

Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di CV. Robert Jaya Sejahtera

Muhammad Nur^{*}), Bahrul Ulum

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Suska Riau, JL. HR. Soebrantas No. 155 Simpang Baru, Panam, Pekanbaru, 28293, Indonesia

DOI: 10.20961/performa.17.2.28498

Abstrak

CV. Robert Jaya Sejahtera adalah perusahaan yang bergerak dalam pengolahan balok kayu menjadi palet. Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan berkaitan dengan target produksi setiap bulan. Seringkali perusahaan tidak dapat mencapai atau memenuhi target perusahaan. Selain itu, masalah lain yang terdapat dalam perusahaan adalah karyawan yang kurang disiplin dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu kerja menjadi tidak efektif. Selain itu masalah yang dialami adalah terjadinya pengembalian kembali produk oleh pelanggan. Sejauh ini, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi. Berdasarkan permasalahan yang terjadi, penting untuk mengukur kinerja secara terintegrasi. Metode yang digunakan adalah prisma kinerja. Metode prisma kinerja terdiri dari lima perspektif, kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas. Pengukuran prisma kinerja juga didukung oleh metode proses hirarki analitis. Hasil penelitian diperoleh berdasarkan pengolahan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators, KPI) dengan nilai bobot tertinggi dari masing-masing pemangku kepentingan (stakeholder). KPI dengan bobot tertinggi akan diberlakukan perbaikan yang diusulkan. Dengan melakukan perbaikan pada indikator-indikator ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya.

Kata kunci: AHP, KPI, pengukuran kinerja, prisma kinerja.

Abstract

CV. Robert Jaya Sejahtera is a company engaged in processing wood beams into a pallet. Problems that are often faced by companies are related to production targets every month. In meeting company targets often companies cannot reach it. Other than the problems that exist in the company are employees who lack discipline in work which causes work time to be ineffective. Besides that the problems experienced are the occurrence of product returns by costumers. So far, the company has never taken performance measurements in an integrated manner. Bassed on the problems that occur. It is necessary to measure performance in an integrated manner. The method used of performance prism. Performance prism method consist of five perspectives, satisfaction, contribution, strategy, process and capability. The measurement of performance prism is also supported by the analytical hierarchy process method. The results of research obtained based on processing are obtained key performance indicators (KPI) with the hignest weight value of each stakeholders. KPI with the hignest weight will be given a proposed improvement. By making improvements to these indicators, it is expected to improve the performance of the company going forward.

Keywords: AHP, KPI, Performance Measurement, Performance Prism.

1. Pendahuluan

Persaingan di dunia industri berlangsung sangat kompetitif, hal ini yang menuntut perusahaan harus memiliki kinerja yang baik. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Dalam pengukuran kinerja, akan diketahui sejauh mana kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan.

Dalam pengukuran kinerja perusahaan diperlukan metode yang bisa mengukur kinerja seluruh organisasi perusahaan tersebut. Karena pengukuran kinerja tidak hanya mementingkan pada keuntungan jangka pendek perusahaan tetapi juga dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja gunanya untuk mengetahui tingkat

^{*}Korespondensi : muhammad.nur@uin-suska.ac.id

kemampuan perusahaan, apakah perusahaan tersebut telah berjalan dengan baik, atau justru mengalami kemerosotan (Susetyo, 2013).

CV. Robert Jaya Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dalam pembuatan pallet. Pallet adalah sebuah tatakan yang terbuat dari papan kayu yang berguna untuk meletakkan barang untuk memudahkan transportasi dan penyimpanan suatu produk. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2014 dengan jumlah karyawan 25 orang. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara terintegritas, sehingga dibutuhkannya pengukuran kinerja yang memfokuskan kepada seluruh stakeholder yang terkait dengan perusahaan.

CV. Robet Jaya Sejahtera melakukan proses produksi setiap hari untuk memenuhi targetnya, tetapi perusahaan belum bisa memenuhi target produksi sesuai permintaan pelanggan.. Tidak tercapainya target dikarenakan tidak mampu karyawan untuk memproduksi diakibatkan terlalu sering karyawan beristirahat pada jam kerja serta karyawan yang merokok pada saat bekerja.

Maka dari itu dibutuhkan model yang mampu menggambarkan kinerja keseluruhan perusahaan seperti metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process*. Metode *Performance Prism* merupakan metode pengukuran kinerja yang berdasarkan lima perspektif yaitu, kepuasan, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder*. Sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process* merupakan model pendukung keputusan yang menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi hirarki. Metode *Performance Prism* berupaya menyempurnakan metode-metode sebelumnya seperti IPMS dan *Balance Scorecard*, metode ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas (Moeheriono, 2012).

2. Metode Penelitian

Langkah-langkah yang ditempuh pada penelitian ini ditunjukkan oleh diagram alur penelitian berikut:

1. Observasi
Observasi merupakan pengumpulan data langsung terhadap obyek penelitian dengan tujuan untuk memahami kinerja dari perusahaan. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan, kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas stakeholder terhadap perusahaan.
2. Wawancara
Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak yang mengerti dan terlibat pada perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kinerja serta kondisi perusahaan secara menyeluruh dan aktivitas yang dilakukan perusahaan.
3. Penyebaran kuesioner
Kuesioner berisikan daftar pernyataan yang ditujukan kepada seluruh *stakeholder* terkait dengan topik penelitian yang telah ditetapkan. Kuesioner ini disusun berdasarkan 5 indikator yang ada pada metode *performance prism* yang berupa kuesioner terbuka
4. Mengidentifikasi KPI Pengukuran *Performance Prism*
KPI merupakan indikator kunci yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian dari kinerja suatu instansi atau perusahaan. Indikator-indikator ini diperoleh dari studi literatur, wawancara secara langsung serta kuesioner terbuka yang telah diberikan kepada pihak perusahaan. Identifikasi pengukuran *Performance Prism* terdiri dari 3 kriteria, yaitu identifikasi matrik berdasarkan 5 perspektif *performance prism* seperti kebutuhan, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder*. Matrik ke 2 yaitu dimensi pengukuran seluruh stakeholder yang terlibat pada perusahaan seperti pemilik, karyawan, pemasok dan pelanggan. Matrik ke 3 merupakan uraian secara detail dari dimensi *performance prism* kedalam bentuk *Key Performance Indikator* (KPI) yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.
5. Validasi *Key Performance Indicator* (KPI)
Validasi KPI dilakukan dengan tujuan untuk menentukan apakah KPI tersebut benar-benar telah mempresentasikan kinerja *performance prism* pada perusahaan. Validasi dilakukan dengan mendiskusikan kembali KPI yang telah diidentifikasi sebelumnya bersama pihak perusahaan, karena pihak perusahaanlah yang lebih mengerti tentang kondisi perusahaan. KPI yang berhasil divalidasi, selanjutnya akan dijadikan kedalam bentuk kuesioner AHP.
6. Pembobotan Hirarki *Key Performance Indicator* (KPI) dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
Model AHP merupakan pendukung keputusan yang menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Pada AHP, ditetapkan skala kuantitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Nilai pembobotan diperoleh dari kuesioner AHP yang disebarkan kepada responden yang berisi tentang perbandingan berpasangan antar perspektif *performance prism*, stakeholder dan indikator-indikator kinerja.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi *Key Performance Indicators*

Sebelum merancang dan mengukur kinerja perusahaan terlebih dahulu dilakukan identifikasi *stakeholder* yang memegang peranan penting bagi keberlangsungan perusahaan. Adapun proses identifikasi tersebut dilakukan dengan metode wawancara kepada Pimpinan Perusahaan yang merupakan penanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja. Melalui hasil wawancara secara umum *stakeholder* perusahaan yang memegang peranan penting pada perusahaan adalah Pemilik, Pelanggan, Pemasok, Karyawan.

Selanjutnya mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang berisi tentang indikator-indikator *Performance Prism* yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Identifikasi diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak-pihak yang terkait pada CV. Robert Jaya Sejahtera.

Tabel 1. Identifikasi Matrik Pengukuran *Performace Prism*

<i>Faset Performance Prism</i>	<i>Stakeholder Kunci CV. Robert Jaya Sejahtera</i>			
	Pemilik	Karyawan	Pelanggan	Pemasok
Kepuasan	Meningkatkan keuntungan	Tingkat Kepuasan Karyawan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pemasok
Kontribusi	Kemampuan Meningkatkan Penjualan Produk	<i>Turn Over</i> Karyawan (Karyawan Keluar)	Keluhan Pelanggan Teratasi	Pengiriman Tepat Waktu
Strategi	Meminimasi Biaya Material	Biaya Lembur Karyawan	Pemeriksaan Kualitas Produk	Durasi Pembayaran Yang Cepat
Proses	Rapat Evaluasi	Lama Waktu Produksi	Mutu Produk Sesuai Standar	Peningkatan Volume Pembelian
Kapabilitas	Meminimasi Biaya Perbaikan Produk Cacat	Tingkat Kompensasi Karyawan	Mutu Produk Sesuai Standar	Harga Bahan Baku

Setelah diidentifikasi KPI masing-masing *Stakeholder*, maka diberikan kode KPI.

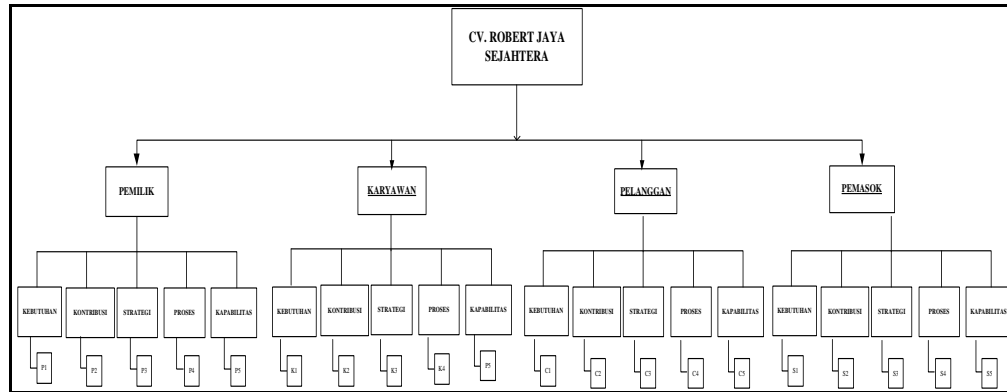
Tabel 2. *Key Performance Indicator*

KPI No	<i>Key Performance Indicator</i>
P-1	Meningkatkan Keuntungan
P-2	Kemampuan Meningkatkan Penjualan Produk
P-3	Meminimasi Biaya Material
P-4	Rapat Evaluasi
P-5	Meminimasi Biaya Perbaikan Produk Cacat
K-1	Tingkat Kepuasan Karyawan
K-2	<i>Turn Over</i> Karyawan (Karyawan Keluar)
K-3	Biaya Lembur Karyawan
K-4	Lama Waktu Produksi
K-5	Tingkat Kompensasi Karyawan
C-1	Tingkat Kepuasan Pelanggan
C-2	Keluhan Pelanggan Teratasi
C-3	Pemeriksaan Kualitas Produk
C-4	Kapasitas Produk Yang Dihasilkan
C-5	Mutu Produk Sesuai Standar
S-1	Tingkat Kepuasan Pemasok
S-2	Pengiriman Tepat Waktu
S-3	Durasi Pembayaran Yang Cepat

S-4	Peningkatan Volume Pembelian
S-5	Harga Bahan Baku

3.2. Pembobotan Key Performance Indicators

Pembobotan terhadap nilai setiap variabel dan indikator KPI dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* bertujuan untuk mengetahui level dan kriteria pengukuran *Performance Prism* yang akan dilakukan. Hasil pembobotan setiap KPI ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Hirarki Key Performance Indicator

Keseluruhan hasil pembobotan KPI ditunjukkan pada Gambar 1. KPI yang paling berpengaruh dalam perusahaan adalah indikator yang memiliki bobot tertinggi yaitu KPI K2 (*Turn Over* Karyawan) dengan bobot 0,103. Indikator ini dianggap penting karena jika banyak karyawan yang keluar, maka akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses di perusahaan.

Tabel 3. Rekapitulasi Bobot Total Key Performance Indicator (KPI)

Stakeholder	Perspektif	KPI	Bobot Stakeholder	Bobot KPI	Bobot Total KPI
Pemilik	Kepuasan	P1	0,330	0,250	0,082
	Kontribusi	P2		0,181	0,060
	Strategi	P3		0,255	0,084
	Proses	P4		0,191	0,063
	Kapabilitas	P5		0,122	0,040
Karyawan	Kepuasan	K1	0,373	0,190	0,071
	Kontribusi	K2		0,277	0,103
	Strategi	K3		0,172	0,064
	Proses	K4		0,205	0,076
	Kapabilitas	K5		0,156	0,058
Pelanggan	Kepuasan	C1	0,190	0,237	0,045
	Kontribusi	C2		0,250	0,047
	Strategi	C3		0,277	0,053
	Proses	C4		0,146	0,028
	Kapabilitas	C5		0,089	0,017
Pemasok	Kepuasan	S1	0,108	0,260	0,028
	Kontribusi	S2		0,178	0,019
	Strategi	S3		0,185	0,020
	Proses	S4		0,200	0,022
	Kapabilitas	S5		0,177	0,019
Total					1,000

Berdasarkan Tabel 2. dapat dilihat total bobot KPI dari masing-masing *stakeholder*, dari total bobot KPI dapat disimpulkan semakin tinggi bobot maka KPI tersebut merupakan indikator yang paling prioritas dan harus diperhatikan serta dilakukan perbaikan oleh pihak perusahaan agar tercapainya kinerja yang baik. Pada *stakeholder* pemilik, KPI dengan bobot yang tertinggi yaitu pada KPI meminimasi biaya material dengan nilai 0,084, pada *stakeholder* karyawan KPI dengan bobot tertinggi yaitu pada KPI *Turn over* karyawan dengan nilai 0,103, pada *stakeholder* pelanggan KPI dengan bobot tertinggi yaitu KPI pemeriksaan kualitas produk dengan

nilai 0,053, dan pada *stakeholder* pemasok KPI dengan bobot tertinggi yaitu pada KPI tingkat kepuasan pemasok dengan nilai 0,028. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan setiap *stakeholder* terdapat masing-masing satu KPI yang perlu dilakukan perbaikan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

3.3 Usulan Perbaikan

Dari total seluruh KPI yaitu sebanyak 20 KPI yang telah teridentifikasi, terdapat 4 KPI yang diambil dari setiap *stakeholder* dengan nilai bobot tertinggi yang perlu dianalisis. Karena KPI tersebut merupakan indikator yang dipilih sebagai prioritas tertinggi oleh pihak perusahaan dan perlu diberikan tindakan perbaikan. Usulan tersebut bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 4. Permasalahan dan Usulan Perbaikan KPI

<i>Stakeholder</i> Pemilik		
KPI	Permasalahan	Usulan Perbaikan
KPI P3 (Meminimasi Biaya Bahan baku)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjadinya perbaikan produk cacat yang ditolak oleh pelanggan sehingga memerlukan biaya perbaikan. 2. Dalam pembelian bahan baku atau bahan baku masih terdapat bahan baku yang tidak sesuai spesifikasi sehingga tidak dipakai seluruhnya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pemeriksaan bahan baku yang harus dilakukan oleh pengawas. Sebelum dilakukan proses produksi, bahan baku yang akan digunakan harus memiliki kualitas yang baik, yaitu tidak pecah dan jenis kayu yang berkualitas. 2. perusahaan harus mencari pemasok yang menjual bahan baku dengan harga rendah tetapi kualitas baik, sehingga bisa menekan biaya produksi. 3. Meminta jaminan kualitas bahan baku pada pihak pemasok.
KPI K2 (<i>Turn Over</i> Karyawan / karyawan keluar)	Banyak terdapat karyawan yang keluar tanpa diketahui permasalahannya oleh perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan harus memberikan jaminan keselamatan dan memberikan bonus kepada karyawan sehingga lebih memotivasi karyawan dalam bekerja. 2. Memberikan fasilitas yang memadai kepada karyawan yang tinggal di mess perusahaan, sehingga karyawan nyaman tinggal di mess tersebut.
<i>Stakeholder</i> Pelanggan		
KPI	Permasalahan	Usulan Perbaikan
KPI C3 (Pemeriksaan kualitas produk)	Masih Banyak produk cacat yang sampai ke pelanggan atau perusahaan besar yang dikirim perusahaan, sehingga pelanggan menolak produk tersebut. Produk cacat seperti pecah, berjamur dan kurang kering.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan melakukan proses pemeriksaan produk di gudang sebelum produk dikirim ke pelanggan serta meningkatkan kualitas produk. 2. Perusahaan menyediakan mesin oven atau pengering pallet, sehingga proses pengeringannya menjadi lebih efektif dan dapat meminimasi produk yang cacat.
<i>Stakeholder</i> Pemasok		
KPI S1 (Tingkat kepuasan pemasok)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan tidak membayar bahan baku ke pemasok pada saat bahan baku sampai. 2. Pihak perusahaan melakukan pemesanan yang tidak teratur dan terkesan mendesak. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur rencana pemesanan bahan baku dengan menerapkan model <i>Economic order quantity</i> (EOQ) sehingga meminimasi biaya pemesanan. 2. Menjalin hubungan kemitraan dengan pemasok dengan diikat perjanjian yang saling menguntungkan. Serta menjalin komunikasi yang baik dengan pemasok.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan bobot *key performance indicators* (KPI), didapatkan 4 KPI yang memiliki bobot tertinggi dari setiap stakeholder sehingga perlu diberikan usulan perbaikan. Adapun indikator prioritas perusahaan serta usulan perbaikan yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Usulan perbaikan untuk KPI meminimasi biaya material yaitu melakukan pemeriksaan bahan baku sebelum dilakukan proses produksi dan tidak menggunakannya sehingga dapat meminimasi produk cacat yang dihasilkan, kemudian meminta jaminan kualitas bahan baku pada pihak pemasok.
2. Usulan perbaikan untuk KPI *turn over* karyawan yaitu perusahaan harus memberikan jaminan keselamatan dan memberikan bonus kepada karyawan sehingga lebih memotivasi karyawan dalam bekerja.
3. Usulan perbaikan untuk KPI pemeriksaan kualitas produk yaitu sebaiknya perusahaan melakukan proses pemeriksaan produk di gudang sebelum produk dikirim ke pelanggan serta meningkatkan kualitas produk.
4. Usulan perbaikan untuk KPI tingkat kepuasan pemasok yaitu hubungan kemitraan dengan pemasok diikat oleh perjanjian yang saling menguntungkan dapat terjalin melalui suatu mekanisme komunikasi. Mekanisme komunikasi dapat terjalin melalui media yaitu pertemuan dengan pemasok.

Daftar Pustaka

- Amirullah. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bayu Media Publishing. Malang.
- Marimin. 2015. *Teknik Dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Grasindo. Jakarta.
- Marimin.Nurul Maghfiroh. 2010. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Rantai Pasok*. IPB Press. Bogor.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Neely, Andy. ,Adam, Chris and Mike Kennerley. 2002. *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and managing Business Succes*. Cranfield School Of Management, Inggris.
- Papilo, Petir. 2012. Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Penerapan Metode IPMS Yang Terintegrasi Dengan Metode Smart System (Studi Kasus : Fakultas “x”), *Jurnal Teknik Industri*, UIN Suska Riau, Pekanbaru.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher. Surabaya.
- Salomon, Lithrone Laricha. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Model *Smart System* (Studi Kasus: Perusahaan Manufaktur Gaharu). *Jurnal Teknik Dan Ilmu Komputer, Universitas Tarumanegara* Vol. 06 No. 23 Jakarta.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2017. *Key Performance Indikator Untuk Perusahaan Industri*. Raih Asa Sukses. Jakarta.
- Sonia, Komang. 2017. Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* Pada Hotel Aneka Lovina. *Jurnal Akutansi*, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja.
- Sorooshian, Shahryar. 2016. Review On Performance Measurement System. *Journal Of Social Sciences University Malaysia Pahang* Vol 7 No. 1 Malaysia.
- Sukwadi, Ronald. 2013. Penerapan Performance Prism Sebagai Alat Ukur Kinerja Kebun Binatang. *Jurnal Jurusan Teknik Industri Universitas Katolik Atma Jaya* Vol. 6 No. 2 Jakarta.
- Susetyo, Joko. 2013. Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System Pada PT. X. *Jurnal Jurusan Teknik Industri ST AKPRIND Yogyakarta*.
- Tominanto.2012. Sistem Pendukung Keputusan Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Penentuan Prestasi Kinerja Dokter pada RSUD Sukoharjo. *Jurnal Infokes*. Vol 2, No.1. Surakarta