

PENDEKATAN UMUM DALAM MEMPELAJARI PENGUKURAN KINERJA

Oleh:

Mhd. Gowon ¹⁾, Her Sugondo ²⁾
E-mail: gowon@unja.ac.id
gondorum65@gmail.com

¹⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Jambi
²⁾ Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini mempunyai tiga fase: desain, struktur, dan sistem pengukuran kinerja. Penerapan pengukuran kinerja, dan pemanfaatan dalam pekerjaan sehari-hari dilakukan pada level perspektif manajer yaitu bagaimana desain, implementasi, dan penggunaan pengukuran kinerja dalam pengaturan waktu yang nyata. Kerangka kerja pengukuran antara lain dimensi internal, faktor situasional / kontingensi, inovasi eksternal, dimensi hasil dan analisa kerja.

Keywords : *performance measurement system*, pengukuran kinerja, desain, implementasi, research method,

PENDAHULUAN

Studi mengenai pengukuran kinerja di tiga fase yang diusulkan disini dimaksudkan untuk suatu kerangka kerja dalam organisasi. Kerangka kerja ini memperhitungkan dimensi internal, faktor situasional / kontingensi, inovasi eksternal, dimensi dan hasil (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Berbagai dimensi itu dikembangkan dalam kaitannya dengan analisis sistem pengukuran kinerja. Asumsi-asumsi pernyataan tersebut adalah bahwa kegiatan organisasi yang terbaik dievaluasi dan dikontrol melalui alat ukur yang hati-hati yang mengendalikan kinerja. Manajemen yang efisien dan efektif bergantung pada ide ini. Pendiri dan pengembang *Balance Scorecard* (BSC) sebagai contohnya, menyatakan dalam artikel mereka "*Harvard Business Review*" yang terkenal bahwa: "Apa yang anda ukur adalah apa yang anda dapatkan" (Robert S. Kaplan 2010). Eksekutif senior memahami bahwa sistem pengukuran

organisasi mereka sangat mempengaruhi perilaku manajer dan karyawan. Banyak perhatian dalam penelitian tentang pengukuran kinerja yang berorientasi pada identifikasi dan pengembangan berbagai model manajemen yang mencakup pengukuran kinerja (Pietro Michelia dan Luca Mari, 2014), (Xenophon Koufterosa dkk., 2014), (Steven A. Melnyka dkk., 2014), (Cristian-Ionut dkk., 2014; Joanna L.Y. Ho dkk., 2014).

Penelitian pengukuran kinerja menunjukkan bahwa pengukuran kinerja adalah prasyarat mendasar untuk tindak lanjut, koordinasi dan peningkatan organisasi dan ukuran kinerja yang dianggap penting dalam pengambilan keputusan (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Prestasi tindakan menyoroti fenomena tertentu dalam organisasi. Ide ini dapat dilihat sebagai respon terhadap masalah umum perhatian dalam suatu organisasi. Orang-orang datang dan pergi, dan perhatian mereka secara spontan diarahkan ke hal yang berbeda pada waktu yang berbeda. Alasan di balik menggunakan ukuran kinerja adalah bahwa dengan merancang dan menerapkan langkah-langkah tertentu, pemimpin berkewajiban untuk fokus pada aktivitas tertentu, itulah yang disebut sebagai teori.

Baru-baru ini, pendekatan penelitian yang lebih netral telah berfokus pada kegunaan pengukuran dalam organisasi (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Pendekatan ini menandakan pentingnya mempelajari bagaimana organisasi menangani pengukuran kinerja dan memanfaatkan data yang dikumpulkan. Fokus telah bergeser dari mempelajari pengukuran itu sendiri kepada bagaimana mereka digunakan secara situasi *real face to face*. Pendekatan penelitian ini juga memandang penggunaan pengukuran kinerja dari perspektif mikro, menyiratkan fokus pada tindakan manusia dalam situasi tertentu. Pengalaman dunia nyata adalah titik awal untuk analisis dalam studi tersebut.

Selanjutnya, para pendukung pendekatan tersebut mengklaim bahwa hal itu dapat mahal jika gagal untuk melihat bahwa penggunaan teknologi manajerial seperti ukuran kinerja selalu menjadi bagian dari sistem yang lebih besar yang dibentuk oleh dan membentuk situasi lokal praktiknya (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Perspektif ini menunjukkan perubahan dari pandangan dominan teknis rasionalitas terhadap epistemologi praktek bahwa penekanan *embeddedness* adalah kontekstual.

Sastra mengkritik praktek pengukuran kinerja yang berfokus pada diskusi tentang pengaruh negatif dari ukuran kinerja saja, misalnya, kreativitas, peran bahwa sistem pengukuran kinerja yang ada menekankan perbedaan antara perencana dan pelaku, dan kemampuan dis-fungsional ukuran kinerja untuk menangkap apa yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi. Banyak inisiatif penelitian teknis di alam, dalam arti bahwa mereka sibuk dengan studi desain ukuran kinerja. Hanya beberapa studi, bagaimanapun, didasarkan pada temuan empiris. Masalah meliputi keseluruhan bagi manajer dalam bagaimana merancang secara efektif, melaksanakan dan mewujudkan ide-ide dalam yang 'dahsyat/wild' adalah sebagian besar diabaikan. Dikatakan bahwa ada kebutuhan untuk pendekatan umum untuk memeriksa pengukuran kinerja dalam organisasi.

Sehingga, perspektif yang membahas pertanyaan-pertanyaan kunci yang diidentifikasi oleh para manajer dan bagaimana mereka berurusan dengan desain, implementasi dan penggunaan pengukuran kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempresentasikan dan mendiskusikan argumen dan arah alternatif untuk studi tentang pengukuran kinerja.

Makalah ini bertujuan untuk mengklasifikasikan studi ke berbagai wilayah, dan mendiskusikan kelemahan dan kekuatan dari pilihan berbeda yang tersedia.

Saat ini, pengukuran kinerja dan praktek kinerja manajemen adalah hal umum di semua sektor industri dan perdagangan, termasuk sektor publik (Umit Bititci dkk., 2012). Untuk sektor perbankan, pengukuran kinerja dalam konteks penggunaan BSC, untuk mengevaluasi kinerja kantor cabang pada bank komersil di Yordania (Naser Yousef Alzoubi, 2014). Namun, sebagaimana nanti kita akan bergerak lebih lanjut ke abad ke-21, terjadi peningkatan keyakinan bahwa dunia seperti yang kita tahu itu berubah, baik secara alami maupun naluri bisnis. Isu-isu seperti pemanasan global, pertimbangan lingkungan dan keberlanjutan planet kita menjadi keprihatinan utama bagi semua orang, dari warga negara, dari individu perorangan dan perusahaan multinasional, juga untuk pegawai negeri dan politisi. Dipicu oleh berkembang pesatnya teknologi, meningkatnya globalisasi dan pembongkaran hambatan perdagangan, kita juga melihat perubahan yang cepat dengan cara di mana organisasi dikelola (Bettina Hódi Hernádi, 2012). Isu mengenai akuntansi lingkungan yang juga berhubungan dengan “*green accounting*” sudah cukup lama pernah diangkat dan dibahas di dalam tulisan (The World Conservation Union, 2000) yang memperkenalkan dan mempelajari akuntansi lingkungan.

Disarankan bahwa studi sebelumnya mengungkapkan konseptualisasi multidimensi kinerja organisasi dengan efektivitas yang terbatas yang secara umum diterima dalam praktek pengukuran praktek. Mereka menyebut untuk lebih teoritis didasarkan penelitian dan perdebatan untuk mengembangkan ukuran-ukuran yang tepat untuk konteks penelitian tertentu.

Definisi pengukuran kinerja

Definis pengukuran kinerja diterjemahkan sebagai proses pengumpulan, komputerisasi dan penyajian konstruksi kuantitatif untuk tujuan manajerial dalam penindaklanjutan, pemantauan, dan peningkatan kinerja organisasi (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Kadang-kadang tujuannya melekat pada metrik pengukuran untuk menunjukkan standar. Prestasi pengukuran dipandang sebagai proses pengukuran keseluruhan dari koleksi dengan penggunaan akhir dalam pekerjaan manajerial. Penelitian mengenai pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi tiga domain (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Ketiga domain yang dimaksud itu adalah:

1. Desain dan struktur sistem pengukuran kinerja.
2. Pelaksanaan pengukuran kinerja.
3. Pemanfaatan ukuran kinerja dalam pekerjaan sehari-hari.

Domain yang berbeda dapat dilihat dalam kaitannya dengan langkah-langkah pengembangan sistem pengukuran kinerja. Pertama, sistem harus dirancang dan dibangun, selanjutnya diimplementasikan, dan akhirnya digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Para peneliti dalam domain pertama cenderung untuk mengarahkan penelitian terhadap evaluasi pengukuran kinerja dan menganalisis apakah mereka merupakan indikator yang valid, taktis dan operasional ke arah organisasional. Jenis penelitian ini dapat mencakup baik langkah-langkah atau seperti sistem pengukuran tunggal sebagai *Balance Scorecard* (BSC).

Domain kedua berfokus pada pelaksanaan pengukuran kinerja di organisasi. Pertanyaan utama, misalnya, bagaimana seharusnya menangani manajemen perubahan proses dimana

pengukuran kinerja sedang dilaksanakan, apa jenis masalah yang terjadi, dan bagaimana pengukuran kinerja diintegrasikan ke dalam kegiatan sehari-hari. Yang ketiga, domain mempelajari pemanfaatan pengukuran kinerja yang ditetapkan dalam kegiatan sehari-hari dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan penting dan bermakna.

Pengukuran kinerja: apa itu dan fungsinya

Kita akan membahas, bagaimana pengukuran kinerja didefinisikan dan apa fungsinya yang mungkin dimiliki. Gagasan utama di balik pengukuran kinerja adalah sederhana: organisasi publik merumuskan kinerja dibayangkan dan menunjukkan bagaimana kinerja ini dapat diukur dengan mendefinisikan indikator kinerja. Setelah organisasi telah melakukan upaya, mungkin menunjukkan apakah kinerja dibayangkan dicapai dan apa biaya itu.

Masalahnya di sini adalah, tentu saja, bahwa efek dari intervensi oleh otoritas seringkali sulit untuk diukur. Hal ini karena kinerja publik ganda dan dicapai dalam co - produksi. Selain itu, periode antara intervensi dan efek akhirnya yang mungkin panjang. Hal ini tidak mungkin dalam banyak kasus untuk mengukur efek akhir dari intervensi oleh otoritas (yang '*outcome*'), tidak sedikit ketika tujuan abstrak seperti *liveability*, keamanan, integrasi atau kualitas yang terlibat. Apa yang diukur adalah efek langsung dari intervensi oleh otoritas ('*output*' : lisensi yang dikeluarkan, pemberitahuan hukuman tetap, artikel yang diterbitkan), sementara, dalam beberapa kasus - suatu tempat antara efek langsung dan efek akhir-efek menengah mungkin diidentifikasi, yang juga terukur. Berbagai istilah digunakan untuk berbagai efek yang mungkin terjadi dalam spektrum antara langsung terukur dan tidak terukur : *Output* - hasil ; Efek langsung - efek menengah - efek akhir ; *Output* - hasil Program - hasil kebijakan.

Hal ini harus menunjukkan bahwa terminologi dalam literatur tidak selalu jelas. Beberapa penulis memberikan konsep '*output*' definisi yang sangat sempit (hanya efek langsung), yang lain menggunakan yang sangat luas (termasuk hasil). Kita akan membatasi arti dari pengukuran kinerja terhadap efek tindakan pemerintah yang terukur. Pilihan ini akan tampak sah, karena cocok dengan banyak bahasa sehari-hari yang digunakan dalam organisasi: banyak organisasi yang menggunakan pengukuran kinerja menghitung produk yang mereka hasilkan. Konsep seperti '*output*' atau 'pengukuran produk' dapat dianggap sebagai identik dengan pengukuran kinerja; Saya akan, bagaimanapun, memperluas konsep pengukuran kinerja dengan menarik perhatian dalam memproses pengukuran juga.

Setelah otoritas menentukan produk, ia dapat merencanakan volume produksi selama jangka waktu tertentu dan menetapkan pada akhir periode ini apa produksi dicapai. Akibatnya, organisasi publik - seperti banyak organisasi di sektor swasta - mungkin melewati siklus perencanaan, di mana kinerja direncanakan, dicapai dan diukur. Hal ini sering disertai dengan orientasi yang kuat pada tujuan. Pengukuran kinerja memaksa organisasi untuk merumuskan target untuk berbagai program yang menjadi tanggung jawabnya dan negara, periode di mana mereka harus dicapai. Ini akan menunjukkan ambisinya untuk masing-masing target tersebut dalam indikator kinerja. Pengukuran kinerja kemudian dapat memenuhi sejumlah fungsi (Hans de Bruijn, 2004). Mereka yang disebutkan paling sering adalah sebagai berikut:

- **Transparansi.** Pengukuran kinerja mengarah ke transparansi dan dengan demikian dapat berperan dalam proses akuntabilitas. Suatu organisasi dapat membuat jelas produk apa yang menyediakan dan - dengan cara analisis input-output - apa biaya yang terlibat.
- **Belajar (*learning*).** Sebuah organisasi mengambil langkah lebih lanjut ketika menggunakan pengukuran kinerja untuk belajar. Berkat transparansi dibuat, sebuah organisasi dapat mempelajari apa yang baik dan mana perbaikan yang mungkin.
- **Penilai (*appraising*).** Sebuah penilaian berbasis kinerja sekarang dapat diberikan (oleh manajemen organisasi, oleh pihak ketiga) tentang kinerja organisasi.
- **Sanksi (*sanctions*).** Akhirnya, penilaian dapat diikuti oleh sanksi positif ketika kinerja yang baik atau dengan sanksi negatif, ketika kinerja tidak cukup. Sanksi ini mungkin menjadi salah satu masalah keuangan.

Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)

Dalam bentuk yang paling sederhana, sebuah sistem membutuhkan masukan, mengubahnya menjadi *output*, dan kemudian bergerak kepada umpan balik. Sistem informasi akuntansi biasanya mengkonversi input berupa data menjadi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan terkait dengan perencanaan, monitoring, dan pengendalian. Sementara fitur komputer menentukan fungsinya, set yang dipilih dari ukuran kinerja mendefinisikan SPK. Di dalam SPK, secara berkala, data (*input*) dikumpulkan dan nilai-nilai yang dihitung (*output*) yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi dan / atau individu. Proses penilaian menentukan apakah kinerja sesuai dengan harapan. Seperti sistem lain, sistem PK berisi umpan balik tunggal yang terjadi sebagai individu membuat keputusan berdasarkan *trend* dan perubahan dalam tindakan.

Sistem Pengukuran Kinerja sebuah perusahaan terletak pada kontinum antara sistem tradisional dan SPMS (strategik SPK), seperti *balance scorecard* (BSC). Banyak karakteristik membedakan dua ekstrim, seperti proses pembelajaran putaran ganda dan pilihan ukuran kinerja. Sebuah SPK tradisional menekankan ukuran finansial kinerja. Sebaliknya, sebuah strategi SPK(SSPK) menggabungkan kedua ukuran finansial dan nonfinansial yang dipilih melalui proses penyaringan untuk mencerminkan strategi organisasi. Dengan cara ini, sebuah organisasi mengkomunikasikan informasi tentang 'strategi jangka panjang, hubungan antara berbagai tujuan strategis, dan hubungan antara tindakan karyawan dan tujuan strategis yang dipilih'. Dengan demikian, sebuah SPMS memotivasi individu untuk mengejar tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Lingkungan sistem PK tetap menjadi wilayah penelitian aktif, dengan studi terbaru berkonsentrasi pada SSPK yang lebih baru, versi yang lebih kompleks dari SPK. Penelitian perilaku cenderung berfokus pada bagaimana SSPK mempengaruhi hasil organisasi-level atau proses evaluasi divisi/kinerja individu. Pengecualian termasuk studi oleh (Burney dan Matherly, 2007) yang meneliti SSPK pada tingkat individu dalam kaitannya dengan hasil (*outcome*) karyawan pada tekanan peran, persepsi keadilan, dan prestasi kerja. Baris penelitian ini dibangun di atas premis bahwa tujuan utama dari sistem PK adalah untuk mempengaruhi perilaku individu yang tindakannya sangat menentukan tujuan jangka panjang organisasi. Lebih jauh lagi, bahkan tanpa efek langsung pada kinerja organisasi, menyediakan karyawan dengan lingkungan yang meningkatkan hasil perilaku, seperti kepuasan kerja, bisa sendiri

menjadi tujuan yang berharga. Studi ini mempertahankan fokus pada individu dengan menyelidiki perilaku manajer yang tercermin dalam kinerja pekerjaan mereka dan kepuasan kerja.

Pengukuran Kinerja dan Pengambilan Keputusan, Ambiguitas dalam Organisasi

Perspektif ambiguitas dalam pengukuran kinerja berasal dari tradisi rasionalitas yang dibatasi. Hasil tradisional ini dalam dua arah utama penelitian pengukuran kinerja (Vakkuri dan Meklin, 2006). Pertama, adalah mungkin untuk memeriksa pengukuran kinerja sebagai sistem pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja dapat 'terurai' menjadi serangkaian keputusan yang dibuat oleh pengukur kinerja, organisasi, tim dan pengambil keputusan individu memanfaatkan informasi pengukuran kinerja.

Pengambilan keputusan tersebut dapat dipelajari dengan merefleksikan teori-teori umum organisasiperilaku dan informasi masalah dalam organisasi. Kedua, perspektif ambiguitas menyatakan bahwa dunia sosial pengambilan keputusan dan pengukuran kinerja tidak sepenuhnya rasional. Itu diisi dengan keterbatasan, konflik kepentingan, ketidakpastian, paradoksdan ambivalensi, yang membuat pengukuran kinerja usaha yang rumit. Tantangan-tantangan khusus berikut dapat diperkenalkan. Ada keterbatasan dalam memusatkan perhatian dalam pengukuran kinerja organisasi, keterbatasan dalam memori, dan kepekaan yang terkait dalam sistem pencatatan, keterbatasan dalam memahami hubungan sebab-akibat dari organisasi yang kompleks dan keterbatasan dalam berkomunikasi untuk dan tentang kinerja organisasi. Dengan demikian, organisasi tidak mampu membuat benar-benar rasional (memaksimalkan) keputusan. Mereka harus melakukan dengan lebih sedikit, solusi yang memuaskan. Meskipun kompleksitas, kegiatan masih harus dikoordinasikan, keputusan harus dibuat dan kinerja harus diukur.

Ambiguitas adalah sesuatu yang pengambilan keputusan dan para pengambil keputusan harus mengatasinya. Untuk ide-ide sebagian besar pada pengukuran kinerja didasarkan pada teori pilihan rasional. Pilihan rasional adalah daerah teori keputusan dan informasi *engineering* yang memiliki perspektif tertentu pada beberapa konsep penting seperti pilihan, keputusan dan preferensi. Perspektif ini mencakup dua penting 'tebakan'. Yang pertama adalah tentang konsekuensi masa depan dari tindakan saat ini. Logika konsekuensial ini kadang-kadang menyebabkan penyederhanaan berlebihan kesimpulan kausal. Namun, *consequentialism* sangat tertanam dalam sistem pengukuran kinerja. Menebak kedua menyangkut masa depanpreferensi organisasi dan pengambil keputusan untuk menetapkan nilai konsekuensi yang dirasakan. Bagaimana hasil keputusan untuk dievaluasi? Berdasarkan preferensi yang ada pada saat pengambilan keputusan atau pada saat hasil keputusan akhirnya menyadari? Banyak sistem pengukuran kinerja mengandung ketegangan khusus dalam hal ini, misalnya, dengan menjadi tidak sabar. Berbeda dengan asumsi pilihan rasional, aspek ambiguitas pengambilan keputusan mengacu pada situasi dengan kurangnya kejelasan dan konsistensi dalam kenyataannya, kausalitas dan intensionalitas dalam pengambilan keputusan organisasi. Teori institusional adalah suatu pendekatan yang umum digunakan dalam penelitian pengukuran kinerja (Edita Gimzauskiene dan Kloviene, 2011), selain juga digunakan oleh (Rautiainen dan Jarvenpaa, 2012) dan juga (Sven Modell, 2009).

Pertimbangkan dua konsep teori keputusan : ketidakpastian dan ambiguitas. Dalam teori pilihan rasional ketidakpastian adalah sebuah konsep yang mengacu pada penilaian tidak tepat konsekuensi tergantung pada tindakan yang diambil saat di masa depan. Namun, definisi tersebut melibatkan asumsi tambahan tertentu. Di satu sisi, adalah mungkin untuk menentukan semua negara saling melengkapi dan eksklusif di ruang pengambilan keputusan. Seorang pembuat keputusan tidak tahu di mana negara berada, tapi ia tahu bahwa beberapa dari mereka ada. Di sisi lain hal, ketidakpastian dapat dikurangi dengan jumlah informasi. Keterbatasan dalam pemahaman dunia 'luar' dapat dikurangi dengan kuantitas informasi. Ketika situasi pengambilan keputusan melibatkan ambiguitas, pengambil keputusan tidak dapat meyakinkan dirinya sendiri apakah salah satu hal yang benar (ketidakjelasan dalam realitas), atau bahwa dunia luar dapat didekomposisi menjadi negara saling lengkap dan eksklusif (kurangnya kejelasan dalam kausalitas) atau bahwa informasi tersebut tidak akan selalu menyelesaikan masalah kejelasan (kurangnya kejelasan dalam niat).

Studi Pada Sistem Pengukuran Kinerja: Gambaran Umum

Desain Sistem Pengukuran Kinerja

Rancangan pengukuran kinerja terdiri dari kegiatan yang terlibat dalam membangun dan membangun pengukuran kinerja, seperti menyelaraskan strategi dan rencana aksi, melihat perusahaan dari perspektif pemangku kepentingan yang berbeda ', dan menetapkan target. Desain sistem pengukuran kinerja telah mendapat perhatian besar dalam penelitian selama dekade terakhir. Beberapa penulis resep cara terbaik untuk desain sistem pengukuran kinerja. Misalnya, tindakan harus berasal dari strategi, harus mewakili dimensi yang berbeda dari sebuah organisasi, dan harus mempertimbangkan semua stakeholder perusahaan.

Balance Scorecard(BSC), pertama kali disajikan pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton, adalah sistem pengukuran yang mengatasi kekurangan dari sistem kinerja tradisi. BSC menawarkan pandangan holistik organisasi sehubungan dengan empat perspektif penting (keuangan, pelanggan, proses internal, inovasi dan pembelajaran). Cara berpikir sering dipandang sebagai konsisten dengan ide-ide lain dalam organisasi kontemporer seperti orientasi proses, perbaikan terus-menerus dan fokus pelanggan.

Balance Scorecard bagaimanapun, tidak tanpa kritik(Robert S. Kaplan 2010). Sementara presentasi kelemahan BSC seperti hubungan kausal bermasalah dan hanya berfokus pada hasil. Idenya adalah untuk membangun sebuah 'kerangka kerja'yang menggabungkan faktor-faktor keberhasilan kritis dan menggunakan model matematika yang menggambarkan hubungan tertanam. Berdasarkan studi literatur, mengidentifikasi empat dimensi kunci sepanjang mana organisasi manufaktur mengukur kemampuan mereka untuk menjadi efektif dan efisien. Dimensi ini adalah kualitas, waktu, biaya dan fleksibilitas. Para penulis menyatakan bahwa pengukuran kinerja harus berlabuh dalam konteks strategis sebagai tindakan mempengaruhi tindakan dan prioritas masyarakat untuk sebagian besar. Terkait dengan kerangka ini adalah proses manajemen strategis di mana visi, tujuan strategis, pengukuran kinerja dan rencana aksi terkait dengan cara yang koheren dan konsisten. Melalui proses ini, pengukuran diletakkan dalam konteks strategis dan, dengan demikian, dilihat berkaitan dengan gambaran keseluruhan.

Tipe lain dari klasifikasi, dikembangkan oleh (Umit Bititci dkk., 2012), memisahkan pengukuran kinerja menjadi lima sistem mewakili strategis, taktis dan operasi arah organisasi. Klasifikasi ini mengarah, menurut penulis, untuk sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi sejalan dengan strategi dan visi organisasi. Sistem 1 sesuai dengan fungsi produktif dalam organisasi dan mengukur kinerja kegiatan usaha individu. *Manufaktur lead time* dan pemrosesan *order lead time* adalah contoh dari tindakan tersebut. Sistem 2 bertujuan mengkoordinasikan kegiatan dari unit operasional. Sistem ini, dengan demikian, mencakup pengukuran kinerja yang merupakan fungsi dari langkah-langkah kegiatan individu pada tingkat proses bisnis individu. Sistem termasuk tingkat manajemen taktis organisasi. Pada tingkat sistem ini, tujuan strategis dikerahkan dan diprioritaskan berdasarkan informasi dari Sistem 1 dan 2. Sistem 4 penawaran dengan lingkungan eksternal. Fokusnya adalah pada menangkap kejadian di masa depan dan mengidentifikasi potensi peningkatan, seperti bagaimana perusahaan melakukan dalam kaitannya dengan pesaing dan kebutuhan pasar. Melalui identifikasi strategi dan tujuan, arah organisasi yang diuraikan dalam Sistem 5.

Model Bisnis *Excellence* menggunakan pengukuran kinerja untuk menilai kualitas. Model ini terdiri dari prinsip-prinsip: menyenangkan pelanggan, manajemen oleh fakta-fakta, orang manajemen dan perbaikan terus-menerus. Prinsip-prinsip ini, pada gilirannya, dikaitkan dengan berbagai konsep inti dan *Business Excellence* sebagai indikator akhir. Model *Business Excellence* ini kontras dengan BSC bahwa mereka mempertimbangkan lebih dalam proses organisasi. The BSC berfokus pada hasil.

Pelaksanaan dan pengoperasian sistem pengukuran kinerja

Penelitian tentang pelaksanaan pengukuran kinerja berfokus pada aspek-aspek seperti: bagaimana seharusnya proses implementasi dikelola? Artinya, bagaimana kita harus mengelola proses dalam hal kepemimpinan, sumber daya keuangan, struktur partisipatif, penggunaan konsultan eksternal, dan infrastruktur teknis agar sukses terjamin? Pelaksanaan pengukuran kinerja bisa sangat mahal untuk sebuah organisasi, dalam hal waktu, uang dan sumber daya manusia. Apa jenis masalah yang terjadi sebagai hasil proses implementasi? Apa kegiatan yang diperlukan bahwa tim perlu memberlakukan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja dalam kenyataan? Ini adalah beberapa pertanyaan yang dibahas dalam pelaksanaan penelitian.

Kaplan dan Norton (1992) menyajikan proses implementasi BSC yang bertujuan mengamankan hubungan strategis masing-masing ukuran kinerja. Proses ini ditandai dengan wawancara dan lokakarya dengan manajer, dimana strategi yang berlabuh dan langkah-langkah yang dikembangkan. Dalam buku mereka, strategi fokus organisasi, (Robert S. Kaplan 2010) mengembangkan proses implementasi dan menegaskan bahwa setiap program BSC harus dimulai dengan identifikasi perubahan dimaksud. Implementasi seharusnya tidak dilihat sebagai sebuah proyek pengukuran kinerja melainkan sebagai sebuah proyek yang mengarah kepadakenyataan, perubahan nyata dalam organisasi. Langkah-langkah dalam proses tersebut dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan, bukan sebagai produk akhir. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa strategi harus didiskusikan pada semua tingkat organisasi dan bahwa pengukuran kinerja harus dikaitkan dengan strategi bahwa untuk memprioritaskan. Dukungan teknologi informasi dilihat sebagai bagian sentral dalam pelaksanaan BSC dan banyak organisasi melihatnya sebagai langkah pertama untuk sistem berfungsi.

Kegunaan Dan Penyempurnaan Sistem Pengukuran Kinerja

Aspek ketiga yang diidentifikasi dalam penelitian pengukuran kinerja adalah penggunaan pengukuran kinerja dalam pekerjaan sehari-hari. Ini berarti bahwa perhatian ditarik kepada penggunaan sebenarnya pengukuran kinerja dalam pekerjaan sehari-hari. Kegiatan penelitian ini dapat ditujukan untuk penggunaan strategi di antara manajemen atau karyawan. Sebuah pertanyaan penelitian yang khas adalah: apa konsekuensi ukuran kinerja yang harus seperti yang biasa digunakan? Studi tersebut dapat memusatkan perhatian pada organisasi, kelompok atau tingkat individu.

Gagasan bahwa pengukuran kinerja harus membimbing tindakan masa depan tidak hanya menjadi perhatian bagi manajer puncak. (Micheli dan Neely, 2010) menunjukkan bahwa pengukuran adalah proses kuantifikasi, tetapi itu pada gilirannya merangsang tindakan. Tindakan ini dihasilkan dari kegiatan dalam tim manajemen atau manajer tunggal. Studi lain menyelidiki penggunaan pengukuran kinerja disajikan oleh (Mattias Elg dan Kollberg, 2009). Penelitian ini berfokus pada jenis ukuran kinerja penting yang ada dalam penggunaan mereka dalam pekerjaan manajerial. Studi ini membawa perhatian ke berbagai sosial, material, sumber daya temporal dan spasial dari penggunaan ukuran kinerja; kegiatan mengambil tempat pada pertemuan di mana ukuran kinerja yang digunakan; dan signifikansi ukuran kinerja dalam koordinasi unit dalam organisasi hirarkis.

Studi empiris mencakup pengamatan dari pertemuan manajerial (dipilih oleh prosedur formal) dalam berbagai tingkat hirarki dari produsen produk industri yang kompleks. Beberapa tema yang disorot dalam penelitian ini adalah: (1) sosial, material dan lingkungan temporal kerja manajerial mempengaruhi penggunaan; (2) bahwa penggunaan ukuran kinerja terutama adalah kegiatan reflektif yang muncul dari sejarah organisasi; (3) yang kaitan antara tingkat hirarki, seperti kepemimpinan dan tumpang tindih penduduk serta langkah-langkah kinerja yang tumpang tindih, batas dan memungkinkan koordinasi; dan (4) bahwa ukuran kinerja dalam konteks belajar merupakan peran penting dalam penciptaan pengetahuan tentang aktivitas organisasi.

Berdasarkan survei nasional, (Patria De Lancer Julnes, 2006) mengidentifikasi faktor-faktor yang mencegah manajemen dari menggunakan pengukuran kinerja di instansi pemerintah negara bagian dan lokal di A.S. Mereka menyimpulkan bahwa penting untuk melakukan penilaian terhadap organisasi kesiapan untuk mengembangkan dan menerapkan ukuran kinerja, untuk mengungkapkan tingkat pengetahuan tentang penggunaan informasi. Mereka lebih lanjut menyatakan bahwa tingkat dukungan untuk pengukuran kinerja dan kondisi organisasi yang berkaitan dengan budaya, sumber daya dan keahlian merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan. Selain itu, mereka menganjurkan mengidentifikasi dan melibatkan kelompok kepentingan internal dan eksternal, serta melibatkan serikat karyawan. Akhirnya, mereka mengklaim itu adalah penting untuk mengadopsi pengukuran kinerja bahkan jika organisasi tidak menerapkan atau menggunakannya untuk jangka waktu tertentu, dan untuk mengembangkan budaya peningkatan kinerja.

Menganalisis Sistem Pengukuran Kinerja Dari Perspektif Organisasi

Tiga area masalah - desain, implementasi dan penggunaan pengukuran kinerja - dapat dilihat dalam hal serangkaian faktor yang mempengaruhi hasilnya: ide, teknologi, orang, transaksi dan konteks. Prinsipnya adalah untuk mengikuti berbagai kegiatan pengenalan sistem pengukuran kinerja, dari awal hingga realisasinya dengan mengakui faktor-faktor ini. Setiap kali seorang peneliti memasuki obyek studi, dia membawa ide-ide konseptual tertentu tentang konstitusi bahwa praktek tertentu. Ide-ide berkembang dari waktu ke waktu selama proses merancang penelitian dan memperoleh bahan empiris melalui berbagai metode untuk analisis dan interpretasi. Ide-ide konseptual dapat berupa sistematis diintegrasikan ke dalam berbagai metode dikembangkan dan digunakan untuk investigasi, atau mereka mungkin lebih longgar digabungkan menyusul rancangan penelitian induktif.

Studi tentang pengukuran kinerja sebagai fenomena empiris seperti yang kita pertimbangkan di sini pengambilan sistematis, pendekatan kontekstual untuk mempelajari berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan dan penggunaan sistem tersebut - mencakup beberapa kerangka kerja konseptual. Pemilihan kerangka tersebut mempengaruhi apa yang peneliti akan lihat.

Bagaimana mungkin untuk mengevaluasi hasil dari sistem pengukuran kinerja? Haruskah kita fokus pada proses atau hasil akhir? Artinya, bagaimana organisasi meningkatkan sehubungan dengan pengukuran kinerja yang diterapkan dan digunakan? Pada bagian ini, kami menguraikan beberapa kemungkinan yang seorang peneliti harus memilih antara sebagai sistem pengukuran kinerja sedang dievaluasi. Disarankan bahwa studi tentang manfaat dari sistem pengukuran kinerja harus mencakup penilaian desain, implementasi, dan penggunaan. Desain meliputi baik model abstrak, desain visual, dan konstruksi aktual untuk mengukur kinerja dan sistem administrasi / teknis di mana model dan konstruksi dilaksanakan.

Ada beberapa alternatif untuk mengevaluasi manfaat dari sistem pengukuran kinerja. Namun, masing-masing perspektif memiliki kelemahan sendiri dan peneliti perlu memilih metode yang tepat untuk desain penelitian. Salah satu bentuk evaluasi adalah membiarkan praktisi hakim dan memutuskan langsung dengan meminta mereka. Hal ini disebut sebagai evaluasi subyektif. Bentuk lain yang lebih 'obyektif' evaluasi termasuk yang berkaitan biaya sistem untuk manfaat yang dirasakan, atau menganalisis bagaimana sistem menyebabkan perubahan nyata dalam organisasi. Masalah dengan strategi kedua adalah bahwa hal itu mungkin sulit untuk menilai apa perubahan titik berpengaruh. Ada juga masalah menemukan hubungan sebab-akibat pada saat ada perubahan. Bagaimana kita tahu, misalnya, bahwa kepuasan pelanggan meningkat adalah efek dari suatu sistem yang diterapkan untuk mengukur kepuasan pelanggan? Pertanyaan ini banyak dibahas dalam studi penelitian organisasi, karena banyak faktor dalam situasi langsung dan di lingkungan sekitarnya juga dapat mempengaruhi dan memiliki efek pada kinerja. Sistem model dan pendekatan konteks berorientasi bertujuan menangani masalah ini bermasalah.

Pertanyaan lain adalah ketika harus 'post-perubahan' penilaian dilakukan? Pada waktu apa? Tekankan kemungkinan evaluasi tersebut untuk menunjukkan *status quo*, yaitu, bahwa tidak ada perbaikan telah diidentifikasi. Alternatif pandang untuk memulai dari perspektif praktisi dan mempelajari bagaimana berbagai pemangku kepentingan dan manajer menerima

dan memanfaatkan pengukuran kinerja. Titik yang dibuat adalah bahwa situasi kerja manajer 'telah membaik, tetapi sulit untuk menarik kesimpulan apapun tentang perubahan yang nyata dalam hasil. Gerakan kualitas menekankan fokus pelanggan baik dalam pengembangan dan penggunaan alat dan teknik yang berbeda. Pertanyaan kunci mencakup: Siapa pelanggan? Bagaimana pelanggan akan menggunakan produk kami? Dalam situasi apa dia akan menggunakan produk kami? Mengapa pelanggan menggunakan produk kami? Ini jenis pertanyaan membantu para pengembang dan produsen untuk merancang dan menghasilkan produk yang akan memenuhi harapan pelanggan.

Pertanyaan serupa mungkin akan diajukan sebagai sistem pengukuran kinerja sedang dirancang dan diimplementasikan. Bagian berikutnya mengembangkan ide ini lebih lanjut. Seperti telah dibahas sebelumnya, manfaat pengukuran kinerja menyiratkan penggunaan praktis dalam pekerjaan manajerial. Manajer menggunakan ukuran kinerja untuk komunikasi dan pengambilan keputusan dalam interaksi dengan orang lain. Ukuran kinerja mungkin, dalam pengertian ini, dipandang sebagai sumber informasi tentang kegiatan organisasi yang berkaitan dengan topik tertentu yang sedang dibahas dalam lingkungan kerja tertentu. Penggunaan ukuran kinerja berlangsung dalam ruang-waktu pertemuan sosial tertentu. Dengan pindah ke situasi alam di mana ukuran kinerja dipraktekkan, adalah mungkin untuk melihat lebih dekat berbagai aspek situasi seperti itu. Hal ini diperlukan untuk menunjukkan dimensi situasional spasial dan temporal: misalnya, manajemen puncak bertemu pada waktu dan tempat tertentu, dan manajer tim membahas bekerja dengan operator nya di papan pengumuman. Dua cara menggunakan ukuran kinerja memberikan petunjuk tentang sifat berulang dari pertemuan *Total Quality Management*, karena keduanya terlibat dalam penggunaan ukuran kinerja, terjadi dengan frequency.(Mattias Elg dan Kollberg, 2009)mengidentifikasi lima pengaturan khas dalam yang mengukur kinerja yang digunakan:

Pengaturan 1: Terus menerus tindak lanjut dalam pekerjaan manajerial, di mana ukuran kinerja digunakan sebagai ukuran suhu atau perhatian-*getter*.

Pengaturan 2: Penggunaan dalam pekerjaan pembangunan / peningkatan, di mana pengukuran kinerja membantu dalam pemecahan masalah.

Pengaturan 3: The 'manager tertarik' menggunakan database, mengumpulkan informasi dan membuat analisis sendiri '*ad hoc*'.

Pengaturan 4: Pengukuran kinerja digunakan dalam proses penyebaran gol.

Pengaturan 5: Informasi dari pengukuran kinerja digunakan dalam laporan dan disajikan kepada kelompok tertentu dari para pemangku kepentingan.

Melalui fokus pada praktek (yaitu, berbagai pengaturan di mana manajer menggunakan informasi), adalah mungkin untuk secara efektif mendapatkan pengetahuan tentang bagaimana ukuran kinerja harus digunakan. Penggunaan istilah dalam pekerjaan manajemen berarti fokus pada kontekstual, terletak karakter pengukuran kinerja. Apa yang kita sketsa adalah studi tentang penggunaan ukuran kinerja yang de-menekankan karakter rasional penggunaannya seperti yang diberikan dalam literatur manajemen normatif, dan tempat-tempat lebih penting pada elemen kontekstual sekitarnya penggunaannya. Ide umum dari model MIRP adalah bahwa efisiensi (dari segi desain, implementasi, dan penggunaan di kami 'pengukuran kinerja'

bahasa) adalah hipotesis menjadi fungsi dari dimensi internal yang. Hubungan ini dimoderatori oleh aspek pengukuran kinerja sistem ini (pembaharuan, ukuran dan tahap pembangunan).

Keterbatasan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja tidak, bagaimanapun, obat mujarab untuk semua masalah dan tantangan yang dihadapi organisasi dan program yang efektif. Banyak masalah yang organisasi publik dan nirlaba berusaha untuk alamat setidaknya agak keras, tanpa solusi yang mudah terlihat, dan sumber daya yang tersedia sering tidak memadai untuk mengatasi secara efektif. Selain itu, keputusan mengenai strategi, prioritas, tujuan, dan sasaran yang sering dilakukan dalam konteks yang sangat dipolitisir ditandai dengan kepentingan bersaing pada tingkat yang berbeda, kepribadian yang kuat, dan ditinggalkannya prinsip mendukung kompromi. Jadi, meskipun tujuan sistem pengukuran adalah untuk membantu meningkatkan kinerja melalui mempengaruhi keputusan, mereka tidak dapat diharapkan untuk mengendalikan atau mendikte apa keputusan akan.

Sistem pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menyuntikkan obyektif, berorientasi pada hasil informasi ke dalam proses pengambilan keputusan, tetapi bahkan pada tingkat manajemen yang lebih rendah mereka dapat diabaikan dan tidak akan secara otomatis digunakan (Poister H. Theodore, 2003). Kesulitan lain adalah bahwa tidak semua lembaga dan program meminjamkan diri sama baiknya untuk pengukuran kinerja. Sedangkan mengembangkan ukuran kinerja untuk lembaga yang berorientasi produksi dengan sistem pelayanan yang lebih nyata sering relatif mudah, proses ini mungkin akan jauh lebih sulit (atau lemah di terbaik) di instansi yang kegiatannya diakui hanya memiliki koneksi yang sangat tidak langsung terhadap hasil yang diinginkan. Sebagai contoh, USA *Environmental Protection Agency* memiliki program yang dimaksudkan untuk bekerja dengan negara-negara Eropa Timur untuk mendorong mereka untuk mengadopsi kebijakan ketat dalam rangka meningkatkan kualitas udara dan air. Tidak hanya adalah hasil jangka sangat panjang, tetapi faktor-faktor tak berwujud mungkin sangat penting, dan hubungan kausal dalam web kompleks faktor yang mempengaruhi kurang jelas, sehingga lebih menantang untuk mengembangkan ukuran kinerja berguna daripada halnya dengan produksi yang lebih program-oriented. Unit kebijakan yang berorientasi, seperti badan-badan perencanaan, program penelitian, atau analisis kebijakan dan evaluasi kantor, bisa sulit untuk memasukkan dalam sistem pengukuran kinerja karena pengaruh mereka pada hasil yang nyata seringkali sulit untuk memilah-milah dan karena hasil tersebut seringkali tidak diharapkan terwujud selama bertahun-tahun, atau bahkan puluhan tahun. Oleh karena itu, langkah-langkah tahunan "hasil," misalnya, mungkin tampak tidak berarti atau seperti hanya akan melalui gerakan, tanpa nilai nyata. Demikian pula, seringkali sulit bahkan tidak mungkin untuk mengukur dampak dari fungsi-seperti pemeliharaan armada, toko percetakan, pos dan jasa kurir, peralatan kantor, manajemen properti, pembelian, personalia, anggaran dan keuangan, dan manajemen informasi-dalam hal dukungan meningkatkan efektivitas unit-unit layanan yang mereka layani, dan dengan demikian ukuran hasil untuk fungsi-fungsi ini biasanya tidak tersedia. Selain itu, untuk program-untuk pencegahan misalnya, yang bertujuan untuk membatasi penyebaran penyakit atau meminimalkan cedera, Pengantar Pengukuran Kinerja kerusakan

properti, dan kesulitan lainnya akibat bencana-alam hasilhal dampak negatif yang tidak terjadi bisa sangat sulit untuk menangkap dengan ukuran kinerja.

Namun demikian, berorientasi pada hasil manajer di semua organisasi publik dan nirlaba harus sangat peduli dengan pelacakan kinerja program-program mereka, dan di mana hal itu mungkin tidak layak atau bermanfaat untuk mengukur hasil aktual secara teratur, masih dapat membantu untuk memantau lebih langkah cepat yang berkaitan dengan isu-isu seperti jumlah pekerjaan yang dilakukan, ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan itu, efisiensi yang dilakukan, sejauh mana hal itu dipandang sebagai responsif terhadap pelanggan dan klien, dan sejauh mana itu selesai dalam anggaran. Tidak peduli seberapa terbatas atau komprehensif indikator, bagaimanapun, adalah penting untuk mengenali pada awal bahwa sistem pengukuran kinerja memberikan data yang deskriptif tapi tidak ketat evaluatif. Artinya, ukuran kinerja sendiri tidak memberikan indikasi yang jelas sebab dan akibat atau sejauh mana suatu program atau lembaga mungkin bertanggung jawab untuk memproduksi hasil-hasil pengamatan. Meskipun sistem pengukuran dilakukan menghasilkan data yang sering dapat digunakan dalam evaluasi program yang lebih ketat, perawatan harus dilakukan untuk tidak overinterpret kinerja mengukur sendiri.

Pengukuran kinerja juga dapat mendorong tanggapan yang tidak diinginkan. Meskipun logika pengukuran kinerja menyatakan bahwa memberikan informasi yang obyektif tentang program atau lembaga kinerja akan menghasilkan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk memperkuat kinerja, yang tidak akan otomatis mengikuti. Ketika tanggapan manajemen utama untuk data kinerja negatif adalah untuk menempatkan menyalahkan individu atau unit tertentu, misalnya, atau untuk menghukum manajer dalam beberapa cara untuk masalah di mana mereka tidak memiliki kontrol, dampak dari sistem pengukuran adalah kontraproduktif dan cenderung menghasilkan , setidaknya dijangka panjang, dalam memburuknya tingkat kinerja.

Selain itu, sistem pengukuran kinerja mungkin hanya membutuhkan terlalu banyak waktu dan usaha. Lembaga-lembaga publik dan nirlaba perlu mengembangkan sistem pengukuran yang melayani kebutuhan mereka dengan tetap menjaga keseimbangan yang wajar antara manfaat dan biaya. Ketika sistem tersebut sangat berat dalam hal pengumpulan dan pengolahan data, misalnya, belum menghasilkan sedikit informasi yang benar-benar menarik bagi manajemen, sistem tidak hemat biaya. Akhirnya, sistem pengukuran kinerja menjalankan risiko diabaikan. Beberapa lembaga menginvestasikan sumber daya dalam mempertahankan sistem pengukuran tapi jarang melihat data terakumulasi secara serius. Untuk sistem untuk berkontribusi peningkatan kinerja, itu harus dimanfaatkan. Sebagai pendukung ingin menunjukkan, melengkapi mobil dengan speedometer tidak apa-apa dengan sendirinya untuk memastikan mengemudi yang aman dari kendaraan itu. Dengan cara yang sama, ukuran kinerja sendiri tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan kinerja kecuali mereka digunakan sangat sengaja untuk mengelola lembaga dan program yang lebih efektif.

KOMENTAR AKHIR

Pengukuran kinerja dapat menjadi pendorong perubahan organisasi dan pembaharuan, serta sarana untuk membangun bentuk organisasi baru. Manajer organisasi yang dihadapkan dengan ide melaksanakan dan mewujudkan seperti baru berbagai pengaturan raisea pertanyaan, seperti:

- (1) Apa jenis pengukuran kinerja yang terbaik untuk mengukur efektivitas, efisiensi dan perbaikan?
- (2) Bagaimana seharusnya kita menggunakan pengukuran kinerja dalam konteks manajemen kami sehingga menjadi driver untuk kinerja organisasi?
- (3) Apa faktor penting untuk sukses menerapkan pengukuran kinerja dalam organisasi?

Seperti kita ketahui, desain pengukuran kinerja dibuat untuk berbagai tujuan, menetapkan mereka berbedaperan, dan menerapkannya di dunia nyata. Proses implementasi ini memainkan peran penting dalam bagaimana pengukuran kinerja akan benar-benar dipahami dan digunakan. Mengingat jangkauan dan arah dari pertanyaan yang diajukan oleh para sarjana organisasi dan manajer dalam bidang pengukuran kinerja, cukup mengejutkan untuk melihat bahwa ada beberapa studi empiris pengukuran kinerja. Salah satu pengamatan adalah bahwa sastra tampaknya dibagi menjadi dua pandangan yang berbeda.

Yang pertama mengasumsikan bahwa ukuran kinerja yang obyektif diberikan: mereka setara dengan kebenaran karena mereka terdiri dari fakta-fakta obyektif tentang realitas. Perspektif lain menunjukkan bahwa ukuran kinerja secara sosial dibangun oleh anggota kelompok tertentu dan bahwa mereka tidak lengkap. Proses pelaksanaan pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam bagaimana mereka akan benar-benar dipahami dan digunakan. Pergeseran terbaru dalam pendekatan penelitian dari mempelajari pengukuran diri untuk bagaimana mereka digunakan dalam situasi nyata tatap muka memandang penggunaan ukuran kinerja dari mikro-perspektif, menyiratkan fokus pada tindakan manusia dalam situasi tertentu. Dengan mengikuti pendekatan semacam itu, secara otomatis kami mengakui proses organisasi makro di tingkat mikro.

Situasi dipelajari adalah titik awal untuk analisis. Selanjutnya, para pendukung pendekatan ini mengklaim bahwa hal itu dapat mahal untuk gagal untuk melihat bahwa penggunaan teknologi manajerial seperti ukuran kinerja selalu menjadi bagian dari sistem yang lebih besar, yang dibentuk oleh dan membentuk situasi lokal praktiknya. Perspektif ini menunjukkan perubahan dari pandangan dominan rasionalitas teknis terhadap epistemologi praktek yang menekankan embeddedness kontekstual.

Tujuan dari pekerjaan kami dalam artikel ini adalah untuk mempresentasikan dan mendiskusikan argumen dan arah untuk studi pengukuran kinerja alternatif. Para penulis berpendapat bahwa ada kebutuhan untuk pendekatan umum dalam pemeriksaan pengukuran kinerja di organisasi; perspektif yang membahas pertanyaan-pertanyaan kunci yang diidentifikasi oleh para manajer dan bagaimana mereka berurusan dengan desain, implementasi dan penggunaan pengukuran kinerja dalam pengaturan *real-time*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bettina Hódi Hernádi. 2012. Green Accounting for Corporate Sustainability. Honggaria: Club of Economics in Miskolc, pp. 23-30.
- Burney, L. L., dan M. Matherly. 2007. Examining Performance Measurement from an Integrated Perspective. *Journal of Information System* Vol. 21, No. 2 (Fall 2007):20.
- Cristian-Ionut, Ivanova, dan S. Avasilcăi. 2014. Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 397 – 404.
- Edita Gimzauskiene, dan L. Kloviene. 2011. Performance Measurement System: Towards an Institutional Theory. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 22 (04):7.
- Hans de Bruijn. 2004. *Managing Performance in The Public Sector*. edited by T. a. F. e-Library. Dutch, USA and Canada: Taylor & Francis Group.
- Joanna L.Y. Ho, Anne Wu, dan Steve Y.C. Wu. 2014. Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society* 39 (2014):38–58.
- Mattias Elg, dan B. Kollberg. 2009. Alternative Arguments and Directions for Studying Performance Measurement. *Total Quality Management* Vol. 20, No. 4 (April 2009):14.
- Micheli, P., dan A. Neely. 2010. Performance Measurement in the Public Sector in England. *Public Administration Review* (July/August 2010):10.
- Naser Yousef Alzoubi. 2014. The Extent of Using Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Branches Performance of Commercial Banks in Jordan A field Study According to Internal Auditors Viewpoint. *Research Journal of Finance and Accounting* Vol. 5, No. 6:7.
- Patria De Lancer Julnes. 2006. Performance Measurement An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On. *Utah State University, USA* Vol 12(2) (Aug 7, 2006):17.
- Pietro Michelia, dan Luca Mari. 2014. The theory and practice of performance measurement: *Management Accounting Research* 147–156.
- Poister H. Theodore. 2003. Measuring Performance in Public and Non Profit Organizations. In *a Wiley Imprint*, edited by Jossey-Bass.
- Rautiainen, A., dan M. Jarvenpaa. 2012. Institutional Logics and Responses to Performance Measurement Systems. *Financial Accountability & Management* 28(2) (May 2012):26.

- Robert S. Kaplan 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School, Harvard University (working paper)* Working papers are in draft form. (This working paper is distributed for purposes of comment and discussion only.):36.
- Steven A. Melnyka, Umit Bititci, Ken Plattsc, Jutta Tobiasd, dan Bjørn Andersen. 2014. Is performance measurement and management fit for the future?: *Management Accounting Research* 173–186.
- Sven Modell. 2009. Institutional Research on Performance Measurement and Management in The Public Sector Accounting Literature: a Review and Assessment. *Financial Accountability & Management* Vol. 25(3) (August 2009):26.
- The World Conservation Union. 2000. Lessons Learned from Environmental Accounting. *IUCN* October 2000 (Findings from Nine Case Studies. Washington, D.C):48 pages.
- Umit Bititci, P. G., V. Dörfler, dan S. Nudurupati. 2012. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews* Vol. 14 (2012):22.
- Vakkuri, J., dan P. Meklin. 2006. Ambiguity in Performance Measurement: a Theoretical Approach to Organisational Uses of Performance Measurement. *Financial Accountability & Management* Vol. 22 (3) (August 2006):16.
- Xenophon Koufterosa, Anto (John) Verghesea, dan Lorenzo Lucianetti. 2014. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study: *Journal of Operations Management*, 313 - 336.