

EVALUASI DAN PENGENDALIAN

DR. Johannes
Buku : Manajemen Strategik - bab 9

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah menyimak bagian ini diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan hal berikut.

1. *Lingkup dan pengertian evaluasi sebagai bagian dari strategi*
2. *Langkah-langkah melakukan evaluasi*
3. *Bentuk pengendalian*
4. *Evaluasi strategi*
5. *Ukuran umum evaluasi kinerja korporasi*
6. *Pengukuran penggunaan stakeholder*
7. *Pendekatan Balaced Scorecard sebagai ukuran kinerja korporasi.*

tahapan pekerjaan evaluasi dalam satu perusahaan ataupun organisasi adalah sebagai berikut.

1. Menentukan apa yang akan diukur.
2. Menentukan ukuran standar.
3. Melakukan pengukuran kinerja.
4. Membandingkan kinerja aktual dengan standar.
5. Mengambil tindakan.
Jika hasil berada diluar toleransi yang diinginkan, maka harus diambil tindakan berikut:
 - Apakah penyimpangan merupakan fluktuasi semata.
 - Apakah proses yang dilakukan tidak tepat.
 - Apakah proses sesuai dengan standar yang diharapkan?
 - Siapa yang orang terbaik untuk mengambil tindakan.

Mengukur Kinerja

- Kinerja adalah hasil akhir daripada kegiatan, walaupun sebenarnya kinerja dapat juga berupa suatu proses yang dikehendaki.
- Pengukuran hasil akhir ini akan tergantung kepada bentuk organisasi, mungkin dengan mempertimbangkan tingkatannya dalam satu perusahaan.
- Ukuran yang digunakan meliputi: kemampuan, pangsa pasar, pengurangan biaya, dan lain-lain sesuai dengan apa yang telah disepakati oleh organisasi ataupun perusahaan sebelum kegiatan dimulai.

Mengukur Kinerja

- **Ukuran Yang Tepat**
- **Activity Cost Based (ABC)**
- **Bentuk Pengendalian :**
- *Behavior Controls*: menjelaskan bagaimana sesuatu dilaksanakan; apakah sesuai dengan kebijakan, aturan, standar, maupun arahan yang digariskan oleh perusahaan
- *Output Controls*: menspesifikan apa yang akan dicapai dengan fokus terhadap hasil daripada perilaku organisasi dengan menggunakan sasaran, target dan ukuran lain dalam perusahaan.
- *Input Controls*: fokus kepada penggunaan sumberdaya, pengetahuan, keahlian dan nilai yang digunakan dalam proses produksi.

Evaluasi dan Strategi

- evaluasi berkaitan dengan strategi yang digunakan, apakah strategi menghasilkan sesuatu yang direncanakan atau tidak.
- ketika perusahaan menyadari berdasarkan hasil evaluasi bahwa capaian yang mereka dapatkan tidaklah seperti yang diharapkan, maka strategi yang telah ditetapkan harus dievaluasi bersama.

Evaluasi dalam Mengimplementasikan Strategi

- Strategi tidak berjalan sebagaimana diharapkan akan tetapi tidak dikomunikasikan ke jajarannya, sehingga dapat dirumuskan bahwa penyimpangan hasil yang diharapkan utamanya karena kesulitan dalam komunikasi.
- Penyimpangan dapat juga terjadi karena asumsi yang dibangun tidak valid sehingga manajemen tidak mempunyai komitmen.
- Penyimpangan dapat juga terjadi karena tidak ada praktik *monitoring* atas kinerja harian di perusahaan. Penyimpangan yang tidak diketahui dan berakumulasi dari waktu ke waktu tidak saja membuat kesalahan besar, akan tetapi membuat susah diperbaiki.
- Penyimpangan dapat juga dikarenakan adanya *perubahan* situasi yang cepat sehingga tidak tepat lagi dengan kondisi situasi yang dibangun.
- Penyimpangan juga dapat terjadi karena *ketidaksesuaian* strategi di tingkat korporat dengan SBU; oleh karena itu penyimpangan lebih dikarenakan adanya perencanaan fungsional yang tidak konsisten.
- Selain hal-hal di atas, penyimpangan dapat juga terjadi karena alokasi sumberdaya yang tidak sesuai.

Ukuran Kinerja Yang Umum

- *ROI* : penerimaan sebelum pajak dibagi dengan total aset yang digunakan dalam proses produksi. Ukuran ini menunjukkan seberapa kuat kemampuan perusahaan mendalangkan pendapatan dibandingkan aset yang digunakan. Semakin tinggi perolehan – sementara aset yang digunakan relatif stabil – maka perusahaan cenderung efisien.
- *Earning per share*. Laba bersih dengan dibagi dengan jumlah lembar saham yang dikeluarkan. *Earning per share* menunjukkan penerimaan yang akan menjadi bagian daripada setiap pemegang saham. Semakin tinggi nilai ini maka harga saham perusahaan akan cenderung naik, yang berarti nilai perusahaan akan naik juga walau dengan aset yang tidak mengalami perubahan.
- *Return on equity* : penerimaan dibagi dengan modal yang digunakan oleh perusahaan. Cara ini dilakukan khususnya untuk melihat tingkat pengembalian perusahaan atas kegiatan operasional dibanding dengan kekayaan (*equity*) perusahaan itu sendiri.

Keuntungan ROI :

- ROI adalah ukuran tunggal komprehensif suatu perusahaan yang dipengaruhi oleh segala sesuatu yang terjadi.
- Mengukur seberapa baik manajer divisi menggunakan kekayaan perusahaan dalam mendatangkan keuntungan.
- Merupakan angka yang dapat dibandingkan dengan satuan angka lainnya.
- Memberikan insentif menggunakan aset yang ada secara efisien.
- Memberikan insentif untuk menggunakan aset baru bilamana mendatangkan keuntungan pada perusahaan.

Kelemahan ROI:

- ROI sensitif terhadap kebijakan penyusutan. Kebijakan penentuan penyusutan antar divisi akan mempengaruhi besaran ROI.
- ROI sensitif terhadap nilai buku.
- Pada banyak perusahaan, satu pabrik menjual kepada pabrik yang lain, sehingga terjadi *transfer pricing*. Biaya sesungguhnya ditanggung perusahaan secara keseluruhan, sehingga sulit menentukan berapa besarnya *transfer pricing* yang terjadi.
- Dalam satu perusahaan apabila satu divisi berada pada kondisi yang lebih baik dibanding dengan kondisi divisi lain, maka divisi tersebut kelihatan akan lebih baik.
- Waktu pengamatan terlalu pendek. Kinerja satu divisi harus diukur dalam rentang waktu yang lebih panjang.
- Siklus bisnis yang terjadi akan mempengaruhi besaran ROI. Siklus bisnis menunjukkan apakah perekonomian secara umum sedang membaik atau tidak. Bila perekonomian sedang membaik maka ROI pun sesungguhnya akan membaik pula.

Pengukuran berdasarkan Stakeholder

- *Stakeholder* dapat didefinisikan sebagai kelompok ataupun individu yang menerima manfaat ataupun menderita karena adanya operasi perusahaan.
- *Shareholder Value* : Untuk melihat kepentingan pemegang saham biasanya juga dikembangkan satu ukuran yaitu nilai saham yang menunjukkan nilai sekarang (present value) dari aliran dana yang diantisipasi akan diterima dari aliran kas ditambah dengan nilai apabila perusahaan akan dibubarkan. Salah satu alasan dari penggunaan ukuran ini karena alasan pemegang saham untuk memperoleh keuntungan; artinya selama penerimaan melebihi biaya yang dibutuhkan oleh pemegang saham, maka berinvestasi pada perusahaan masih menguntungkan.

Ada dua ukuran yang dikembangkan oleh pemegang saham :

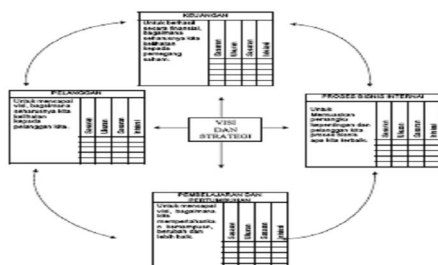
- **Economic Value Added (EVA)**
- Ukuran ini digunakan untuk melihat bagaimana dampak daripada satu strategi terhadap keuntungan, sebelum dan sesudah strategi diterapkan.
$$EVA = \text{After tax operating income} - (\text{investment in assets} \times \text{weighted average cost of capital})$$
$$EVA = \text{Penerimaan setelah pajak} - (\text{Investasi di aset} \times \text{bobot biaya rata-rata modal})$$
- Besarnya biaya rata-rata ini ditentukan oleh industri; semakin beresiko suatu industri maka nilainya semakin tinggi pula.
- **Market Value Added (MVA)**
- Menunjukkan perbedaan antara nilai pasar suatu perusahaan dan modal yang diserahkan oleh pemegang saham dan pemegang modal lainnya.
- Cara menghitungnya adalah:
 - Hitung seluruh modal yang diserahkan, yang digunakan oleh perusahaan, yang sumbernya dari pemegang saham, pemilik hipotek, dan laba yang ditahan.
 - Menghitung kembali biaya-biaya yang tercatat secara akuntansi, seperti R&D, yang sesungguhnya dikeluarkan untuk mendatangkan keuntungan pada masa yang akan datang.
 - Gunakan harga saham saat ini, nilai saham yang beredar, dan tambahkan dengan hutang perusahaan. Ini merupakan nilai daripada pasar perusahaan.

Pendekatan Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton menyusun 4 ukuran yang digunakan :

- Financial (*How do we appear to shareholders?*)
- Customer (*How do customers view us?*)
- Internal Business Perspective (*What must we excel at?*)
- Innovation and Learning (*Can we continue to improve and create value?*)

Pendekatan Balanced Scorecard



Gambar 1. Hubungan antar masing-masing perspektif BSC dan kaitan visi dan strategi dalam suatu korporasi.

Mengevaluasi Manajemen Puncak

4 bidang yang menjadi dasar, yaitu:

- kinerja perusahaan,
- kemampuan memimpin organisasi,
- suksesi dalam menyusun tim, dan
- kepemimpinan dalam konstituen eksternal.

Audit Manajemen

- Kemampuan menyelesaikan berbagai permasalahan perusahaan – sebagaimana tanggung jawab sosial,
- kemampuan bidang fungsional seperti pemasaran dan divisi internasional, serta
- kemampuan mengendalikan strategi perusahaan.

Mengukur Kinerja Divisi dan Fungsi

- **Responsibility Centre**
- **Menggunakan Benchmarking**
- *Strategic Information Systems* : Sesuai dengan perkembangan penggunaan komputer dan teknologi maka perusahaan konsultan menyediakan *software* yang dapat digunakan sesaat dalam menentukan proses evaluasi yang sedang terjadi. Alat yang dikenal adalah ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Responsibility Centre

- *Standard cost centers*. Biasanya digunakan untuk bagian pabrik, dimana standar biaya produksi digunakan untuk menentukan jumlah biaya produksi yang dikeluarkan.
- *Revenue centers*. Untuk melihat bagaimana keefektifan satuan pengeluaran maka dilakukan pendekatan keefektifan.
- *Expense centers*. Perhitungan biaya kepada divisi mungkin dilakukan tanpa mempertimbangkan penerimaan yang akan diterima.
- *Profit centers*. Perusahaan dapat memperhitungkan keuntungan yang diperoleh dari setiap produk lini yang dihasilkan guna dapat mengestimasi keuntungan yang diharapkan.
- *Investment centers*. Karena satu perusahaan mungkin terdiri dari banyak divisi, maka tepatlah untuk memperhitungkan jumlah dana yang dialokasikan per divisi.

Menggunakan Benchmarking

- *Identify the area or process to be examined.* Mengidentifikasi bidang yang akan diperiksa, dibandingkan antara satu perusahaan terhadap perusahaan lain.
- *Find output measures and obtain measurements.* Menentukan ukuran dan melakukan pengukuran.
- *Select best-in-class to benchmark against.* Menentukan perusahaan atau organisasi yang paling baik di kelas yang sama atau industri tertentu.
- *Calculate differences and determine reasons.* Menentukan perbedaan dan alasan terjadinya perbedaan.
- *Develop tactical programs for closing gaps.* Mengembangkan program taktis untuk menutup kesenjangan yang muncul.
- *Implement programs and compare.* Menentukan program perbaikan dan membandingkannya dengan standar yang telah diinginkan.

Persoalan Mengukur Kinerja

- **Jangka pendek dan Jangka panjang**
- Para pimpinan biasanya lebih mengutamakan ukuran jangka pendek daripada jangka panjang.
- juga berkaitan dengan *goal displacement*, karena evaluasi hanya dilakukan untuk kepentingan yang membingungkan, sehingga laporan tidak mencapai hasil apa-apa.
- **Sub Optimization**
- Pada satu perusahaan biasanya terdapat konflik antara satu divisi dengan divisi lain. Bagian pemasaran mungkin mengharapkan pengiriman barang dapat dilakukan secepatnya dengan menggunakan pengangkutan yang lebih cepat. Akan tetapi bentrok dengan bagian biaya yang selalu memper timbangkan biaya yang dikeluarkan, karena ingin menjaga agar penerimaan yang tinggi.

Pedoman Pengendalian

- Hanya mengendalikan hal-hal yang berarti
- Tepat waktu
- Pengendalian jangka pendek dan panjang harus digunakan secara tepat.
- Pengendalian harus dilakukan dengan menunjukkan adanya perkecualian
- Memberikan hadiah kepada hasil yang memenuhi standar.

Pedoman Pengendalian

Menggunakan Audit Strategi

- Audit strategi digunakan untuk dapat menggambarkan keefektifan strategi yang digunakan perusahaan. Strategi audit berisi:
- Mengevaluasi hasil kinerja sekarang
- Meriviu pengelolaan korporasi
- Memantau dan menilai lingkungan eksternal
- Memantau dan menilai lingkungan internal
- Menganalisis strategi dengan menggunakan SWOT
- Mengimplementasikan strategi
- Mengevaluasi dan mengendalikan

Audit Strategi

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Current Situation<ul style="list-style-type: none">• Kinerja sekarang• Kerangka strategi2. Corporate Governance<ul style="list-style-type: none">• Dewan direktur• Manajemen Puncak3. External Environment: Opportunities And Threats<ul style="list-style-type: none">• Sosial• Tugas• Ringkasan kekuatan eksternal. | <ol style="list-style-type: none">4. Internal Environment: Strength And Weakness<ul style="list-style-type: none">• Struktur Korporasi• Kultur Perusahaan• Sumberdaya Korporasi5. Analysis Of Strategic Factors (SWOT)<ul style="list-style-type: none">• Analisis situasi• Riviui misi dan sasaran6. Strategi Alternatif dan Strategi Rekomendasi |
|---|--|
