

## MENILAI KINERJA PERUSAHAAN

---



**Oleh: Dr. Zaroni, CSCP.**  
**Senior Consultant at Supply Chain Indonesia**

Menilai kinerja perusahaan menjadi tugas penting bagi para pemimpin organisasi perusahaan. Penilaian kinerja secara periodik memungkinkan pemimpin organisasi perusahaan mengetahui posisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah ditetapkan misalnya, atau dibandingkan dengan pesaing dan rata-rata industri.

Dengan mengetahui pencapaian sasaran dan posisi perusahaan, maka pemimpin organisasi perusahaan dapat melakukan *improvement* untuk mencapai *level* yang diinginkan.

Dalam persepektif *balanced scorecard*, perusahaan mengukur kinerja *financial* dan *non financial*. Setiap perusahaan memiliki indikator ukuran kinerja yang mungkin berbeda-beda. Perusahaan mengembangkan berbagai ukuran kinerja sesuai dengan strategi perusahaan masing-masing.

Contoh indikator kinerja untuk perusahaan hotel dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*, perusahaan mengembangkan berbagai indikator kinerja sebagai berikut:

1. Perspektif finansial: harga saham, *net income*, *return on sales*, *return on investment*, *residual income*, dan *economic value-added*.
2. Perspektif pelanggan: *market share* di berbagai lokasi/wilayah, *customer satisfaction*, *brand image*, dan *average number of repeat visits*.
3. Perspektif proses-bisnis-internal: *customer-service time*, waktu yang diperlukan untuk reservasi, *check in*, *restaurant services*, tingkat kebersihan hotel dan ruangan, kualitas restoran, waktu yang diperlukan untuk membersihkan ruangan, pengurangan limbah dan penurunan konsumsi energi dan air, jumlah layanan baru untuk pelanggan (*wireless Internet*, *video games*, dan lain-lain).
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: tingkat pendidikan dan ketrampilan pekerja, tingkat *turnover* pekerja, jumlah pelatihan, pencapaian standar ISO, dan lain-lain.

## ARTIKEL

Dalam kerangka kerja *balanced scorecard*, kinerja *financial* merupakan hasil dari proses pencapaian kinerja *non financial*. *Balanced scorecard* memberikan panduan *strategy map*, peta perjalanan dan peta strategi yang akan dieksekusi oleh pemimpin organisasi perusahaan sesuai dengan misi dan visi organisasi.

Kerangka kerja *balanced scorecard* memungkinkan pemimpin organisasi perusahaan memperoleh gambaran rasional faktor-faktor kunci dalam mencapai kinerja keuangan perusahaan.

Kinerja keuangan sangat ditentukan oleh bagaimana para pemimpin organisasi perusahaan mengelola organisasi dan kompetensi modal manusianya. Pengelolaan organisasi dan kompetensi modal manusia yang baik memungkinkan perusahaan dapat memberikan kualitas pelayanan yang prima, sehingga pelanggan puas dan loyal. Pelanggan yang puas dan loyal merupakan kunci sukses untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.

**Perspektif Analisis**

Pengukuran kinerja perusahaan, selain dilihat dari perspektif kinerja *financial* dan *non financial*, juga dapat dilihat dari perspektif kepentingan atau tujuan analisisnya. Dalam hal ini, kita dapat membedakan perspektif eksternal dan internal.

Pengukuran kinerja dari perspektif eksternal, terutama dilakukan oleh investor ekuitas dan kreditor. Dari perspektif ini, tujuan analisis kinerja keuangan perusahaan terutama dimaksudkan untuk *valuation*, yaitu menilai prospek dan risiko perusahaan yang tercermin dari *present value* harga saham dan nilai perusahaan secara keseluruhan.

Dengan mengetahui *present value* harga saham, maka para investor dan kreditor dapat mengambil keputusan atas investasi pada perusahaan tersebut. Keputusan ini dapat berupa: *hold*, *buy*, atau *sell* atas kepemilikan saham pada perusahaan tersebut.

Dalam melakukan *valuation* mensyaratkan data prospek *cash-inflow* perusahaan dalam beberapa tahun kedepan, misalnya 5 s.d 7 tahun kedepan. Analisis perlu melakukan konstruksi dan analisis prospektif untuk menghasilkan proyeksi laporan posisi keuangan, laporan laba rugi komprehensif, dan laporan arus kas.

Dari informasi proyeksi laporan keuangan ini dapat diperoleh informasi estimasi *net profit* dan *book values of equity* untuk menghitung *residual income* yang diperlukan dalam mengestimasi *current stock price*.

## ARTIKEL

Sementara itu, dari perspektif internal analisis kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis atau divisi dalam suatu organisasi perusahaan.

Evaluasi kinerja unit bisnis dilakukan untuk memperoleh gambaran kontribusi setiap unit bisnis terhadap profitabilitas dan *value creation* perusahaan secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja unit bisnis sangat diperlukan dalam konteks sistem pengendalian manajemen, terutama pada organisasi yang menerapkan desentralisasi pusat-pusat *responsibility (responsibility centers)*. Dalam desain sistem pengendalian manajemen, perusahaan menetapkan *responsibility center* berupa: *revenue center*, *cost center*, *profit center*, dan *investment center*.

Pada unit organisasi atau divisi yang diposisikan sebagai *revenue center*, manajer divisi *revenue center* memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam pencapaian target pendapatan sesuai yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Oleh karena itu, pengukuran kinerja divisi *revenue center* ditetapkan dengan KPI: pencapaian target pendapatan, market share, akuisisi pelanggan, dan sebagainya, yang terkait dengan kinerja pencapaian pendapatan.

Divisi *cost center* memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam penggunaan biaya untuk menjalankan suatu fungsi organisasi *support*, seperti divisi akuntansi, ICT, *human capital services*, *purchasing*, dan lain-lain. Pada divisi *costcenter*, penetapan KPI misalnya: *cost effective*, efisiensi biaya, *target cost reduction*, dan sebagainya.

Divisi *profit center* peran dalam pencapaian profit, oleh karena itu manajer divisi ini memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam pengelolaan kinerja pendapatan dan biaya. Pengukuran kinerja divisi *profit center* misalnya, *return on sales* dan *profit margin*.

Manajer divisi *profit center* tidak memiliki kewenangan dalam menetapkan berapa dan dari mana sumber modal atau aset yang digunakan untuk menghasilkan profit.

Berbeda dengan divisi *profit center*, divisi *investment center* memiliki tanggung jawab dan kewenangan dalam menetapkan sumber modal dan dari mana modal tersebut diperoleh. Oleh karena itu, KPI divisi *investment center* dapat dikembangkan pada pengukuran kinerja keuangan seperti *return on assets*, *return on investment*, *residual income*, dan *economic value added*.

### Menerapkan pengukuran kinerja perusahaan

Dalam menerapkan pengukuran kinerja perusahaan, beberapa hal penting yang perlu dipahami oleh para pemimpin organisasi perusahaan adalah:

- Pengukuran kinerja perusahaan perlu dikembangkan dari perspektif yang lebih luas, baik perspektif financial dan non financial. Penggunaan model *balanced scorecard* dapat membantu untuk mengidentifikasi rasional strategy map, antara kinerja finansial dan non finansial.
- Pengukuran kinerja perusahaan perlu dipastikan untuk kepentingan apa analisis kinerja perusahaan dilakukan, dalam hal ini pemimpin perusahaan dapat menganalisis kinerja perusahaan dari perspektif eksternal dan internal.
- Pengukuran kinerja perusahaan perlu ditetapkan periode analisisnya, sehingga data *gathering* dapat ditentukan dengan tepat. Sumber data misalnya laporan tahunan, laporan manajemen, laporan divisi, dan sumber data eksternal.
- Pemimpin organisasi perusahaan menetapkan target KPI dari setiap perspektif financial dan non financial sesuai strategi perusahaan. Alignment setiap target KPI divisi dengan divisi lain, target divisi dengan target korporat menjadi isu penting.

### Sekilas tentang Supply Chain Indonesia

---

Supply Chain Indonesia (SCI) merupakan lembaga independen yang bergerak dalam kegiatan pendidikan, pelatihan, konsultasi, penelitian, dan pengembangan bidang logistik dan *supply chain* di Indonesia. SCI menjadi wadah informasi, interaksi, dan komunikasi para praktisi, akademisi, birokrasi, peneliti, dan pemerhati bidang logistik dan *supply chain* di Indonesia.

SCI telah berperan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja logistik untuk perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN. SCI juga berkontribusi dalam perbaikan dan pengembangan logistik melalui beberapa kementerian dan lembaga pemerintah terkait, seperti Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Perhubungan, Kementerian Perdagangan, dan lain-lain, termasuk dalam implementasi Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional.