, manfaat, maupun dampak* serta proses
- Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan
- Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia (Dr. Akdon, p167-168)

Langkah-langkah yang dapat diikuti ketika melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja adalah (Vincent Gaspersz, p59) :

- Memilih ukuran kinerja awal

Pada tahap ini kita melakukan peninjauan ulang terhadap misi, sasaran, dan tujuan dari organisasi, program atau sub-program. Identifikasi sejak awal tentang jenis-jenis ukuran yang umum digunakan seperti : ukuran *input*, *output*, hasil, efisiensi, dan kualitas.

Ada lima macam indikator atau ukuran kinerja yang sering digunakan yaitu ukuran *input*, ukuran *output*, ukuran hasil, ukuran manfaat, dan ukuran dampak (Akdon, p168-169).

1. Ukuran *input* (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misal dana, SDM, informasi, dan kebijakan, dan lain-lain.
 2. Ukuran *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
 3. Ukuran hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
 4. Ukuran manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan atau sesuatu yang terkait dengan efisiensi.
 5. Ukuran dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan, yang bersifat kualitatif.
- Mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja. Kriteria yang dimaksud antara lain :

1. Bermakna (*meaningful*) – secara signifikan dan langsung berkaitan dengan misi, sasaran, dan tujuan.
2. Sahih (*valid*) – mewakili apa yang sedang diukur.
3. Terkait dengan tanggung jawab (*responsibility linked*) – terkait unit organisasi yang bertanggung jawab untuk mencapai ukuran ini.

4. Berfokus pelanggan (*customer focused*) – merefleksikan pandangan dari pelanggan dan stakeholders.
 5. Menyeluruh (*comprehensive*) – mencakup semua aspek kunci dari kinerja program.
 6. Seimbang (*balanced*) – mencakup beberapa jenis ukuran seperti : ukuran-ukuran outcome, kualitas, dan efisiensi.
 7. Dapat dipercaya (*credible*) – berdasarkan pada data yang akurat dan dapat dipercaya.
 8. Hemat biaya (*cost effective*) – berdasarkan ongkos-ongkos pengumpulan dan pengolahan data yang dapat diterima.
 9. Compatible – terintegrasi dengan sistem operasional dan finansial yang ada.
 10. Dapat diperbandingkan (*comparable*) – berguna untuk perbandingan dengan data lain sepanjang waktu.
 11. Mudah (*simple*) – mudah menghitung dan menginterpretasikan.
 12. Berguna (*useful*) – secara akurat mencakup kemajuan sepanjang waktu.
- Memilih ukuran-ukuran kinerja kunci

Bila sekumpulan ukuran kinerja telah terpilih berdasarkan pengujian dalam langkah kedua, ukuran-ukuran kinerja kunci perlu diseleksi. Ukuran-ukuran kinerja ini sering pula disebut sebagai indikator kinerja kunci (*key performance indicator = KPI*). Ukuran-ukuran kinerja kunci harus berfokus pada hasil-hasil yang diinginkan, merupakan sasaran utama dari pencapaian sasaran, dan seimbang antara fokus eksternal dan internal.

- Menentukan kebutuhan data

Setelah semua ukuran kinerja kunci terpilih, langkah berikut adalah menentukan kebutuhan data dari organisasi, program, atau sub-program. Untuk menentukan data apa yang diperlukan, pertanyaan-pertanyaan berikut perlu dijawab.

1. Apa informasi yang sekarang sedang dikumpulkan ?

2. Apakah informasi itu memenuhi kebutuhan organisasi, program, atau sub-program ?
3. Apa informasi yang perlu dikumpulkan ?
4. Apakah ada masalah dalam pengumpulan data ?
5. Dapatkah usaha pengumpulan data yang dibutuhkan diakomodasi ke dalam usaha-usaha yang sekarang ?
6. Apa perlu mendesain baru atau memodifikasi formulir pengumpulan data ?
7. Apa sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mengelola data kinerja ?
8. Apakah program komputer yang ada dapat membantu pengumpulan dan analisis data ?
9. Apakah terdapat kendala terhadap perubahan pengumpulan data ?
10. Bagaimana sering data itu akan dikumpulkan : harian, mingguan, bulanan, kuartalan atau tahunan ?

Jika pertanyaan tersebut telah terjawab, maka kebutuhan data dalam evaluasi atau pengukuran kinerja akan diketahui dengan jelas dan tepat.

- Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja

Ukuran kinerja yang baik perlu didefinisikan secara jelas, termasuk secara tepat tentang apa yang akan diukur, sumber data dan bagaimana data itu akan dianalisis. Definisi yang jelas dan spesifik akan menjamin akurasi dan konsistensi informasi sepanjang waktu.

- Menentukan kinerja dasar/awal (*baseline performance*)

Langkah terakhir dalam proses pemilihan ukuran-ukuran kinerja adalah menentukan kinerja yang sekarang. Informasi ini kemudian dibandingkan dengan data di masa mendatang untuk mengukur kemajuan dan peningkatan. Data kinerja dasar (baseline) biasanya diperoleh dari periode paling baru dalam kurun waktu satu tahun. Jika data dasar belum tersedia, kadang-kadang data

dari organisasi publik sejenis di tempat lain dapat dijadikan sebagai referensi data dasar atau harus dikumpulkan untuk menetapkan kinerja awal.

Menurut Arief Muljadi (2006, p161), setiap indikator atau ukuran kinerja dapat dinyatakan nilai atau karakteristik tertentu. Nilai atau karakteristik tersebut antara lain berupa :

- Unit sumber daya yang dipakai, yang dibandingkan dengan unit produksi yang dihasilkan
- Unit produk keluaran atau *output*
- Hasil (*outcome*)
- Nilai yang dikumpulkan atau dihimpun
- Mutu produk
- Ketepatan jenis produk
- Keakuratan hasil produk
- Cakupan yang meliputi produk
- Pilihan bahan produk
- Biaya produksi
- Aset dalam keseluruhan produk
- Produktivitas dari fungsi produk
- Frekuensi produksi, dan lain-lain.

Standar Kinerja

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif (Arief Muljadi, p154). Penetapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan manajemen, pendapat ahli, atau atas dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama tahun-tahun sebelumnya.

Menurut Dr. Akdon, persyaratan standar kinerja yang baik adalah (Akdon, p170)

:

- *Attainable*, dapat dicapai dalam kondisi yang ada
- *Economic* atau ekonomis
- *Applicable*, mudah diterapkan
- *Understandable*, mudah dimengerti
- *Measureable*, dapat diukur dan presisi
- Stabil dalam kurun waktu yang cukup lama
- *Adapted*, dapat diadaptasi dalam berbagai keadaan
- *Legitimate*, didukung oleh ketentuan-ketentuan yang berlaku
- *Focus*, dikonsentrasikan pada pelanggan
- *Accepted*, dapat diterima sebagai ukuran pembandingan oleh pihak-pihak terkait

Pengumpulan Data Kinerja

Data ialah kenyataan, fakta yang dicatat tertulis untuk dijadikan bukti apabila diperlukan. Data dikumpulkan dari waktu ke waktu, untuk kemudian dibandingkan supaya dapat dilihat adanya perubahan yang bersifat kemajuan atau kemunduran. Pengumpulan data memerlukan kecermatan dan ketelitian. Pelaksanaannya harus dilakukan secara terstruktur dan cermat termasuk siapa saja yang bertanggung jawab serta cara pengolahan datanya.

Pengumpulan data kinerja dapat dilakukan melalui pengamatan, survei, wawancara, dan sebagainya. Kemudian hasil pencatatan data kinerja tersebut harus dicatat tertulis dari waktu ke waktu untuk mengetahui adanya perubahan atau perkembangan kinerja. Pengumpulan data kinerja terutama dilakukan untuk memperoleh informasi kemajuan dari masing-masing indikator kinerja meliputi efektifitas, efisiensi, ketepatan waktu, akuntabilitas, dan integritas pelaksanaan program yang dirumuskan dalam perencanaan strategis. Semua data kinerja akan dihimpun dalam suatu sistem *database*.

2.4.2 Konsep Dasar Pengukuran Kinerja

Menurut Dr. Akdon, pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pengukuran kinerja harus selalu diartikulasikan dengan visi-misi organisasi serta tujuan dan sasaran organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil pencapaian indikator kinerja. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan. Tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain :

- Memperbaiki kinerja yang masih lemah
- Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf, manajemen, dan mitra kerja
- Meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan pelanggan

Pengukuran kinerja bukan semata-mata ditujukan untuk memberi sanksi. Hal ini mengingat bahwa penetapan tujuan dan sasaran dalam perencanaan strategis, telah melibatkan faktor-faktor strategis organisasi di luar kendali manajemen. Dengan demikian hasil tidak selalu dalam jangkauan manajemen organisasi yang bersangkutan. Sistem pengukuran kinerja organisasi pada dasarnya merupakan kerangka kinerja untuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan.

Unsur-unsur kunci dalam pengukuran kinerja adalah :

- Perencanaan yang menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi pencapaian tujuan
- Pengembangan sistem pengukuran yang relevan
- Penggunaan informasi
- Pelaporan hasil secara formal

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara perbandingan antara :

- Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
- Kinerja nyata dengan hasil atau sasaran yang diharapkan
- Kinerja tahun ini dengan tahun sebelumnya

- Kinerja sendiri dengan kinerja instansi lain atau dengan organisasi lain yang bergerak dibidang yang sama dengan kegiatan yang diukur
- Kinerja nyata dengan standar

Metode Pengukuran Kinerja

Dalam rangka melakukan pengukuran kinerja, organisasi perlu membuat suatu perencanaan jangka menengah dari perencanaan jangka panjang. Jangka menengah yang dimaksud misalnya adalah satu tahun. Maka perencanaan tahunan ini dapat dibuat dengan menyatakan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang pencapaiannya memuat kebijakan dan program dalam satu tahun yang akan dikerjakan.

Dari perencanaan tahunan ini dibuat rencana pengukuran kinerja dengan menguraikan per-program ke dalam kegiatan, yang selanjutnya dapat dibuat indikator-indikatornya. Indikator kinerja kegiatan terdiri dari indikator masukan, indikator proses, indikator keluaran, indikator hasil, indikator manfaat, dan indikator dampak. Perlu ditekankan bahwa tahap pengukuran kinerja tidak akan mengubah indikator kinerja kegiatan dan satuan indikator kinerja yang telah disepakati dan ditetapkan di dalam rencana kerja tahunan.

Langkah-langkah pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- Siapkan seluruh dokumen yang diperlukan meliputi dokumen rencana strategis, sistem evaluasi, indikator kinerja, target, serta data dan informasi yang berkaitan dengan realisasi masing-masing indikator kinerja kegiatan.
- Isi formulir pengukuran kinerja kegiatan yang dimaksud sesuai dengan petunjuk dalam sistem evaluasi tersebut.

Evaluasi Kinerja

Kegiatan lebih lanjut dari pengukuran kinerja adalah evaluasi kinerja. Tujuan pokoknya adalah mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan, dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program, untuk selanjutnya dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang. Fungsi evaluasi adalah untuk

mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Secara garis besar, ada dua jenis evaluasi yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif adalah evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai, dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. Sedangkan evaluasi sumatif adalah evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode pertahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. Metode yang digunakan untuk kedua jenis evaluasi diantaranya analisis dan evaluasi biaya dan manfaat, metode evaluasi eksperimental, metode *quasi-experiment*, metode *non experimental*, evaluasi dengan metode kualitatif, metode kuantitatif, metode deskriptif, dan sebagainya.

Kinerja organisasi dapat dilihat dengan cara mengevaluasi seluruh program dan kebijakan. Dari hasil evaluasi terhadap berbagai kegiatan, program, dan kebijakan ini diharapkan dapat menarik kesimpulan mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Arief Muljadi (2006, p163), evaluasi pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara :

- Pembobotan setiap indikator atau ukuran kinerja yang diukur
- Memuat kesimpulan evaluasi

Pembobotan ukuran kinerja yang diukur harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

1. Indikator atau ukuran yang "paling menggambarkan pencapaian hasil" diberi bobot tertinggi.
2. Indikator yang "paling erat kaitannya dengan tujuan, program, kegiatan" diberi bobot yang tinggi.
3. Indikator yang "memiliki hubungan keterkaitan dengan kebijakan organisasi" yang lebih tinggi diberi bobot tinggi.
4. Indikator-indikator yang "menjadi prioritas pelaksanaan misi organisasi" diberi bobot tinggi daripada indikator yang kurang mendapat prioritas.

5. Indikator "hasil" diberi bobot lebih tinggi daripada indikator keluaran atau *output* saja.
6. Indikator "hasil" diberi bobot lebih tinggi dari indikator "proses".
7. Indikator "efisiensi" diberi bobot lebih tinggi daripada indikator "biaya".
8. Indikator yang "*controllable*" lebih tinggi bobotnya dari pada indikator yang "*uncontrollable*".

Sedangkan dalam membuat kesimpulan hasil evaluasi, ada dua hal yang harus diperhatikan yaitu :

1. Untuk dapat membuat kesimpulan hasil analisis keseluruhan tentang keberhasilan satuan kerja atau unit organisasi yang melakukan berbagai tugas dan program/kegiatan, hendaknya dihitung rata-rata nilai tertimbang yang berasal dari pembobotan masing-masing indikator yang dicapai.
2. Skala pengukuran ordinal yang dapat dipakai adalah :

Baik	Sangat baik	Sangat berhasil
Sedang	Baik	Berhasil
Kurang	Sedang	Cukup berhasil
	Kurang	Kurang berhasil
		Tidak berhasil

3. Evaluasi yang baik terutama terhadap unit-unit kegiatan dalam organisasi hanya dapat dilakukan oleh :
 - Instansi yang berwenang atau institusi pengawas lembaga
 - Atasan instansi yang bersangkutan
 - Instansi yang independen atau tim kerja khusus

Menurut Stephen P. Robbins (2003, p347), tim kerja adalah suatu kelompok dimana individu menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya

individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individual tersebut.

Selain itu, untuk membentuk tim kerja yang efektif, maka penilaian terhadap komposisi tim tersebut akan melibatkan enam unsur yaitu :

- Kemampuan anggota

Agar dapat bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga tipe ketrampilan yang berlainan. Pertama, tim perlu orang-orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan ketrampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan kompeten. Akhirnya, tim memerlukan orang dengan ketrampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan ketrampilan antar pribadi lainnya.

- Personalitas

Personalitas mempengaruhi individu dalam perilaku. Hal ini dapat diberikan untuk perilaku tim. Beberapa dimensi telah mengidentifikasi dalam lima besar model personalitas yang menunjukkan keefektifan tim. Khususnya, tim tersebut di tingkat tertinggi dalam arti tingkat versi lebih, keramah-tamaan, kekonsistenan, dan emosional yang stabil mempertahankan tingkat manajerial tertinggi pada kinerja tim. Memasukkan seorang individu yang memiliki keramahan, kekonsistenan, atau versi personalitas yang lain, dapat berakibat dalam proses ketegangan internal dan menurunkan semua kinerja.

- Mengalokasi peran dan menggalakkan keanekaragaman

Tim mempunyai kebutuhan berbeda, dan orang hendaknya diseleksi untuk sebuah tim berdasarkan pada kepribadian dan pilihan kesukaan mereka. Tim yang berkinerja tinggi benar-benar mencocokkan orang dengan berbagai peran.

- Ukuran tim kerja

Tim kerja cenderung kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12, menjadi sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Mereka mengalami kesulitan untuk berinteraksi konstruktif dan bersepakat dalam banyak hal. Biasanya banyak orang tidak dapat mengembangkan kekohesifan, komitmen, dan tanggung jawab (*accountability*) secara timbal balik, yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

- Kefleksibelan anggota

Tim yang dapat menciptakan kefleksibelan individual, memiliki anggota yang dapat menyelesaikan tugas yang lainnya. Hal ini tentu saja merupakan hal positif bagi tim karena hal itu merupakan perbaikan besar bagi penyesuaian dan membuat kurang percaya bagi anggota tunggal. Menyeleksi anggota yang mempunyai keuntungan fleksibilitas dan lintas pelatihan mereka untuk dapat mengerjakan sebagian pekerjaan lain dapat menjadi petunjuk bagi kinerja yang tinggi melebihi waktu.

- Pilihan anggota

Ketika menyeleksi anggota, pilihan individual akan menganggap sebaik kemampuan, personalitas, dan keahlian. Kinerja tim yang tinggi diperoleh dari menggabungkan orang yang senang bekerja sebagaimana dalam tim.

2.4.3 Strategi Bagi Keberhasilan Pengukuran Kinerja

Melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan suatu proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja juga dapat memberikan penilaian yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi. Jadi, pengukuran kinerja dapat membantu meningkatkan kualitas kegiatan dan menurunkan biaya yang timbul.

Menurut Arief Muljadi (2006, p153), keberhasilan pengukuran kinerja perlu memperhatikan hal-hal strategis sebagai berikut :

1. Keterlibatan pimpinan puncak organisasi
2. *Sense of urgency*, adalah suatu keadaan yang harus diciptakan agar setiap anggota organisasi merasa bahwa pengukuran kinerja benar-benar dibutuhkan untuk kemajuan organisasi, dengan meyakinkan kepada mereka bahwa ini merupakan :
 - Komitmen pimpinan puncak
 - Keinginan organisasi untuk berkinerja tinggi
 - Keinginan mengaitkan strategi organisasi dengan tujuan dan kegiatan organisasi
 - Hasil dari program peningkatan kualitas organisasi
3. Keselarasan dengan arah strategi

Sistem pengukuran kinerja akan berhasil apabila strategi organisasi dan kinerja selaras berkaitan.
4. Kerangka kerja konseptual

Sistem pengukuran kinerja suatu organisasi sebaiknya menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen dan secara langsung dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi yang mendasar.
5. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal penting dalam sistem pengukuran kinerja dan sebaiknya dilakukan dari berbagai arah.
6. Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan suatu cara terbaik untuk menciptakan budaya pengukuran kinerja.
7. Perencanaan strategis yang berorientasi pada pelanggan

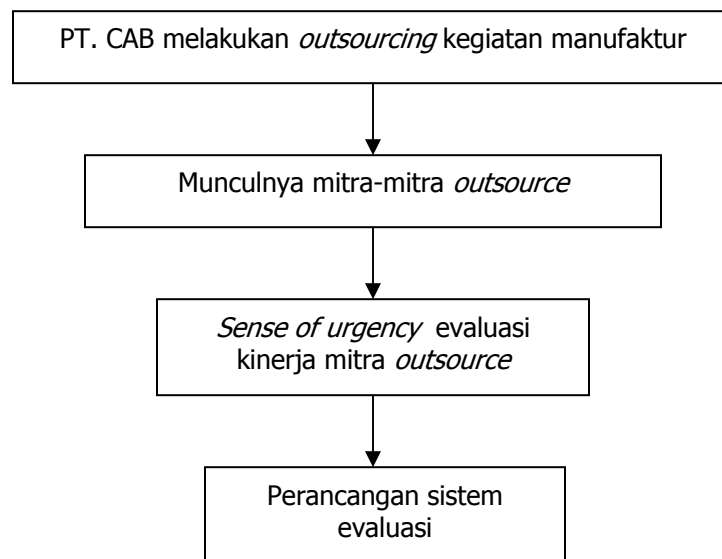
Tersedia beberapa alat untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, seperti :

 - Model logis, konsep *input-proses-output*-hasil yang berguna untuk membangun tujuan-tujuan yang berorientasi kepada *outcome oriented goals*

- Teknik mengapa ; untuk menjawab pertanyaan mengapa organisasi dapat melangkah ke tujuan yang berorientasi kepada hasil
- Analisis SWOT ; alat ini bermanfaat untuk menilai lingkungan organisasi

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran