

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
PRISM PERFORMANCE
(STUDI KASUS DI PT. POLOWIJO)**

Putri Indarwati *¹, Narto², Zeplin Jiwa Husada Tarigan³

^{1,2}Program Studi Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya

Jl. Arief Rachman Hakim 100, Surabaya 60117.

³Magister Manajemen, Universitas Kristen Petra, Surabaya

Jl, Siwalankerto 121-131 Surabaya

Email: putri.indar@gmail.com

Abstrak

Perkembangan dunia perusahaan yang semakin ketat mengakibatkan pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk melakukan evaluasi dan perusahaan yang telah ada. PT. Polowijo adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pupuk dolomit. Metode pengukuran kinerja Performance Prism digunakan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja PT. Polowijo yang selama ini belum merepresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif karena hanya menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan individu (SKI). Tujuan penelitian ini adalah perancangan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Performance Prism dapat merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap stakeholder meliputi investor, customer, employees, supplier, dan local communities. Selanjutnya dilakukan penentuan indikator kinerja dengan menetapkan target untuk tiap Key Performance Indicator. Kemudian perhitungan scoring dengan OMAX dan Traffic Light System untuk mengetahui KPI yang perlu diperbaiki kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 14 KPI dengan kategori maksimal sesuai harapan perusahaan, 20 KPI dalam kategori performa cukup dan 6 KPI dalam kategori performa sangat rendah atau kurang baik. Namun setelah melakukan usulan perbaikan terhadap 6 KPI yang berkategori sangat rendah tersebut, diharapkan PT. Polowijo dapat meningkatkan seluruh kinerja perusahaan secara maksimal.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Stakeholder, Prism Performance, KPI, OMAX.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia perusahaan yang semakin ketat mengakibatkan pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk melakukan evaluasi dan perusahaan yang telah ada. Sekarang ini, pengukuran kinerja seharusnya tidak hanya dilakukan pada aspek finansial saja, tetapi juga secara keseluruhan dengan memperhatikan peranan stakeholder perusahaan (Adianto, 2014). Saat perusahaan dapat memenuhi target dengan baik, maka perusahaan dikatakan telah memiliki kinerja yang baik, sedangkan saat perusahaan tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan, maka perusahaan memiliki kinerja yang buruk (Puspitasari, dkk, 2012).

PT. Polowijo adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pupuk dolomit. Pasar usaha ini sangat luas, terlebih lagi banyaknya pesaing industri pupuk nasional yang sudah ada. Untuk mengatasi hal itu, dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan ke dalam suatu framework pengukuran yang strategis sehingga perusahaan dapat bersaing di pasar global.

Tujuan penelitian adalah pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Prism Performance* yang digunakan untuk memperbaiki pengukuran kinerja PT. Polowijo yang selama ini belum merepresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif karena hanya menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan individu (SKI).

Performance Prism adalah pengukuran kinerja inovatif dan kerangka kerja manajemen kinerja dengan memperhatikan beberapa sisi dan para *stakeholder* agar lebih maksimal. Kelebihannya dari kerangka kerja yang lainnya adalah bahwa *Performance Prism* meliputi semua *stakeholder* organisasi. Secara prinsip, meliputi investor, pelanggan, karyawan, *supplier*, dan masyarakat (Neely dan Adams, 2000).

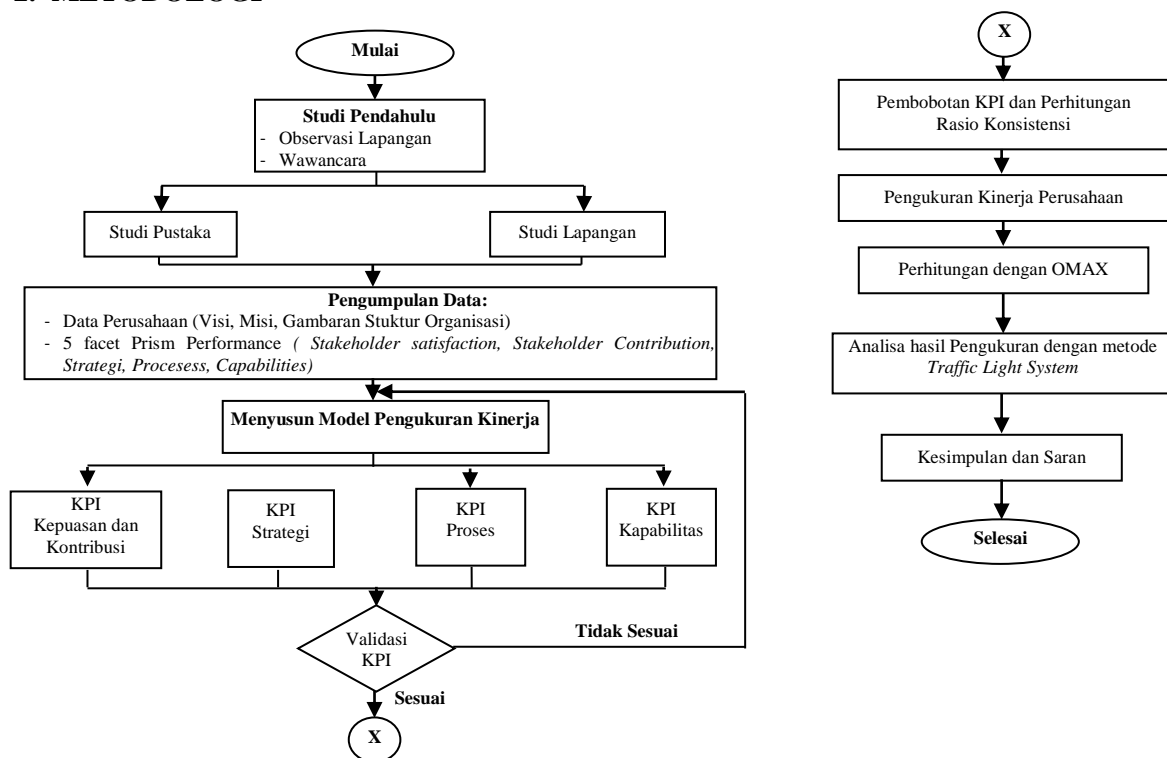
Parmenter (2007), mendefinisikan *Key Performance Indicator* sebagai sekumpulan pengukuran yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang. Sedangkan Menurut Warren (2011), *key performance indicator* merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. *Key performance indicator* adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasis data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi (Iveta, 2012).

Objective Matrix adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di suatu perusahaan atau di tiap bagian saja dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (Nasution, 2005). OMAX digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang amat berpengaruh dan yang kurang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas (Dania, 2012). Keuntungan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan yaitu relatif sederhana dan mudah dipahami, Mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian khusus, Datanya mudah diperoleh, Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi.

Traffic Light System adalah suatu metode yang digunakan untuk mempermudah dalam memahami pencapaian kinerja perusahaan dengan bantuan 3 kategori warna yaitu merah, kuning, dan hijau. Batas dari masing-masing kategori warna tersebut, ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Kategori warna tersebut dapat mempermudah pihak perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan yang sesuai dengan target maupun yang tidak mencapai target.

Menurut Nurcahyani (2013), menyebutkan bahwa dalam *Traffic Light System* warna merah menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Warna kuning menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum. Warna hijau menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. METODOLOGI



Gambar 1. Alur Penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data maka dapat dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism*, maka perusahaan perlu mengidentifikasi dan melakukan validasi pada KPI yang berhubungan dengan pihak *stakeholder* dan perspektif pada perusahaan. KPI-KPI yang telah divalidasi maka akan disusun dalam sebuah bentuk hierarki kinerja. Hierarki kinerja ini dikelompokkan berdasarkan *stakeholder*, dengan menggunakan kriteria ini maka akan dihasilkan empat jenis seperti ditunjukkan pada tabel 1 sampai 4 berikut ini.

Tabel 1. Hierarki Kinerja Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder PT. Polowijo

<i>Stakeholder</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Bobot</i>
Investor	K 1. Saran dan kritik dari Investor	0.0023
	K 2. Pengukuran keuntungan bagi perusahaan dan investor	0.0041
	K 3. Pengumpulan berkas biaya perusahaan	0.0007
	K 4. Keuntungan yang seimbang	0.0018
	K 5. Pengembalian investasi	0.0053
Pelanggan	K 6. Tingkat kepuasan pelanggan	0.0016
	K 7. Saran dan kritik dari Pelanggan	0.0034
	K 8. Tingkat keuntungan pelanggan	0.0012
	K 9. Penyediaan yang tepat waktu	0.0027
Karyawan	K 10. Frekuensi pelatihan karyawan	0.0052
	K 11. Saran dan kritik dari karyawan	0.0011
	K 12. Tingkat kesesuaian peraturan karyawan	0.0008
	K 13. Tingkat kepuasan karyawan	0.0083
	K 14. Tingkat kemampuan karyawan dibidang lain	0.0091
	K 15. Tingkat produktivitas waktu	0.0042
Pemasok	K 16. Intensitas ketepatan pembayaran	0.0001
	K 17. Frekuensi perawatan pesanan	0.0093
	K 18. Tingkat pesanan bahan baku kepada pemasok utama	0.0094
	K 19. Index kesesuaian barang	0.0051
	K 20. Tingkat pengelolaan waktu	0.0201
	K 21. Index kesesuaian harga	0.1538
	K 22. Tingkat pesanan bahan baku kepada pemasok utama	0.0131
Masyarakat	K 23. Index kepuasan dan kepercayaan masyarakat	0.0274
	K 24. Tingkat kenaikan penggunaan pupuk oleh masyarakat	0.0086

Tabel 2. Hierarki Kinerja Strategis Stakeholder PT. Polowijo

<i>Stakeholder</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Bobot</i>
Investor	S 1. Index pengeluaran modal	0.0241
	S 2. Tingkat perkembangan bisnis	0.0825
	S 3. Biaya yang baik	0.0093
	S 4. Transparansi pada investor	0,0311
Pelanggan	S 5. Pertambahan pelanggan	0.0741
	S 6. Index pengembangan produk dan pelayanan	0.0201
	S 7. Index kepuasan pelanggan	0.0026
	S 8. Rasio survey pasar	0.0151
Karyawan	S 9. Tingkat produktivitas karyawan	0.0237
	S 10. Tingkat perekrutan yang lebih selektif	0.0253
	S 11. Tingkat hubungan dengan karyawan yang unggul	0.0079
	S 12. Pengenalan lebih dalam mengenai Perusahaan	0.0333
Pemasok	S 13. Tingkat keterlambatan pengadaan bahan baku	0.0055
	S 14. Index kepuasan pemasok	0.0072
Masyarakat	S 15. Tingkat aktivitas sosial	0.0072
	S 16. Index kepuasan masyarakat	0.0073
	S 17. Pengenalan lebih dalam mengenai masyarakat	0.0098

Tabel 3. Hierarki Kinerja Proses Stakeholder PT. Polowijo

<i>Stakeholder</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Investor	P 1. Perencanaan Investor	0.0043
	P 2. Jumlah permintaan pupuk di pasaran	0.0011
	P 3. Hasil investasi pengembangan produk	0.0002
Pelanggan	P 4. Kemampuan pemenuhan keinginan pelanggan	0.0010
	P 5. Tingkat pembuatan pupuk dengan spesifikasi baru	0.0023
	P 6. Tingkat pelayanan pelanggan	0.0097
Karyawan	P 7. Tingkat kepuasan karyawan	0.0042
	P 8. Frekuensi pemberian pelatihan dan penilaian kinerja karyawan	0.0074
Pemasok	P 9. Tingkat kesesuaian produk	0,0032
	P 10. Peramalan data	0.0101
	P 11. Pengukuran tingkat kemajuan	0.0011
Masyarakat	P 12. Pengembangan CSR	0.0092
	P 13. Frekuensi pertemuan dengan masyarakat sekitar	0.0109

Tabel 4. Hierarki Kinerja Kapabilitas Stakeholder PT. Polowijo

<i>Stakeholder</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Investor	KK 1. Data keuangan	0.0061
	KK 2. Perhitungan resiko investasi	0.0126
	KK 3. Investor menjadi salah satu direksi	0.0122
	KK 4. Indeks kepuasan investor	0.0020
Pelanggan	KK 5. Pengukuran kebutuhan dan keinginan pasar	0.0168
	KK 6. Tingkat pengembangan produk berdasarkan penelitian mengenai permintaan pasar	0.0182
	KK 7. Penentuan kualitas	0.0021
	KK 8. Frekuensi promosi dan pengenalan produk	0.0019
	KK 9. Frekuensi survey kepuasan pelanggan	0.0131
Karyawan	KK 10. Tingkat pelatihan yang dilakukan	0.0056
	KK 11. Perkembangan gaji di setiap tingkat	0.0061
	KK 12. Perbaikan dan pemberian fasilitas setiap terjadi kekurangan	0.0184
	KK 13. Pemberian bonus bagi kinerja yang memuaskan	0.0163
Pemasok	KK 14. Tingkat perencanaan sistem	0.0028
	KK 15. Tingkat pemberian nilai pada pemasok	0.0072
	KK 16. Indeks ketepatan pembayaran kepada pemasok	0.0071
Masyarakat	KK 17. Tingkat pelatihan terhadap sumber daya lokal	0.1023
	KK 18. Donasi sosial yang diberikan kepada masyarakat	0.0340

Besar prioritas setiap sasaran perspektif dilakukan dengan perbandingan berpasangan, sehingga diperoleh bobot masing-masing sasaran perspektif tersebut. Selanjutnya mencari 10 KPI dengan nilai bobot tertinggi dari setiap perspektif untuk dilakukan pengukuran kinerja melalui metode *scoring* OMAX, hal ini digunakan untuk mendapatkan dan mengetahui pengukuran kinerja secara spesifik dan level kinerja perusahaan secara tepat.

Selain itu metode *traffic light system* juga diterapkan pada tahap ini dengan menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang maksimal. Warna kuning dengan ambang batas 4 hingga 7 yang berarti tergolong pada penilaian performa yang cukup. Sedangkan untuk warna merah yaitu indikator kinerja yang berada pada level 0 hingga 3 dan tergolong pada penilaian performa yang kurang baik atau minimal. Untuk indikator yang berwarna merah ini perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi dengan melakukan beberapa usulan perbaikan. Hasil *Scoring* OMAX di perusahaan ditunjukkan pada tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Scoring OMAX PT. Polowijo

Kepuasan dan Kontribusi		Strategi		Proses		Kapabilitas	
KPI No.	Level	KPI No.	Level	KPI No.	Level	KPI No.	Level
21	8.1136	4	5.9345	9	2.6670	17	5.4353
23	2.8722	2	3.0000	13	4.6654	18	6.0343
20	8.5201	5	4.9011	10	5.7754	12	8.0346
22	6.9102	12	4.9822	6	2.5243	6	6.0992
18	6.3022	10	8.0991	12	4.6785	5	8.3343
17	8.0992	1	9.7701	8	5.6464	13	9.2284
14	4.2946	9	9.8203	1	8.2371	9	2.1109
24	2.9011	6	5.2276	7	6.0239	2	9.2326
13	5.8426	8	6.1102	5	5.2324	3	9.9912
5	9.7751	17	6.4471	2	9.8976	15	6.0122

Dari tabel hasil perhitungan *Scoring Omax* diatas, maka dapat diketahui bahwa terdapat 6 KPI berada pada kinerja berwarna Merah atau yang berada pada level 0 hingga level 3. KPI tersebut perlu mendapatkan perhatian secara khusus dan solusi perbaikan dengan tidak mengesampingkan KPI lainnya. Hal ini sangat penting dalam melakukan peningkatan kinerja perusahaan pada PT. Polowijo. Usulan perbaikan ditunjukkan pada tabel 6 berikut.

Tabel 6. Usulan perbaikan

KPI yang harus diperbaiki	Usulan Perbaikan
KPI K 23 (Index kepuasan dan kepercayaan masyarakat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melakukan survey kepuasan masyarakat ✓ Melakukan penelitian mengenai kebutuhan dan keinginan masyarakat. ✓ Melakukan kegiatan sosial kepada masyarakat.
KPI K 24 (Tingkat kenaikan penggunaan pupuk oleh masyarakat)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pemberian harga khusus kepada kelompok tani ✓ Kerjasama dengan para kelompok tani ✓ Pengenalan produk melalui bantuan koperasi
KPI S 2 (Tingkat perkembangan bisnis)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penambahan modal kerja melalui investor baru ✓ Melakukan penelitian dan membuat suatu indikator terhadap setiap perusahaan secara berkala. ✓ Penggunaan teknologi yang berkapasitas tinggi ✓ Peningkatan kualitas tenaga kerja.
KPI P 9 (Tingkat kesesuaian produk)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melakukan survey pasar ✓ Pengendalian kualitas hasil produksi ✓ Penggunaan bahan baku yang berkualitas
KPI P 6 (Tingkat pelayanan pelanggan)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menjaga kerjasama terhadap pelanggan tetap ✓ Pemberian diskon kepada pembeli dalam partai besar ✓ Cepat dan tanggap terhadap keluhan pelanggan ✓ Memberikan pelayanan yang ramah terhadap pelanggan ✓ Pelatihan dan seminar kepada para pelanggan
KPI KK 9 (Frekuensi survey kepuasan pelanggan)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melakukan wawancara langsung terhadap pelanggan ✓ Melakukan survey melalui kuesioner

4. KESIMPULAN

Dari hasil dan pembahasan diatas maka pengukuran kinerja dengan menggunakan metode prism performance memberikan dampak yang sangat baik terhadap kinerja perusahaan di PT. Polowijo karena perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja yang harus diperbaiki.

Pengukuran kinerja di PT. Polowijo, terdapat 14 KPI dengan kategori maksimal sesuai harapam perusahaan, 20 KPI dalam kategori performa cukup dan 6 KPI dalam kategori performa sangat rendah atau kurang baik. Namun setelah melakukan usulan perbaikan terhadap 6 KPI yang berkategori sangat rendah tersebut, diharapkan PT. Polowijo dapat meningkatkan seluruh kinerja perusahaan secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, C. and A. Neely., (2000), The Performance Prism to Boost M&A Success, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4 No. 3 pp. 19-23.
- Ardianto, et. al., (2014), Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism Dan Scoring Objective Matrix (Omax) Pada PT. BPAS, , Vol. 18, No. 2, pp 61-70.
- Dania WA, I Santoso, R.P. Sari., (2012), Analisis Pengukuran Korporasi menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus Di PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Dalam *jurnal Teknologi Pertanian* Vol.12 No 1 halaman 67-77, Malang.
- David Parmenter., (2007), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 1st Edition, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Iveta, G., (2012), Human Resources Key Performance Indicators, *Journal Of Competitiveness*, 4 (1):177-128.
- Nasution, M. N., (2005), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nurchayani *et al.*, (2013), Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Kinerja Keuangan, *Jurnal Akuntansi*, Universitas Brawijaya. Malang.
- Puspitasari, N. B., Prastawa, H., dan Dian, A., (2102), Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Cabang Semarang Tengah), *J@TI Undip*, Vol VII, No 1,pp 13-18.
- Reeve, James M., Carl S. Warren, & dkk, (2011), *Pengantar Akuntansi: Adaptasi Indonesia*, Buku 1, Alih Bahasa: Damayanti Dian, Salemba Empat, Jakarta.