

PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN FURNITURE DENGAN MENGGUNAKAN METODE PERFORMANCE PRISM DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

Sri Widiyawati¹⁾, Sudjito Soeparman²⁾, Rudy Soenoko²⁾

^{1,2,3}Universitas Brawijaya, Fakultas Teknik, Malang, 65145, Indonesia

Abstract Performance measurement method, Performance Prism, was used to improve performance measurement method in this furniture company. Until now, performance measurement system in this company haven't represented overall organizational performance since it only used performance measurement based on individual ability. Performance measurement using Performance Prism method was used because it could reflect the needs and desire of each identified stakeholder within company. This performance measurement is an integrated measurement, encompassing all company aspects (stakeholder) which related with stakeholder satisfaction and stakeholder contribution for the company. Performance measurement in this study also supported by several other methods such as weighting with Analytical Hierarchy Process (AHP) to determine priority scale of each KPI, Scoring System using Objectives Matrix (OMAX) and Traffic Light System to determine total index value of company in corporation level and category of those indices. Results of performance measurement in this company using Performance Prism indicated 79 KPI's consist of 17 KPIs on Investor perspective, 16 KPI's on Customer perspective, 16 KPI's on Employee perspective, 15 KPI's on Supplier perspective and 15 KPI's on Regulator perspective. Based on performance measurement calculation using Objective Matrix and Traffic Light System, it obtained total index value 5,8364. This showed that performance of this furniture company still yet to reach desirable performance thus it would need some improvement in this matter.

Keywords: Performance Measurement, Performance Prism, Key Performance Indicator, Stakeholder, AHP, OMAX, Traffic Light System

1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang terjadi saat ini perkembangan teknologi terjadi begitu pesat. Perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan, saat ini masih banyak perusahaan-perusahaan yang mengukur kinerja usahanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Sebagai contoh adalah perusahaan skala internasional yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang yaitu DHL yang sebelumnya mengukur kinerja berdasarkan kinerja keuangannya saja namun pada tahun 1999 telah menerapkan *Performance Prism* sebagai metode pengukuran kinerjanya [1].

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri modern *furniture* yang telah memasarkan produknya di lebih dari 40 negara. Selama ini metode pengukuran kinerja yang digunakan di perusahaan ini hanya mengukur kinerja individu saja dan belum dapat mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif.

Dalam mengukur kinerja individu, metode ini masih belum mencakup semua aspek kinerja, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sehingga metode ini dianggap kurang efektif dalam mengukur kinerja di perusahaan *furniture* ini. Dengan demikian, pihak manajemen merasa membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan kompetitif yang dilihat baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

Saat ini, ada tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri yaitu: *Balanced Scorecard* dari Harvard Business School, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde, dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara Accenture dengan Cranfield School of Management.

Pada penelitian ini digunakan metode *Performance Prism* karena memiliki keunggulan dibanding dua metode yang lain. Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, *supplier*, pelanggan, tenaga kerja, *regulator* dan masyarakat sekitar. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* saja.

* Corresponding author: Sri Widiyawati
uwid_widiyawati@yahoo.com

Published online at <http://JEMIS.ub.ac.id/2013> - 7

Copyright © year PSTI UB Publishing. All Rights Reserved

Bila dibandingkan dengan IPMS, *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas [1]. Sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasi beberapa KPI tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

Selain itu latar belakang digunakannya metode pengukuran dengan *Performance Prism* ini karena metode ini mengukur semua aspek yang berhubungan dengan *stakeholder* yang meliputi kepuasan maupun kontribusi dari para *stakeholder* tersebut yang tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, sehingga dengan diterapkannya metode ini diharapkan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang akan lebih terjamin.

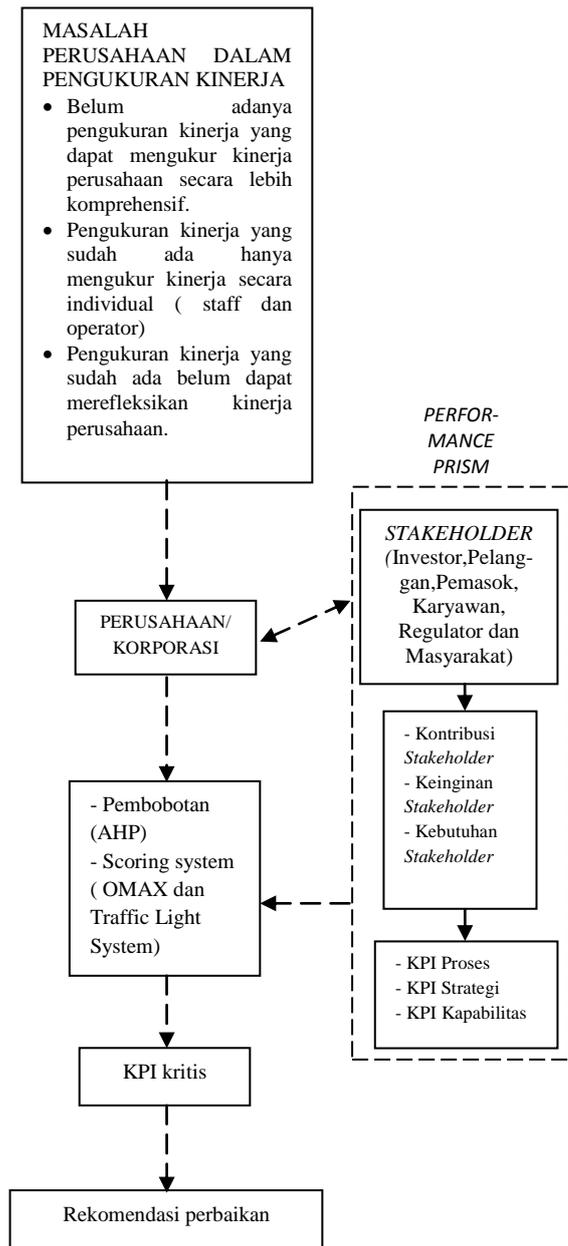
Di sisi lain, ada keinginan dari pihak manajemen perusahaan, agar sistem pengukuran kinerja memperhatikan aspek kepuasan *stakeholder* secara komprehensif, yakni menyertakan kepentingan semua *stakeholder* yang terkait serta kepentingan perusahaan yang bersangkutan.

Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya, model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas perusahaan [2]. Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan *investor*, pemasok, konsumen, tenaga kerja, *regulator* dan masyarakat sekitar) merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan merupakan langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses - proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Keberhasilan metode *Performance Prism* ini dalam meningkatkan kinerja perusahaan juga telah diketahui berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nelly dan Adam dari *Cranfield School of Management* pada perusahaan logistik DHL dan Coca Cola, dan penelitian yang dilakukan Cecylia Rosmala Sari dari Universitas Brawijaya pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik. Oleh karena itu metode pengukuran kinerja dengan *Performance Prism* akandigunakan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya pada perusahaan ini [2].

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif (*deskriptif research*) dengan jenis penelitian metode kasus (*case study*). Observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner dilakukan pada sejumlah manajer yang dinilai berkompeten. Dari data yang ada, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Performance Prism* yang secara rinci dapat dijelaskan kedalam bentuk kerangka konsep penelitian pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Kerangka Konsep Penelitian

Pemikiran awal dari konsep penelitian ini adalah karena kondisi awal perusahaan yang belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Sistem yang ada hanya mengukur kinerja setiap individu saja dan belum dapat merefleksikan kinerja perusahaan, sehingga kurang bisa menjamin kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Dari pemikiran awal diatas maka dilakukan langkah-langkah untuk mengetahui siapa saja *stakeholder* yang berkepentingan dengan perusahaan agar dapat diketahui kontribusi, keinginan dan kebutuhan dari para *stakeholder* tersebut. Sehingga akan didapatkan beberapa KPI dari masing-masing *stakeholder* yang secara garis besar dibagi menjadi 3 yaitu KPI strategi, KPI proses dan KPI kapabilitas.

Setelah diketahui KPI dari masing-masing *stakeholder* maka dilakukan pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* dan dilanjutkan dengan proses pembobotan dengan menggunakan metode AHP dan *scoring system* dengan menggunakan OMAX dan *Traffic Light System*. Pengembangan ilmu dalam penelitian ini bersifat *broadening* karena menggunakan beberapa metode yang saling berurutan dan berkaitan dalam penentuan hasil penelitian. Dari penelitian ini akan didapatkan suatu rekomendasi perbaikan bagi perusahaan obyek penelitian maupun pelaku usaha sejenis yang dapat bermanfaat bagi perusahaan tersebut dan diharapkan dapat menjamin kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Stakeholder Kunci Perusahaan

Tahap pertama adalah mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci dari perusahaan ini. Dari hasil wawancara diketahui bahwa yang merupakan *stakeholder* kunci adalah sebagai berikut:

1. Pemegang Saham (*investor*)
2. Pelanggan (*customer*)
3. Karyawan (*employees*)
4. Pemasok (*suppliers*)
5. Regulator dan Masyarakat

Identifikasi 5 Faset Performance Prism Pada Perusahaan

Tahapan selanjutnya yang dilakukan pada penelitian ini adalah identifikasi 5 faset atau perspektif *Performance Prism* yang meliputi *stakeholder satisfaction*, *strategies*, *processes*, *capabilities* dan *stakeholder contribution* dengan 5 pertanyaan kunci untuk masing-masing kelompok *stakeholder* pada perusahaan. Dari hasil identifikasi tersebut didapatkan 79 KPI yang meliputi 17 KPI pada *stakeholder investor*, 16 KPI pada *stakeholder customer*, 16 KPI pada *stakeholder employee*, 15 KPI pada *stakeholder supplier* dan 15 KPI pada *stakeholder regulator and community*.

Identifikasi Parameter Kinerja (Key Performance Indicators)

Langkah selanjutnya adalah menyusun indikator atau parameter kinerja, dan wawancara dengan beberapa *Manager* yang mengisi kuesioner variabel kinerja berdasarkan *Performance Prism*. Berdasarkan hasil diskusi dan mempertimbangkan segi pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan sebelumnya, hasil *checklist* pemilihan variabel kinerja *performance prism* yang disarankan dan hasil identifikasi kelima faset *Performance Prism*, maka disusun beberapa item parameter kinerja (*Performance Indicator*) dan dilakukan pengklasifikasian sesuai dengan kerangka dasar *Performance Prism*. Sebagai verifikasi parameter kinerja yang telah disusun, dilakukan diskusi kembali dengan pihak-pihak yang berkompeten di perusahaan untuk memastikan bahwa parameter kinerja yang disusun benar-benar bisa diterapkan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pembobotan dan Pengkategorian KPI

Parameter-parameter yang telah dirumuskan di atas kemudian dituangkan ke dalam kuesioner untuk diberikan kembali kepada semua manajer perusahaan untuk diberi bobot sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bobot untuk masing-masing kategori kemudian diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan tingkat kepentingan perusahaan terhadap KPI tersebut. Total nilai bobot dari seluruh KPI adalah 1. Pembobotan dilakukan sebanyak 3 kali. Pembobotan tersebut adalah pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar faset untuk setiap *stakeholder*, dan pembobotan antar KPI dalam setiap faset. Dari ketiga pembobotan yang dilakukan, akan didapatkan nilai pembobotan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mendapatkan nilai bobot KPI terhadap perusahaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

$KPI\ I-1 = \text{Nilai Bobot stakeholder investor} \times \text{Nilai bobot faset satisfaction} \times \text{Nilai bobot KPI I-1 dalam faset satisfaction} = 0,085 \times 0,352 \times 0,38 = 0,011$

Besar kecilnya nilai bobot menentukan nilai *performance indicator* pada *scoring KPI*.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Setelah penyusunan *Performance Measure Record Sheet*, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data-data yang diperlukan. Pengambilan data dilakukan di setiap departemen yang ada di perusahaan. Dari data tersebut kemudian disusun data target pencapaian dari setiap KPI. Target maksimum adalah target optimum yang bisa dicapai perusahaan dalam keadaan maksimal. Target minimum adalah target yang dapat dipenuhi. Pencapaian terburuk adalah nilai terendah yang dicapai perusahaan selama perusahaan beroperasi. Target maksimum, minimum dan pencapaian terburuk nantinya menjadi dasar perhitungan *scoring KPI* dari level 1-10.

Scoring System dengan Model Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light System

Langkah berikutnya, model pengukuran kinerja tersebut dapat dipadukan dengan model *scoring system* yaitu model OMAX (*objectives matrix*) dan *Traffic Light System*. Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *performance prism* yang didukung dengan model penilaian *Objectives Matrix* (OMAX), perusahaan masih berada pada level yang rendah.

Dalam hal ini dapat juga dipadukan dengan *Traffic Light System*. *Traffic Light System* menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas level 8 sampai dengan level 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Warna kuning dengan ambang batas level 4 sampai level 7 artinya *achievement* dari suatu performa perusahaan yang diharapkan belum tercapai, sehingga pihak manajemen harus lebih memperhatikan aspek kinerja tersebut. Warna merah dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan level 3 yang menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena lebih jelek dari pencapaian sebelumnya dan harus sesegera mungkin diperbaiki.

Dengan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* dapat diketahui bahwa KPI yang masuk dalam

kategori hijau sebanyak 31 KPI, sedangkan yang masuk dalam kategori kuning sebanyak 37 KPI dan yang masuk dalam kategori merah sebanyak 11 KPI. Total dari keseluruhan KPI yang ada adalah sebanyak 79 KPI.

Adapun beberapa KPI yang masuk dalam kategori merah adalah:

1. *Stakeholder investor:*

- a. KPI I-9 (produktivitas produksi)
- b. KPI I-16 (*management review*)

2. *Stakeholder customer:*

- a. KPI C-2 (mutu produk sesuai standar)
- b. KPI C-12 (*management complain*).

3. *Stakeholder employee*

- a. KPI E-2 (peningkatan kesejahteraan)
- b. KPI E-5 (tingkat kedisiplinan karyawan)
- c. KPI E-6 (tingkat capaian produktivitas karyawan)
- d. KPI E-7 (tingkat karyawan sakit)

4. *Stakeholder supplier:*

- a. KPI S-2 (lamanya pembayaran)
- b. KPI S-7 (percepatan waktu pemenuhan kewajiban terhadap pemasok)
- c. KPI S-11 (persentase jumlah produk cacat)

KPI yang masuk kategori hijau menandakan bahwa performanya sudah mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga performa tersebut harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan agar pencapaiannya dari masing-masing KPI bisa melebihi target yang ditentukan.

KPI yang termasuk dalam kategori kuning menandakan bahwa KPI tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan tetapi hasilnya sudah mendekati target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan KPI yang masuk dalam kategori merah menandakan bahwa KPI tersebut memiliki performa yang jauh di bawah target yang telah ditentukan oleh perusahaan. KPI kategori kuning dan merah sama-sama memerlukan perbaikan untuk meningkatkan performanya mencapai target yang telah ditentukan, tetapi dalam hal ini KPI kategori merah harus diperbaiki terlebih dahulu karena memiliki performa yang jauh di bawah target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Hasil akhir perhitungan didapatkan nilai index total sebesar 5,8364. Dengan menggunakan *Traffic Light System*, maka dapat diambil kesimpulan bahwa bahwa kinerja perusahaan *furniture* ini secara keseluruhan dapat dikatakan belum mencapai performa yang diharapkan dan masih ada beberapa aspek kinerja yang perlu diperbaiki.

Ringkasan Rekomendasi Perbaikan

Terdapat 11 KPI yang masuk dalam kategori merah dan semua KPI tersebut segera memerlukan perbaikan. Dalam hal ini hanya KPI kategori merah yang akan diberikan rekomendasi perbaikan karena perbaikan harus terlebih dahulu dilakukan pada KPI kategori merah yang bersifat kritis dan harus segera ditangani. Rekomendasi tersebut diberikan agar performa atau pencapaian kinerja dari masing-masing KPI tersebut bisa meningkat sehingga mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Secara ringkas bentuk rekomendasi perbaikan ialah penerapan konsep, perbaikan sistem yang telah ada, perbaikan jalur birokrasi dan penyempurnaan SOP (*Standard Operation Procedure*).

4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan di perusahaan *furniture*, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* yang melibatkan seluruh *stakeholder* perusahaan diperoleh 79 KPI yang meliputi 17 KPI untuk *stakeholder investor*, 16 KPI untuk *stakeholder customer*, 16 KPI untuk *stakeholder employee*, 15 KPI untuk *stakeholder supplier* dan 15 KPI untuk *stakeholder regulator and community*. Sedangkan untuk pengukuran kinerja pada tingkat korporasi, didapatkan indeks total dari perhitungan menggunakan metode *Objectives matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* sebesar 5,8364 yang berarti bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan belum mencapai performa yang diharapkan.
2. Dari hasil pengukuran dengan metode OMAX dan *Traffic Light System* didapatkan sebanyak 31 KPI yang masuk dalam kategori hijau, 36 KPI yang masih berada dalam kategori kuning, dan 11 KPI yang masuk dalam kategori merah. Hal ini menunjukkan bahwa banyak sekali KPI yang masih berada dalam kategori kritis. Oleh sebab itu, KPI yang berada dalam kategori merah adalah KPI yang harus segera mendapatkan perbaikan agar performanya mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.
3. Rekomendasi perbaikan diberikan pada 11 KPI yang berada dalam kategori merah dengan rekomendasi perbaikan yang berupa penerapan konsep pada produktivitas produksi, *management review*, mutu produk sesuai standar, *management complain*, peningkatan kesejahteraan, tingkat kedisiplinan karyawan, tingkat karyawan yang sakit, lamanya pembayaran, percepatan waktu pemenuhan kewajiban terhadap pemasok, dan persentase jumlah produk cacat. Bentuk dari rekomendasi perbaikan ialah berupa penerapan konsep, perbaikan sistem yang telah ada, perbaikan jalur birokrasi dan penyempurnaan SOP (*Standard Operation Procedure*).

5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Neely, A.D., Adams C. A., Kennerly, M. 2002. *The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Harlow, Great Britain: Pearson Education Limited.
- [2] Neely, A.D., and Adams, C.A, 2000. *Perpectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- [3] Saaty, T.L. 1988. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- [4] Suwignyo, P. 1998. *Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian Kedepan*. Proceeding Seminar Nasional Performance Management. Jakarta