

PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN KEMASAN PLASTIK DENGAN PENDEKATAN METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN *OBJECTIVE MATRIX*

Vita Rias Prastika^{1*}, Ahmad Mubin^{2*}, Shanty Kusuma Dewi³

^{1,2,3}Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Malang

Email: vita.rias@yahoo.com; ahmadmbn@ymail.com

Abstrak

Perusahaan sangat membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai *tool* dalam melakukan pengukuran dan peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Tujuan penelitian yaitu melakukan identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, merancang sistem pengukuran kinerja perusahaan kemasan plastik dengan metode *Performance Prism*, mengukur dan mengevaluasi kinerja menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS). Hasil identifikasi *stakeholder* sesuai dengan kondisi perusahaan PT. X meliputi: investor, customer, supplier, employee, dan community. Hasil perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. X diperoleh 30 KPI (*Key Performance Indicator*) meliputi 6 KPI pada perspektif *Investor*, 6 KPI pada perspektif *Customer*, 6 KPI pada perspektif *Supplier*, 7 KPI pada perspektif *Employee*, dan 5 KPI pada perspektif *Community*. Berdasarkan hasil pengukuran dan evaluasi kinerja menggunakan OMAX dan TLS diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 5,78 kategori warna kuning yang berarti bahwa kinerja PT. X sudah dikatakan baik dan telah mendekati target namun masih diperlukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *Stakeholder*, *Objective Matrix* *Traffic Light System*.

PENDAHULUAN

Perusahaan sangat membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai *tool* dalam melakukan pengukuran dan peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Setiap perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja pada semua *stakeholdernya*, untuk memberikan kepuasan dan sekaligus kontribusi kepada perusahaan guna peningkatan kinerja dan peningkatan daya saing perusahaan.

PT. X merupakan salah satu perusahaan penghasil produk kemasan plastik. Selama ini PT. X hanya melakukan pengukuran kinerja dengan sudut pandang keuangan saja, tidak melakukan pengukuran kinerja pada *stakeholder* yang lain sehingga PT. X masih belum bisa mengukur dan mengetahui apa saja yang menjadi kebutuhan dan keinginan para *stakeholder*, dan kontribusi apa yang mereka berikan kepada perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu, perlu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan model yang dapat memotret keinginan *stakeholder* sekaligus kontribusinya kepada perusahaan secara keseluruhan yaitu menggunakan model *Performance Prism*.

Performance Prism merupakan metode yang mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* di perusahaan, yaitu meliputi *investor*, *customer*, *supplier*, *employee*, dan *community*. Selanjutnya pembobotan seluruh aspek digunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), *scoring* menggunakan metode OMAX (*Objective Matrix*), dan evaluasi kinerja menggunakan metode TLS (*Traffic Light System*).

Tujuan penelitian yaitu melakukan identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, merancang sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism*, dan mengukur serta mengevaluasi kinerja PT. X dengan metode OMAX dan TLS. Dengan demikian, diharapkan hasil pengukuran dan evaluasi kinerja tersebut dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dan peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

SISTEM PENGUKURAN KINERJA (SPK)

Perancangan SPK

Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*) secara umum adalah sekumpulan *metric* yang digunakan untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas. Sedangkan Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*) merupakan proses untuk mengkuantifisir efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas (Neely, et.al, 1995). Menurut Neely (2004) dan Vanany (2009) bahwa ada beberapa karakteristik sistem pengukuran kinerja yaitu mampu memberikan gambaran yang seimbang mengenai organisasi, yang merefleksikan kondisi finansial dan non-finansial, internal dan eksternal, serta efisiensi dan efektifitas organisasi, mampu menggambarkan kondisi kinerja organisasi dengan ringkas, mampu menggambarkan kebutuhan organisasi secara multi dimensional, mampu mengukur kinerja organisasi secara luas (*comprehensiveness*), sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang sebaiknya dihilangkan serta kebutuhan-kebutuhan apa saja yang perlu ditambahkan, dan mampu mengintegrasikan organisasi baik secara fungsi-fungsinya maupun sesuai hirarkhinya.

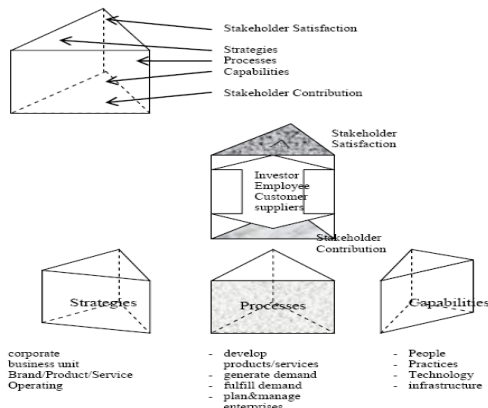
Beberapa manfaat sistem pengukuran kinerja bagi organisasi, yaitu untuk: (1) perencanaan, pengendalian dan evaluasi, (2) mengendalikan perubahan, (3) komunikasi, (4) pengukuran dan peningkatan (*improvement*), (5) motivasi, (6) alokasi sumber daya, dan (7) fokus pada jangka panjang (Vanany, 2009).

Proses perancangan sistem pengukuran kinerja (SPK) secara umum meliputi; penetapan arsitektur pengukuran, penentuan sasaran strategis (*strategic objective*) dari masing-masing perspektif, penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dan pembobotan. Selanjutnya dilakukan penghitungan skor dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan evaluasi kinerja dengan metode *Traffic Light System* (TLS) (Ferdy, 2010; Moehersono, 2012; Mubin, 2013).

Performance Prism

Model *Performance Prism* merupakan suatu model untuk perancangan sistem pengukuran kinerja yang mencoba memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan *stakeholder*. *Stakeholder* atau pemegang kepentingan di dalam perusahaan terdiri dari banyak pihak, dan kepentingan dari masing-masing pihak tersebut pun berbeda-beda. Walaupun di satu sisi kepentingan-kepentingan dari masing-masing *stakeholder* tersebut berbeda-beda dan terkadang saling berbenturan, namun di sisi lain masing-masing *stakeholder* tersebut juga memiliki hubungan yang saling menguntungkan (Neely, et.al, 2002; Vanany, dkk., 2004).

Filosofi *Performance Prism* berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima sisi yaitu untuk sisi atas dan bawah adalah kepuasan dari pemegang kepentingan (*stakeholder satisfaction*) dan kontribusi dari pemegang kepentingan (*stakeholder contribution*). Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi (*strategy*), proses (*process*) dan kapabilitas (*capability*), sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Perspektif dalam Model *Performance Prism* (Neely, et.al, 2002)

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot perspektif dan KPI berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan (pimpinan perusahaan) terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kelompok metrik, dan KPI. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Karena menggunakan input persepsi manusia, model ini dapat mengolah data bersifat kualitatif maupun kuantitatif dalam proses pengambilan keputusan (Saaty, 1993; Vanany, 2009).

Metode Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light System (TLS)

Metode OMAX adalah suatu metode sistem skor yang memperhatikan metrik-metrik pengukuran dari *Key Performance Indicators* (KPI) yang ada dengan melakukan konsolidasi metrik tersebut menjadi ukuran tunggal yang sering disebut dengan *current performance*. Aplikasi metode ini awalnya digunakan pada pengukuran produktivitas dengan ukuran indikator kinerja yang spesifik. Tetapi pada perkembangannya, karena dirasa sangat membantu upaya mengkonsolidasikan indikator kinerja yang ada, maka juga diaplikasikan pada sistem pengukuran kinerja. *Score Performance* dari badan *Objective Matrix* berkisar pada skala 0 - 10, berarti ada 11 tingkat pencapaian untuk setiap indikator (Riggs, 1987; Vanany, 2009).

Skor dari penilaian kinerja dengan menggunakan metode OMAX, dianalisis dengan menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS) untuk mengetahui KPI mana yang mendapatkan nilai merah, kuning atau hijau. Hal ini untuk mengetahui apakah skor pada KPI yang bersangkutan mengindikasikan perlunya perbaikan. Ketentuan nilai-nilai dalam *Traffic Light System* adalah sebagai berikut:

- $3 \geq \text{nilai skor} \geq 0$: KPI masuk dalam kategori warna merah sehingga memerlukan tindakan perbaikan secepatnya
- $8 \geq \text{nilai skor} > 3$: KPI masuk dalam kategori warna kuning sehingga memerlukan pengawasan yang lebih intensif.
- $10 \leq \text{nilai skor} > 8$: KPI masuk dalam kategori warna hijau sehingga tidak memerlukan tindakan perbaikan namun tindakan pengawasan tetap perlu dilakukan

METODE PENELITIAN

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini terbagi atas 6 tahap, yaitu: (1) tahap penelitian pendahuluan; (2) tahap identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, (3) tahap perancangan SPK; (4) tahap pengukuran dan evaluasi kinerja (5) tahap analisis; dan (6) tahap pengambilan kesimpulan.

Tahap identifikasi *stakeholder satisfaction* merupakan tahap mengidentifikasi apasaja yang menjadi keinginan *stakeholder* terhadap perusahaan agar dapat memenuhi kepuasan *stakeholder*. Sedangkan identifikasi *stakeholder contribution* yaitu tahap mengidentifikasi apa saja yang dimiliki perusahaan yang menunjang keinginan *stakeholder* untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*.

Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja meliputi penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dan pem bobotan. KPI ditetapkan sebagai ukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian masing-masing tujuan. Identifikasi KPI ini dilakukan dengan menjabarkan kelima perspektif *Performance Prism* ke dalam indikator-indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja perusahaan yang diperoleh berdasarkan wawancara dan kuisisioner dari para *stakeholder* untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada pada perusahaan. Pembobotan dilakukan berdasarkan bagaimana tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kelompok metrik, dan KPI nya dengan cara penyebaran kuisisioner yang akan diolah menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Kuisisioner yang disebar tersebut berisi beberapa perspektif yang harus diisi sesuai dengan skala kepentingan yang sudah ditetapkan. Kemudian setelah memperoleh data dari kuisisioner dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP dengan skala kuantitatif 1 sampai 9.

Pada tahap pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan perhitungan dengan menggunakan bantuan *software Excel* atau dapat juga dengan cara manual pada semua KPI pada setiap *stakeholder* yang sudah teridentifikasi. Kemudian setelah mendapatkan hasil perhitungan dengan metode *Objective Matrix (OMAX)* maka seluruh KPI evaluasi dengan menggunakan *Traffic Light System*, mengelompokkan KPI pada kriteria hijau, kuning atau merah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Stakeholder

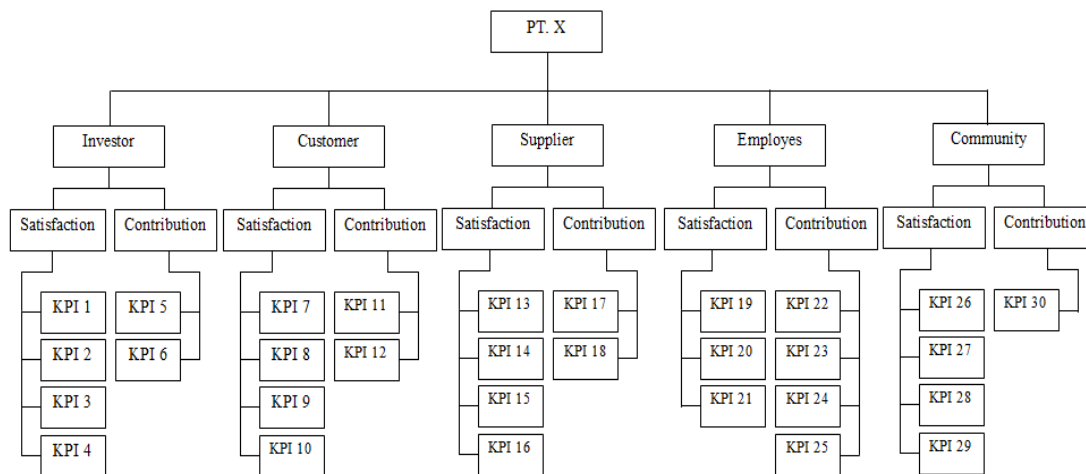
Tahapan yang pertama adalah mengidentifikasi stakeholder yang menjadi bagian dalam PT.X ini. Dari hasil wawancara diperoleh stakeholder PT. X meliputi:

1. *Investor* (Penanam Saham)
2. *Customer* (Pelanggan)
3. *Supplier* (Pemasok)
4. *Employee* (Tenaga Kerja)
5. *Community* (Masyarakat)

Hasil Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Model Performance Prism

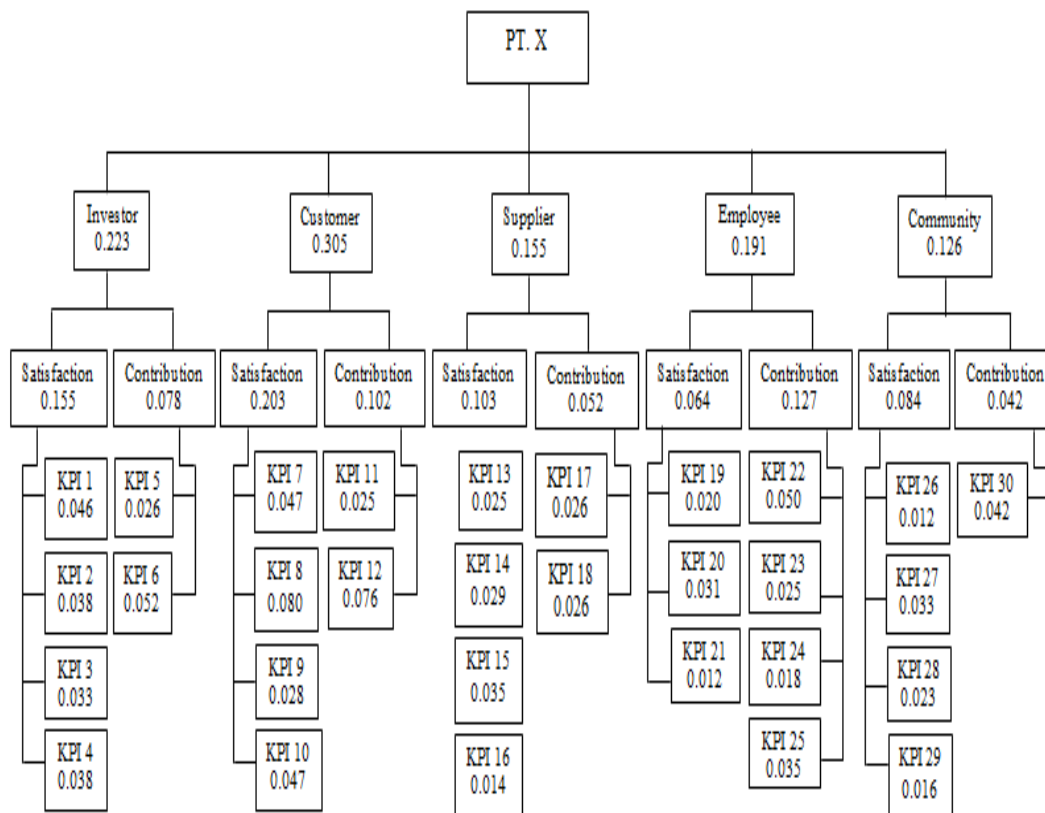
Hasil identifikasi 5 perspektif Performance Prism yang meliputi stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategis, proses, kapabilitas. Dari identifikasi tersebut diperoleh 30 KPI meliputi 6 KPI pada perspektif *Investor*, 6 KPI pada perspektif *Customer*, 6 KPI pada perspektif *Supplier*, 7 KPI pada perspektif *Employee*, dan 5 KPI pada perspektif *Community*.

Seluruh KPI yang telah dibentuk kemudian disusun dalam hirarki kinerja PT.X berdasarkan perspektif dari asal KPI. Level teratas dari hirarki adalah PT.X dan level dibawahnya adalah *stakeholder* yang bersangkutan dengan kinerja perusahaan kemudian level dibawahnya ada *satisfaction* dan *contribution* dan level dibawahnya adalah KPI masing-masing *stakeholder* diatasnya (Gambar 2).



Gambar 2. Hirarki KPI PT. X

Hasil pembobotan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan bantuan *software Expert Choice*, sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hirarki dan Bobot KPI PT. X

Hasil Pengukuran Kinerja dengan Metode OMAX dan Evaluasi Kinerja dengan TLS

Hasil pengukuran dengan metode OMAX (*Objective Matrix*) dan Evaluasi hasil dari pengukuran kinerja dengan *Traffic Light System* diperoleh bahwa pada perspektif *investor* terdapat 2 KPI kategori hijau berarti telah mencapai target dan 4 KPI kategori kuning berarti hampir mencapai target. Perspektif *customer* terdapat 1 KPI kategori hijau berarti telah mencapai target, 3 KPI kategori kuning berarti dapat dikatakan baik, dan 2 KPI kategori merah yang berarti perlu dilakukan perbaikan agar meningkatkan kinerjanya. Perspektif *supplier* terdapat 3 KPI kategori hijau berarti 3 KPI telah mencapai target, 1 KPI kategori kuning yang sudah dikatakan baik namun masih perlu adanya pemantauan, dan 2 KPI kategori merah yang berarti perlu dilakukan perbaikan. Perspektif *employee* terdapat 1 KPI telah mencapai target dengan kategori hijau, 4 KPI kategori kuning, dan 2 KPI yang perlu dilakukan perbaikan dalam kategori merah. Perspektif *community* terdapat 4 KPI hampir mendekati target dan dikatakan kinerjanya baik dengan kategori kuning dan 1 KPI kategori merah yang perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja keseluruhan (*overall performance*) diperoleh sebesar 5,7822 (warna kuning) yang berarti bahwa pencapaian kinerja PT. X sudah kategori baik, namun masih perlu perbaikan dan peningkatan menjadi hijau, sehingga lebih berdaya saing.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil dari identifikasi *stakeholder* dengan pendekatan model *Performance Prism* dan sesuai kondisi perusahaan dapat diidentifikasi 5 *stakeholder* yang menjadi bagian dari PT. X yaitu :

Investor (penanam modal), *Customer* (pelanggan/ mitra), *Supplier* (pemasok), *Employee* (tenaga kerja), dan *Community* (masyarakat) berikut masing-masing *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*-nya.

2. Hasil perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. X terbentuk 30 KPI (*Key Performance Indicator*) berdasarkan tujuan strategis pada setiap *stakeholder* yang terdiri dari 6 KPI pada perspektif *Investor*, 6 KPI pada perspektif *Customer*, 6 KPI pada perspektif *Supplier*, 7 KPI pada perspektif *Employee*, dan 5 KPI pada perspektif *Community*.
3. Berdasarkan hasil pengukuran dan evaluasi kinerja pada PT. X diperoleh dari 30 KPI yang ada, sebanyak 7 KPI kategori hijau (sangat baik), 16 KPI kategori kuning (baik), dan 7 KPI kategori merah (kurang). Hasil penilaian kinerja keseluruhan (*overall performance*) diperoleh sebesar 5,7822 (warna kuning) yang berarti bahwa pencapaian kinerja PT. X sudah kategori baik, namun masih perlu perbaikan dan peningkatan menjadi hijau, sehingga lebih berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdy, Helas, 2010, *Pengukuran Kinerja*, Jurnal Teknik, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moehariono, 2012, *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mubin, Ahmad, 2013, *Perancangan Sistem Pengukuran Sustainability Performance pada Industri*, Laporan Penelitian P2M-HDL Fak. Teknik, UMM, Malang.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Neely, A. Gregory, M. and Platts, K., 1995, "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operation & Production Management* 15, 4, 80 – 118.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M., 2002, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall.
- Neely, A., 2004, *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press, UK.
- Riggs, James L., 1987, *Production Systems: Planning, Analysis, and Control*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Singapore.
- Saaty, Thomas L., 1993, *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Vanany, Iwan, & Dian, 2004, *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus pada Hotel X)*, Jurnal Teknik Industri, Vol.6, No.2, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Vanany, Iwan, 2009, *Performance Measurement: Model & Aplikasi*, Cetakan Ke-2, ITS Press, Surabaya.