

Pengukuran Kinerja Dan Kompensasi Manajemen

Rosyid Nur Anggara Putra
Mahasiswa Magister Akuntansi
Universitas Sebelas Maret Surakarta

Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan alat evaluasi untuk mengetahui hasil kinerja karyawan dalam perusahaan. Dengan pengukuran kinerja dapat diketahui kelebihan-kelebihan dan kekurangan atas strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja juga digunakan sebagai dasar untuk memberikan kompensasi manajemen. Kompensasi manajemen merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi. Pengukuran kinerja serta kompensasi manajemen dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan serta mencapai tujuan perusahaan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Kompensasi Manajemen, Pengendalian Manajemen

1. Pendahuluan

Dalam suatu perusahaan, baik perusahaan kecil, menengah maupun besar, semua membutuhkan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai pada suatu periode. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan yang direncanakan oleh perusahaan telah tercapai atau belum. Dengan evaluasi atas kinerja tersebut maka dapat diidentifikasi apakah kelebihan-kelebihan maupun kekurangan masing-masing unit organisasi dalam perusahaan. Sebuah sistem pengukuran kinerja membantu organisasi membuat keputusan tentang perbaikan terus-menerus dengan menampilkan kinerja masa lalu secara tepat waktu (Fukushima dan J.J. Peirce, 2011).

Dengan teridentifikasinya kelebihan dan kekurangan tersebut maka dapat disusun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan pesaing dalam menghadapi persaingan global.

Strategi yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh manajemen perusahaan dapat menghasilkan suatu kinerja yang dapat diukur dengan berbagai metode dan cara, hasil pengukuran tersebut akan dijadikan sebagai acuan untuk menyusun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana dengan strategi yang disusun atas hasil pengukuran kinerja tersebut akan meningkatkan hasil dan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Literatur tentang sistem pengukuran kinerja menawarkan banyak contoh prosedur untuk mengidentifikasi, memilih dan menerapkan ukuran kinerja yang tepat (Neely et al., 1995). Pendapat lain mengenai pengukuran kinerja yaitu ukuran kinerja yang tepat adalah mereka yang memungkinkan organisasi untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan strategis mereka (Dixon et al., 1990). Sebuah pengembangan yang baik berbasis luas sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan fokus strategis organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Berhasil tidaknya penerapan suatu strategi tergantung pada sistem pengendalian manajemen perusahaan. Jika perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik, dan sebaliknya jika sistem pengendalian manajemennya tidak baik dimungkinkan menghasilkan kinerja yang tidak baik pula. Yang berakibat tidak tercapainya tujuan perusahaan dan ketidakmampuan perusahaan untuk bersaing dengan para kompetitor dalam persaingan global. Oleh karena itu perlu adanya suatu upaya agar kinerja manajemen dapat bekerja secara maksimal sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja manajemen agar menghasilkan suatu hasil sesuai dengan tujuan perusahaan adalah kompensasi bagi manajemen atas kinerja mereka terhadap perusahaan. Perusahaan dengan peluang pertumbuhan yang tinggi lebih mungkin untuk mengganti pemantauan langsung dengan ekuitas berbasis insentif kompensasi untuk mengurangi biaya keagenan kebijaksanaan manajerial (Smith dan Watts 1992; Gaver dan Gaver, 1993; Bryan et al, 2000). Kompensasi atas kinerja manajemen yang disebut dengan kompensasi manajemen. Kompensasi tersebut diberikan berdasar atas kinerja yang telah dihasilkan oleh tim manajemen perusahaan tersebut apakah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta apakah strategi yang direncanakan dapat dijalankan oleh masing-masing unit bisnis perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka pengukuran kinerja penting untuk meningkatkan kinerja manajemen serta mencapai tujuan perusahaan sebagai dasar pemberian kompensasi bagi manajemen perusahaan. Dengan adanya

kompensasi manajemen maka akan memacu para manajer untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan.

2. Pembahasan

a. Pengukuran Kinerja

Evaluasi atas kinerja yang sering dilakukan yaitu dengan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut Valmohammadi dan Servati (2011) adalah *“Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action. It is “the periodic measurement of progress toward explicit short-run and long-run objectives and the reporting of the results to decision makers in an attempt to improve program performance” (Neely et al., 1995). Measurement is difficult in organisations because it is not an exact science with hard rules and predictable inter-relationships between variables (Brown, 2000)”* yaitu Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan. Ini adalah "pengukuran periodik ke arah tujuan kemajuan eksplisit jangka pendek dan jangka panjang dan pelaporan hasil untuk pengambil keputusan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja program" (Neely et al., 1995). Pengukuran sulit dalam organisasi karena bukan ilmu pasti dengan aturan keras dan dapat diprediksi antar-hubungan antara variabel (Brown, 2000). Pengukuran kinerja dapat dilakukan pada kinerja keuangan atau non keuangan perusahaan, dapat juga dengan menggabungkan keduanya yaitu keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting yang

menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu menerapkan strategi perusahaan.

Kinerja disebut juga sebagai performance atau performansi yang artinya adalah pencapaian suatu target (keberhasilan) dari sesuatu yang direncanakan di dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan atau menerapkan strategi. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme sederhana yang dapat meningkatkan kemungkinan organisasi akan mengimplementasikan strateginya dengan baik. Implementasi sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum (1) Mendefinisikan strategi ; (2) Mendefinisikan pengukuran dan strategi; (3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen; (4) Meninjau pengukuran dan hasil secara berkala. Kesulitan dalam Mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yaitu (1) Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya; (2) Terpaku pada hasil keuangan; (3) Pengukuran yang tidak diperbaharui; (4) Terlalu banyak Pengukuran; (5) Kesulitan dalam menetapkan Trade-Off

Definisi penelitian lain menyebutkan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Definisi mengenai pengukuran kinerja oleh Jensen dan Meckling (1998) yaitu “*Performance measurement includes the objective and subjective assessments of the performance of both individuals and subunits of an organization such as divisions or departments. Performance evaluation is the process of attaching value weights to various measures of performance to represent the importance of achievement on each dimension*” yang berarti Pengukuran kinerja meliputi penilaian obyektif dan subyektif dari kinerja baik individu dan subunit dari organisasi seperti divisi atau departemen. Evaluasi kinerja adalah proses melampirkan bobot nilai untuk berbagai ukuran kinerja untuk mewakili pentingnya pencapaian pada setiap dimensi.

Halim, Tjahjono dan Husein (1998 : 89-90) mendefinisikan “Pengukuran kinerja manajemen (*management performance*) yaitu seberapa baiknya seorang manajer dalam memimpin unit atau pusat pertanggungjawaban sehingga presrasi manajernya di ukur sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab”. Sedangkan Supriyono (2000 : 396) memberikan pengertian pengukuran kinerja : “Pengukuran kinerja yang menekankan (prestasi personal) adalah pengukuran kinerja yang menekankan penilaian seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban bekerja”

Penilaian kinerja menurut Siegel dan Marconi (1998) dalam Mulyadi (2001:415-416) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. 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.

Sistem pengukuran kinerja tidak hanya menyediakan data yang diperlukan untuk manajer untuk mengendalikan kegiatan usaha, tetapi juga mempengaruhi perilaku dan keputusan manajer (O'Mara, Hyland and Ross, 1998). Pengukuran kinerja merupakan mekanisme pengendalian yang umum, di mana pengukuran kinerja yang baik berhubungan dengan strategi perusahaan. kebanyakan perusahaan mengukur kinerjanya menggunakan indikator finansial dan nonfinansial (Griffin dan Page, 1996).

Sebuah definisi dari penelitian Srimai, Damsaman and Bangchokdee (2011) "*Performance measurement is a common choice for the management of strategy (Ittner and Larcker, 1998; Kloot and Martin, 2000). Performance measurement is beneficial for CEO governors, ranging from producing performance reports to implementing strategy to creating a platform for strategic learning and cooperation (Smith, 1993; Atkinson et al., 1997; Kloot and Martin, 2000; Mahama, 2006; Kober et al., 2007)*" yang dapat kita artikan Pengukuran kinerja merupakan pilihan

umum untuk manajemen strategi (Ittner dan Larcker, 1998; Kloot dan Martin, 2000). Pengukuran kinerja bermanfaat untuk gubernur eksekutif, mulai dari menghasilkan laporan kinerja untuk pelaksanaan strategi untuk menciptakan landasan untuk pembelajaran strategis dan kerjasama (Smith, 1993;. Atkinson et al, 1997; Kloot dan Martin, 2000; Mahama, 2006; Kober et al , 2007.). Pengukuran kinerja adalah hanya salah satu hal kecil, tapi penting, tahap dari proses. Pendekatan ini mengakui kebutuhan untuk mengidentifikasi apa yang penting sebelum mencoba untuk mengukurnya (Booth, 2006)

Dari definisi pengukuran kinerja oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mengukur efisiensi dan efektifitas atas strategi yang diterapkan perusahaan yang berupa hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh operasi perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Pengukuran kinerja ini penting sebagai evaluasi atas hasil yang telah dicapai sebuah entitas sebagai dasar untuk menentukan strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan keuntungan sehingga tujuan perusahaan tercapai. Selain itu, pengukuran kinerja ini dapat meningkatkan motivasi bekerja setiap individu dalam setiap unit bisnis maupun pusat pertanggungjawaban untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan dimana dia bekerja. Sehingga mereka akan mendapatkan reward atas hasil kerja mereka maupun sebagai evaluasi untuk meningkatkan kemampuan masing-masing individu dalam perusahaan.

b. Kompensasi Manajemen

William B. Wertker dan Keith Davies (1989, hal.379, ed.8), dalam bukunya *Human Behavior At Work* (dalam Andri Tandjung, 2005) : *"Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employes compensation"* yaitu Kompensasi adalah apa yang seseorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didisain dan dikelola oleh bagian personalia.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (1995, hal.133, ed.8) dalam Andri Tandjung (2005) "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan ". Manajemen kompensasi dapat berarti banyak hal untuk organisasi yang berbeda. Kata dasarnya adalah kompensasi, yang berarti penghargaan atau bayaran (Kamus Webster, 1991:85)

Kompensasi bagi manajemen terdiri dari gaji, bonus, dan fasilitas, yang diberikan kepada manajemen sebagai imbalan terhadap waktu, tenaga, dan pikiran yang dicurahkan kepada perusahaan (Arif Suadi, 2001 : 249). Ada dua jenis kompensasi : dari perusahaan dan dari rekan kerja. Fungsi kompensasi : (1) untuk menimbulkan keselarasan tujuan antara manajemen dengan pemilik, (2) untuk merekrut tenaga yang cakap, dan (3) untuk mempertahankan tenaga yang cakap. Fungsi bonus : (1) meningkatkan kinerja manajemen, (2) untuk menjaga agar manajer yang

baik tidak pindah ke perusahaan lain, dan (3) agar manajemen tidak terpacu untuk menentukan kompensasi untuk dirinya sendiri.

Menurut William R. Scott dalam bukunya *Financial Accounting Theory* (2009) menyebutkan banyak kompensasi manajer berdasarkan pada dua pengukuran usaha manajer yaitu dengan laba bersih dan harga saham yaitu bonus, saham (share), opsi-opsi dan komponen pembayaran eksekutif lainnya yang diberikan dalam suatu tahun tertentu tergantung pada kinerja laba bersih dan atau harga saham. Dalam kaitannya dengan harga saham, mendasarkan kompensasi pada laba bersih membantu mengendalikan baik dalam jumlah risiko rencana kompensasi yang ditanggung manajer atau panjangnya horison keputusan.

Kompensasi manajemen adalah berbagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada para karyawannya atas waktu, pikiran dan tenaga yang telah dikontribusikannya kepada organisasi. Kompensasi manajemen adalah merupakan salah satu unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen karena sistem kompensasi dapat mempengaruhi anggota organisasi (Asral Simatupang, 2010).

Kompensasi manajemen adalah berbagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada para karyawannya atas waktu, pikiran dan tenaga yang telah dikontribusikannya kepada organisasi. Kompensasi manajemen merupakan salah satu unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen karena sistem kompensasi dapat mempengaruhi anggota organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Dalam arti praktis, kompensasi dapat didefinisikan sebagai imbalan ekonomi dalam

melakukan tugas. Dalam kasus penjualan, harus memiliki sebagai minimum, karakteristik berikut: keadilan, stabilitas, bertindak sebagai insentif, dapat dimengerti, menarik, mengoptimalkan rasio biaya-keuntungan, dan penghargaan usaha yang sebenarnya (Strafford and Grant (1993) dalam Ine's Kuster and Pedro Canales, 2011).

Dari berbagai paparan tentang kompensasi manajemen diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi manajemen merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi yang berupa gaji, bonus, dan fasilitas dari perusahaan. Kompensasi manajemen dalam perusahaan berfungsi untuk memacu kinerja para karyawan baik dari bagian paling bawah hingga manajemen atas, selain itu kompensasi manajemen juga berfungsi sebagai sarana untuk mendapatkan dan mempertahankan tenaga yang cakap dan terampil dalam mengelola unit bisnis dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Secara umum jika perusahaan menjanjikan kompensasi yang baik sesuai dengan hasil kinerja karyawan, maka dapat memacu karyawan tersebut untuk bekerja secara maksimal dan tujuan organisasi/perusahaan akan tercapai. Sebaliknya jika kompensasi tidak diberikan maka, kinerja karyawan hanya sesuai dengan standar minimal saja.

3. Kesimpulan

Pentingnya pengukuran kinerja dalam rangka untuk menetapkan strategi perusahaan ini sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan pengukuran kinerja akan diketahui bagaimana hasil kerja masing-

masing unit-unit organisasi sehingga dapat memberikan evaluasi dan penilaian atas kinerjanya. Atas evaluasi kinerja masing-masing unit organisasi dan individu dalam perusahaan dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan reward atas kinerja yang berupa kompensasi. Kompensasi manajemen diberikan sebagai reward atau penghargaan atas hasil kinerja para karyawan. Jika kinerja karyawan baik maka reward yang diberikan lebih baik sesuai dengan hasil kerjanya. Jika sebaliknya maka kompensasi tidak akan diberikan atau hanya sesuai dengan standar minimal kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan.

Evaluasi atas hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan strategi bisnis untuk meningkatkan keuntungan atau tujuan perusahaan. Dengan pengukuran kinerja maka dapat diidentifikasi kelebihan-kelebihan dan kekurangan strategi yang telah diterapkan sehingga dapat ditentukan strategi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja ini dapat pula digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kompensasi manajemen. Jika hasil pengukuran kinerja menunjukkan hasil baik maka akan diberikan kompensasi yang baik. Sebaliknya jika hasil kurang baik, maka kompensasi hanya diberikan sesuai dengan hasil pekerjaan karyawan tersebut.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems* Twelfth Edition. New York : McGraw-Hill
- Anvari, Farhad, and Rodger Edwards. 2011. Performance measurement based on a total quality approach. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 60 (5) pp. 512-528
- Booth, Andrew. 2006. Counting what counts: performance measurement and evidence-based practice. *Performance Measurement and Metrics* Vol. 7 (2) pp. 63-74
- Christopher J. Shipley and Brian H. Kleiner. 2005. Compensation Management of Commissioned Sales Employees. *Management Research News* Vol. 28 (2/3)
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollmann, T.E. 1990. The new performance challenge: measuring operations for world-class competition. *Business One Irwin*. Homewood, IL.
- E, Charles., O'Mara, Paul W. Hyland and Ross L. Chapman. 1998. Performance measurement and strategic change. *Managing Service Quality* Vol. 8 (3) pp. 178-182
- Fukushima, Akihiro., J. Jeffrey Peirce. 2011. A hybrid performance measurement framework for optimal decisions. *Measuring Business Excellence* Vol. 15 (2) pp. 32-43
- Gomes, Carlos F., Mahmoud M. Yasin, and Joao V. Lisboa. 2011. Performance measurement practices in manufacturing firms revisited. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 31 (1) pp. 5-30
- Griffin, A., and A. L. Page. 1996. PDMA succes measurement project; recommended measures for product development succes and failure. *Journal of Product Innovation Management* (13) pp 478 – 496
- <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/2097297-pengertian-pengukuran-kinerja/#ixzz1h30r6P29>
- Hertenstein, Julie H., and Marjorie B. Platt. 2000. Performance measures and managemen control in new product development. *Accounting Horizons* Vol. 14 (3) pp. 303-323
- Hoque. Zahirul. 2003. *Strategic Management Accounting*. Australia : Pearson Education

- Ine's Kuster and Pedro Canales, 2011. Compensation and control sales policies, and sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol 26 (4) pp. 273–285
- Jensen, Michael C., William H. Meckling. 1998. Divisional performance measurement. <http://papers.ssrn.com/abstract=9410>
- Lee, Kin Wai., Baruch Lev, Gillian Hian Heng Yeo. 2008. Executive pay dispersion, corporate governance, and firm performance. *Rev Quant Finan Acc* Vol 30 :315–338
- Meng, Xianhai, and Michael Minogue. 2011. Performance measurement models in facility management: a comparative study. *Facilities* Vol. 29 (11/12) pp. 472-484
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. 1995. Realizing strategy through measurement?. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 14 (3) pp. 140-52.
- Salim. Darmadi. 2009. Board compensation, corporate governance, and firm performance in Indonesia. *Indonesian Capital Market and Financial Institution Supervisory Agency* : 1-45
- Scott, William R. 2009. *Financial Accounting Theory*. United States of America : Pearson Inc.
- Srimai, Suwit., Nitirath Damsaman and Sirilak Bangchokdee. 2011. Performance measurement, organizational learning and strategic alignment: an exploratory study in Thai public sector. *Measuring Business Excellence* Vol 15 (2) pp. 57-69
- Suadi, Arif, 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta
- Valmohammadi, Changiz., Azadeh Servati . 2011. Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 60 (5) pp. 493-511