

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PT JAYA CELCON PRIMA DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN *SCORING OMAX (OBJECTIVES MATRIX)*

*(Performance Measurement Design of PT Jaya Celcon Prima Using Performance Prism
Method and OMAX (Objectives Matrix))*

*Lithrone Laricha, Delvis Agusman dan Sanvy Agrida

Program Studi Teknik Industri Jurusan Teknik Mesin
Universitas Tarumanagara – Jakarta
*laricha_salomon@yahoo.com

Abstrak

Celcon Block yang diproduksi oleh PT Celcon Jaya Prima lebih banyak digunakan dalam bangunan bertingkat, seperti perkantoran, rumah sakit, hotel, industri, daripada rumah tinggal biasa atau perumahan. Untuk meningkatkan kepuasan *stakeholder* dan untuk berkompetisi dengan produsen lain, PT Celcon Jaya Prima perlu melanjutkan pengembangan produknya. Hal ini dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan variabel KPI (*Key Performance Indicator*) menggunakan metode *Performance Prism*, yaitu kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*. Perhitungan KPI dilakukan dengan metode AHP. Setelah melakukan pembobotan, pengukuran kinerja dilanjutkan dengan *scoring* menggunakan *Objective Matrix (OMAX)*. Berdasarkan pengukuran kinerja, PT Celcon Jaya Prima memiliki tiga KPI yang tidak memenuhi target, sehingga perlu dilakukan perbaikan. Berdasarkan hasil yang diperoleh, KPI Proses 5 dapat digunakan sebagai strategi untuk memperluas pasar PT Celcon Jaya Prima.

Kata Kunci: *celcon block*, *performance prism*, KPI, AHP, OMAX

Abstract

Celcon blocks produced by PT Celcon Jaya Prima are more commonly used in multistorey buildings such as offices, hospitals, hotels, industries, rather than in residential housing. To increase the stakeholders' satisfaction and to be more competitive, PT Celcon Jaya Prima needs to develop further its products, one of which is by measuring the company' performance. Performance measurement is done by determining the variables of KPI (Key Performance Indicator) by using Performance Prism method including stakeholder satisfaction, strategies, processes, capabilities, and stakeholders' contributions. KPI calculation was done by AHP method. Performance measurement was performed by OMAX scoring after the weighting process completed. The results showed that PT Celcon Jaya Prima did not meet three of the KPI's targets. It is proposed that the company employs KPI Process 5 as a way to expand its marketing strategy.

Keywords: *celcon block*, *performance prism*, KPI, AHP, OMAX

Tanggal Terima Naskah : 15 Juli 2012
Tanggal Persetujuan Naskah : 06 Agustus 2012

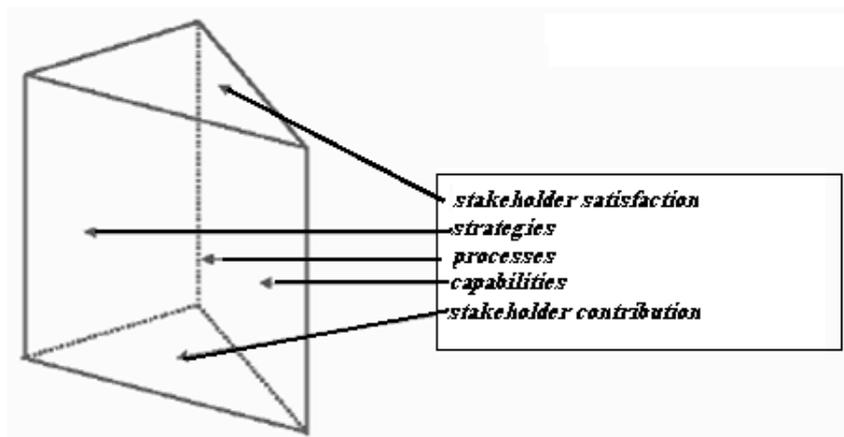
1. PENDAHULUAN

Celcon block yang diproduksi oleh PT Jaya Celcon Prima lebih banyak digunakan dalam bangunan bertingkat, seperti perkantoran, rumah sakit, hotel, industri, daripada rumah tinggal biasa atau perumahan. Diperlukan strategi pemasaran yang baik agar *celcon block* tidak hanya digunakan untuk bangunan industri tetapi diharapkan dapat juga digunakan di perumahan karena berbagai kemampuan *celcon block* yang lebih ekonomis dibandingkan dengan batu bata. Pemenuhan strategi tersebut harus juga diimbangi dengan adanya peningkatan kinerja yang dapat diketahui setelah adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan dengan penentuan variabel KPI (*Key Performance Indicator*), sehingga hasil KPI tersebut dapat menghasilkan strategi pemasaran untuk memenuhi kemampuan mengantisipasi kebutuhan *celcon block* untuk perumahan. Tujuan penelitian yang dilakukan pada PT Jaya Celcon Prima untuk memberikan rancangan penilaian kinerja bagi PT Jaya Celcon Prima, serta rancangan usulan perluasan strategi pemasaran yang sesuai untuk perumahan kelas menengah ke bawah.

2. PENGUKURAN KINERJA

2.1 *Performance Prism*

Performance Prism (teori yang dikembangkan oleh *Cranfield University*) adalah suatu alat ukur terbaru dan merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya, seperti *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja perusahaan sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu sisi kepuasan *stakeholder (stakeholder satisfaction)*, strategi (*strategies*), proses (*processes*), kapabilitas (*capabilities*), dan kontribusi *stakeholder (stakeholder contribution)* [1]. Hal ini dilakukan dalam dua jalan, yaitu berkaitan dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari *stakeholder*, khususnya apa yang perusahaan harapkan dan butuhkan dari para *stakeholder*. Lima sisi perspektif *Performance Prism* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Lima sisi perspektif *performance prism* [1]

Berdasarkan studi literatur diperoleh kesimpulan bahwa model *Performance Prism* memiliki kelebihan dibandingkan model *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System* [1]. *Performance Prism* memiliki kelebihan bila

dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, seperti dalam *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu, *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, diantaranya investor (*investors*), pelanggan (*customers and intermediaries*), karyawan (*employee*), pemasok (*suppliers*), dan masyarakat (*community*). Namun sebaliknya, *Balanced Scorecard* mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi konsumen saja. Bila dibandingkan dengan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu dimana *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI Strategi, KPI Proses, dan KPI Kapabilitas yang merupakan hasil dari identifikasi terhadap keinginan dan kebutuhan *stakeholder*, serta tujuan perusahaan. Namun sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasi KPI yang ada berdasarkan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*, serta tujuan perusahaan, tanpa memperdulikan strategi, proses, dan kemampuan perusahaan.

Performance Prism didasarkan pada kepercayaan bahwa suatu perusahaan bercita-cita untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis saat ini, memiliki gambaran jernih yang luar biasa dari *stakeholder* kunci dan bagaimana harapan mereka. Perusahaan akan menjelaskan strategi apa yang akan dijalankan untuk memastikan nilai apakah yang akan disampaikan oleh para *stakeholder*. Perusahaan paham proses apa yang diharapkan apabila strategi tersebut disampaikan dan diterjemahkan dalam kemampuan yang diharapkan untuk melaksanakan proses tersebut. Pada dasarnya mereka memiliki model bisnis yang jelas dan menyiratkan suatu pemahaman dari apa yang menjadi dorongan untuk mencapai prestasi yang baik [2].

2.2 Metode Pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Peralatan utama proses Analisis Hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hirarki fungsional dengan *input* utamanya adalah persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti mengenai seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah [3].

2.3 *Objective Matrix* (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objective*). Metode ini dikembangkan oleh James L. Riggs, P.E., seorang professor *Departement Of Industrial Engineering Oregon State University* pada tahun 1980-an di Amerika Serikat. Konsep pengukuran ini menggabungkan beberapa kriteria kinerja dalam sebuah *matrix*. Masing-masing indikator kinerja memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingan terhadap tujuan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran kinerja OMAX adalah nilai indeks kinerja tunggal.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Jaya Celcon Prima yang berlokasi di Jalan Raya Tangerang, Serang KM 22, Cikupa-Tangerang. Waktu penelitian dilakukan dari bulan Agustus 2011 sampai dengan Desember 2011.

3.2 Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan kepada *stakeholder* PT Jaya Celcon Prima, yaitu *customer*, *investor*, *employee*, *suppliers*, dan *community*. Karyawan yang diteliti dikhususkan untuk *top management* dan karyawan di divisi Pemasaran dan *Research and Development*.

3.3 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Data primer
Data-data tersebut adalah sebagai berikut:
 - Daftar *stakeholder* PT Jaya Celcon Prima. Data ini diperoleh pada tahap pendahuluan penelitian dengan melakukan wawancara kepada perusahaan *stakeholder* yang dimiliki perusahaan, yang terdiri dari *customer*, *investor*, *employee*, *suppliers*, dan *community*.
 - Data penyebab kepuasan masing-masing *stakeholder*. Data ini diperoleh melalui wawancara pada masing-masing *stakeholder* yang telah teridentifikasi.
 - Data kontribusi dari masing-masing *stakeholder*. Data ini diperoleh melalui wawancara pada masing-masing *stakeholder* dan juga dengan PT Jaya Celcon Prima.
 - Data strategi, proses, dan kapabilitas yang dibutuhkan. Data ini didasarkan pada kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya dilakukan dengan metode wawancara dan kuesioner.
- Data sekunder
Data sekunder yang diperlukan dari perusahaan, yaitu data kapasitas produksi *celcon block* per tahun dan jenis pemasaran PT Jaya Celcon Prima.

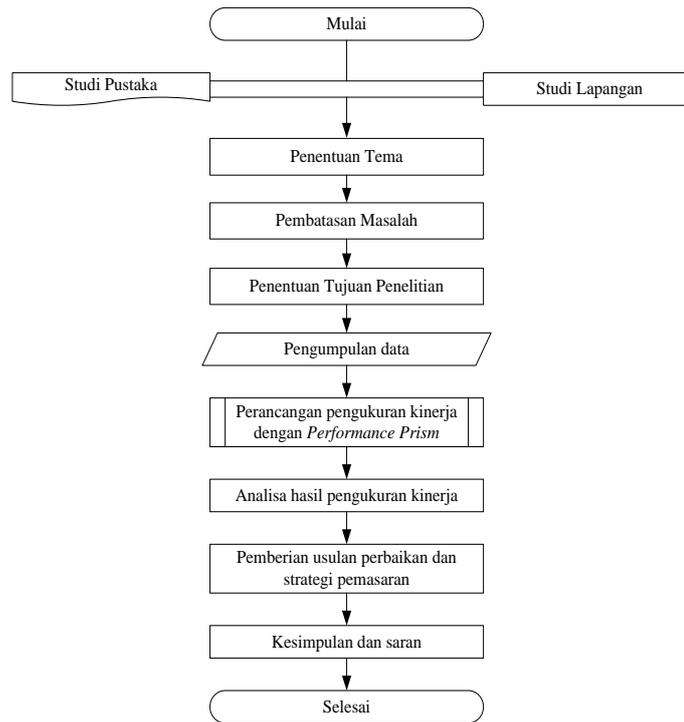
3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam melakukan penelitian, yaitu:

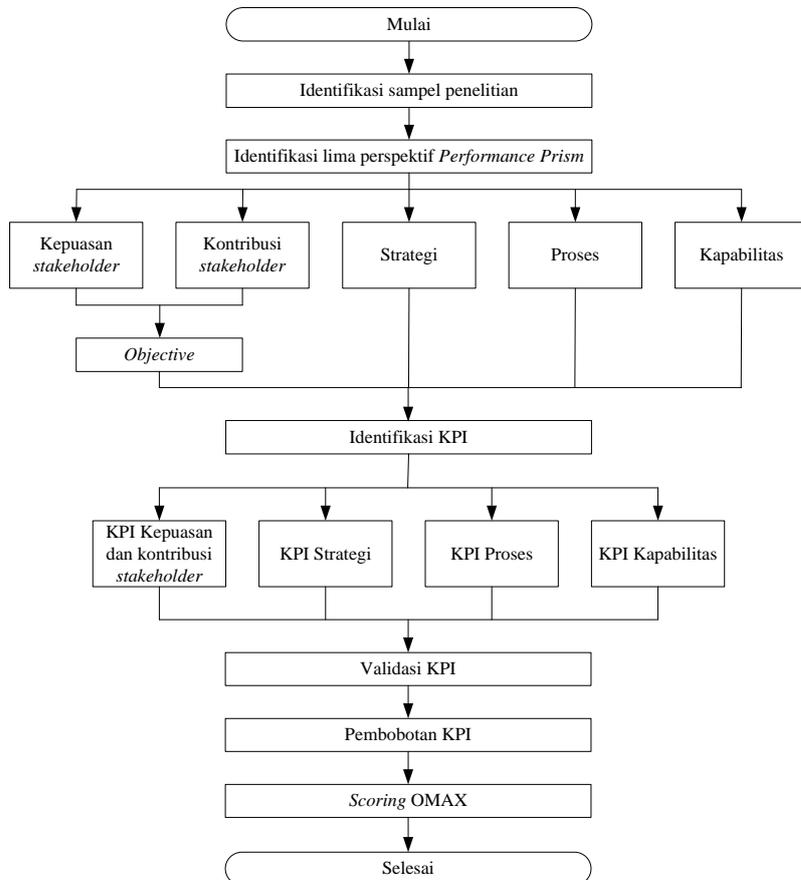
- Wawancara
Melakukan tanya jawab kepada *stakeholder* mengenai kepuasan dan kontribusi yang telah didapatkan dan diberikan, wawancara dengan perusahaan mengenai strategi, proses, dan kapabilitas dari PT Jaya Celcon Prima.
- Kuesioner
Mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan untuk mendukung data yang lainnya. Adapun kuesioner yang disebar adalah kuesioner kepuasan dan kontribusi *stakeholder*. Selain itu akan dibagikan kuesioner pengisian KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai tolok ukur.

3.5 Metodologi Penelitian

Selanjutnya untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian diperlukan tahap-tahap penyelesaian. Metodologi penelitian yang dilakukan dapat dilihat dalam diagram alir pada Gambar 2 dan tahap-tahap Perancangan pengukuran kinerja dengan *performance prism* dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 2. Diagram alir metodologi penelitian

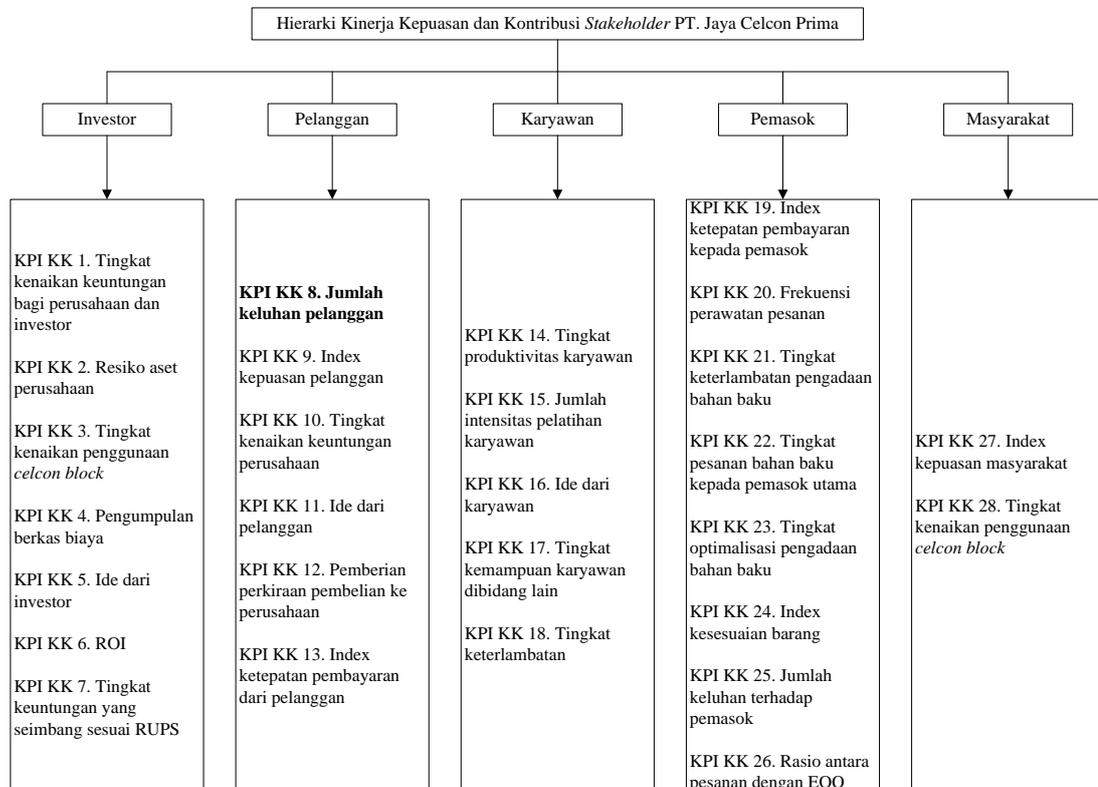


Gambar 3. Perancangan pengukuran kinerja dengan *performance prism*

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

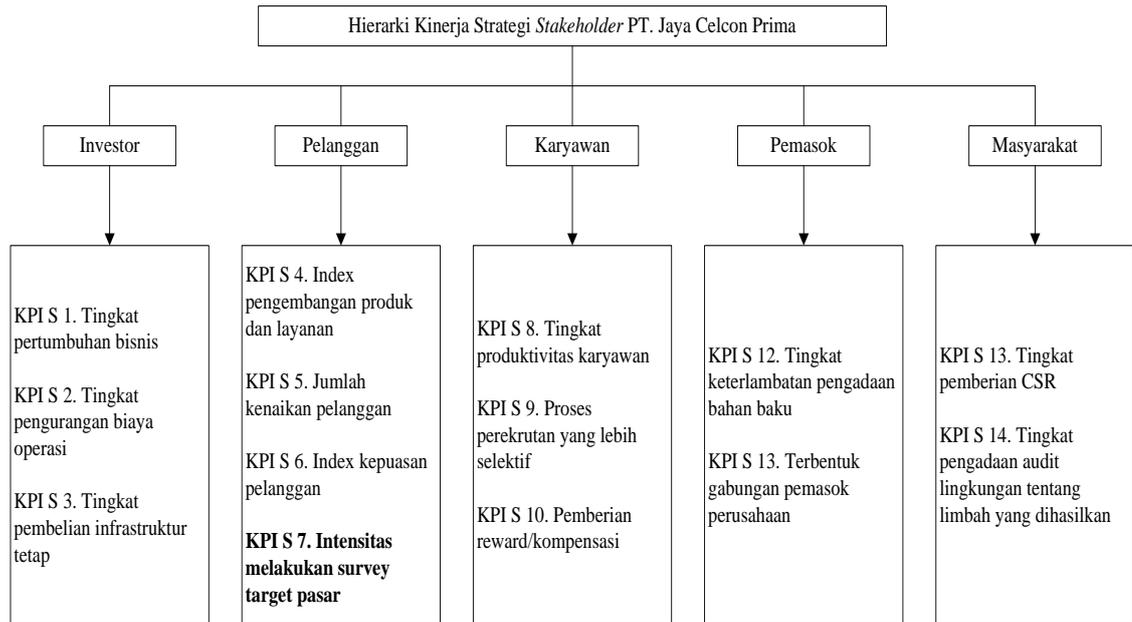
4.1 Identifikasi KPI dan Validasi KPI Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder, Strategi, Proses, dan Kapabilitas

Dalam pengukuran model *Performance Prism*, hal yang diukur adalah mengenai kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder* dimana dilakukan proses wawancara mengenai kepuasan yang telah disesuaikan dengan literatur untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan mereka. Setelah itu, dilakukan pembagian kuesioner untuk melihat tingkat kepentingan setiap indikator. Identifikasi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* berdasarkan hasil *natural cut-off point* setelah itu maka dilakukan identifikasi KPI dan validasi mengenai KPI dengan pihak terkait di PT Jaya Celcon Prima. Berdasarkan validasi KPI kepuasan dan kontribusi *stakeholder* oleh PT Jaya Celcon Prima, terdapat beberapa KPI yang tidak disetujui dan ditambahkan oleh PT Jaya Celcon Prima karena tidak sesuai dengan tujuan PT Jaya Celcon Prima. Hasil validasi KPI kepuasan dan kontribusi yang diberikan oleh PT Jaya Celcon Prima dapat dilihat pada Gambar 4.

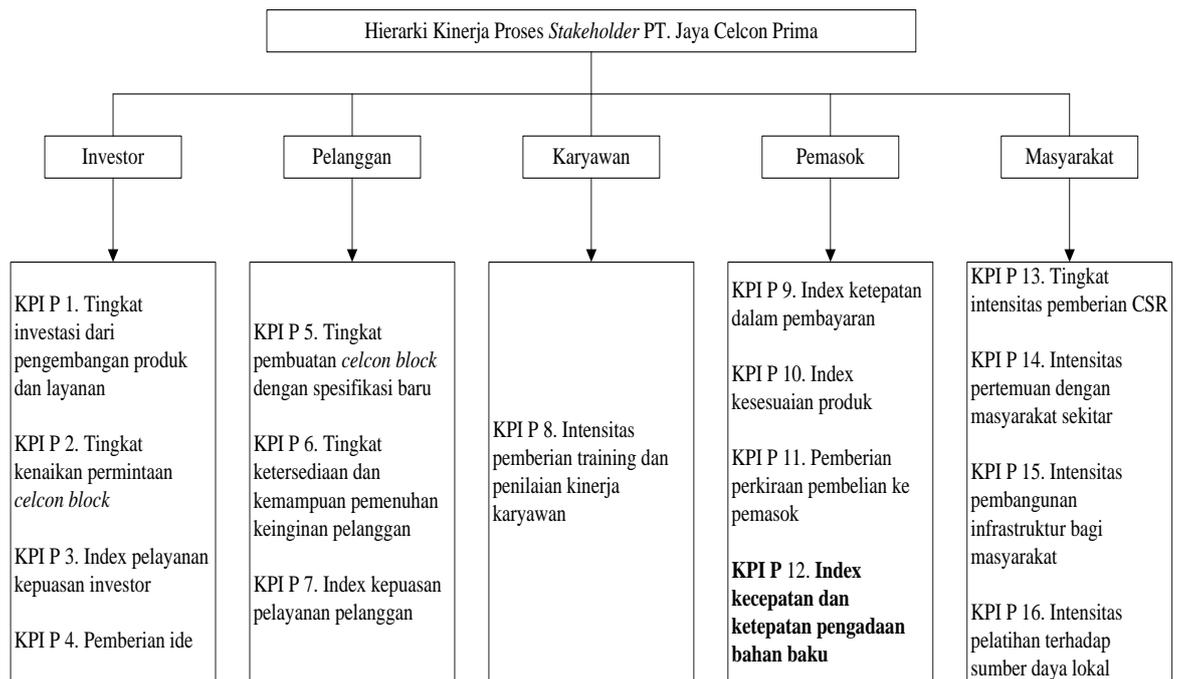


Gambar 4. Hierarki kinerja kepuasan dan kontribusi *stakeholder* PT Jaya Celcon Prima

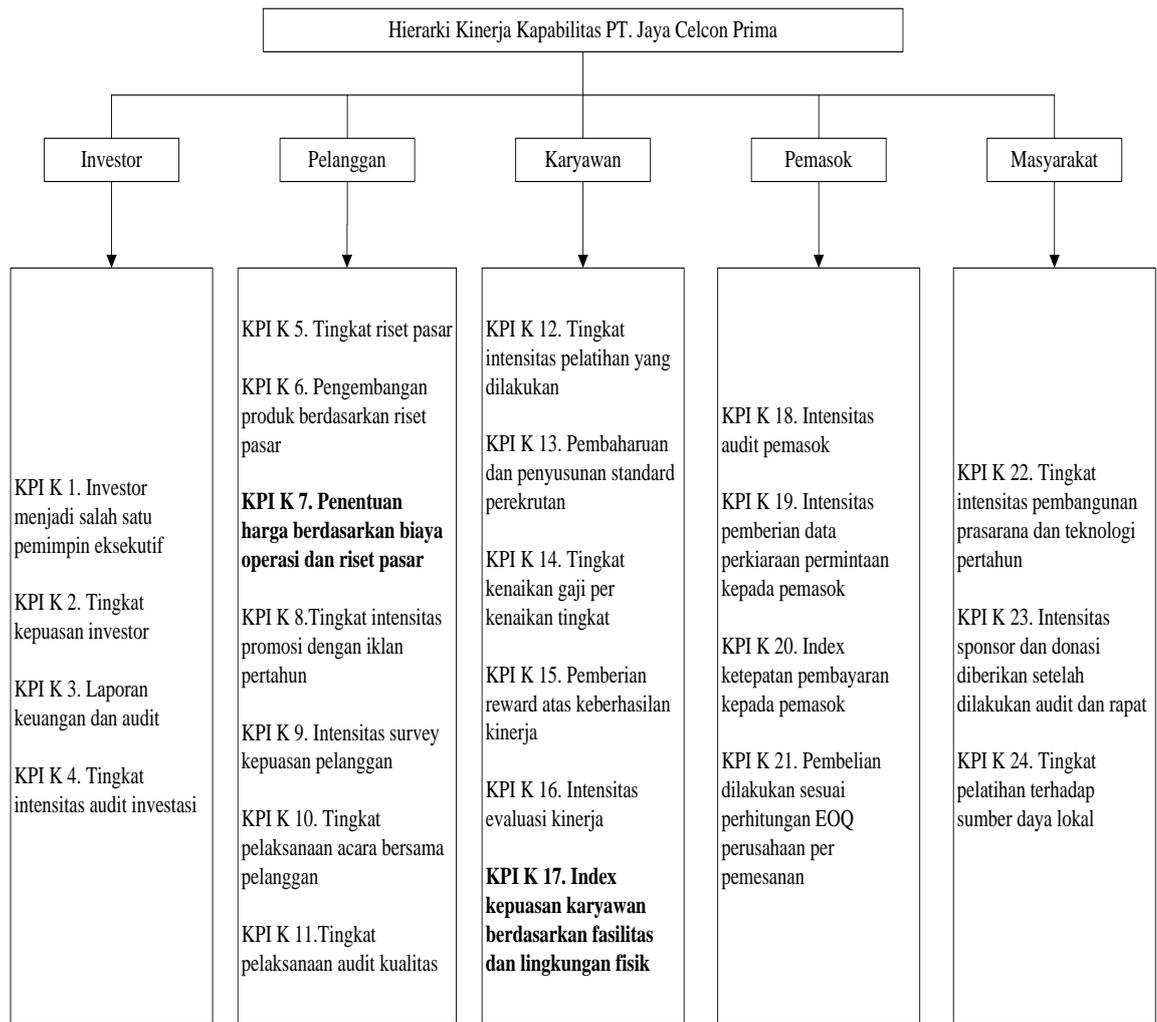
Kemudian dilakukan identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas dari PT Jaya Celcon Prima. Dari hasil tersebut dilakukan identifikasi KPI dan kemudian identifikasi KPI, serta validasi KPI. Berdasarkan validasi KPI strategi, proses, dan kapabilitas oleh PT Jaya Celcon Prima, terdapat beberapa KPI yang tidak disetujui dan ditambahkan oleh PT Jaya Celcon Prima karena tidak sesuai dengan tujuan PT Jaya Celcon Prima. Hasil validasi KPI strategi, proses dan kapabilitas yang diberikan oleh PT Jaya Celcon Prima dapat dilihat pada Gambar 5, Gambar 6, dan Gambar 7.



Gambar 5. Hierarki kinerja strategi PT Jaya Celcon Prima



Gambar 6. Hierarki kinerja proses PT Jaya Celcon Prima



Gambar 7. Hierarki kinerja kapabilitas PT Jaya Celcon Prima

4.2 Perhitungan Bobot KPI Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder, Strategi, Proses, dan Kapabilitas

Tahap pembobotan ini dilakukan dari hasil KPI yang telah teridentifikasi. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Kuesioner disebarakan kepada *top management* di perusahaan, kemudian setelah itu dilakukan perhitungan *likert* untuk membandingkan tingkat kepentingan perhitungan *pairwise* untuk AHP.

Untuk mendapatkan nilai bobot KPI terhadap perusahaan dapat dilakukan dengan persamaan $\text{Total bobot KPI KK 1} = 0,2000 \times 0,1290 \times 0,1010 = 0,0026$

Langkah ini dilakukan untuk semua KPI. Adapun keseluruhan nilai bobot KPI sama dengan 1. Keseluruhan nilai bobot KPI PT Jaya Celcon Prima dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai bobot KPI PT Jaya Celcon Prima

| Kepuasan dan Kontribusi | | Strategi | | Proses | | Kapabilitas | |
|-------------------------|--------|----------|--------|--------|--------|-------------|--------|
| KPI KK | Bobot | KPI S | Bobot | KPI P | Bobot | KPI K | Bobot |
| 1 | 0,0026 | 1 | 0,0437 | 1 | 0,0006 | 1 | 0,0027 |
| 2 | 0,0026 | 2 | 0,0188 | 2 | 0,0039 | 2 | 0,0109 |
| 3 | 0,0063 | 3 | 0,0048 | 3 | 0,0039 | 3 | 0,0109 |
| 4 | 0,0004 | 4 | 0,0305 | 4 | 0,0015 | 4 | 0,0013 |
| 5 | 0,0013 | 5 | 0,1135 | 5 | 0,0057 | 5 | 0,0023 |
| 6 | 0,0063 | 6 | 0,1135 | 6 | 0,0172 | 6 | 0,0023 |
| 7 | 0,0063 | 7 | 0,0102 | 7 | 0,0172 | 7 | 0,0068 |
| 8 | 0,0273 | 8 | 0,0584 | 8 | 0,0208 | 8 | 0,0263 |
| 9 | 0,0273 | 9 | 0,0194 | 9 | 0,0008 | 9 | 0,0263 |
| 10 | 0,0273 | 10 | 0,0584 | 10 | 0,0001 | 10 | 0,0125 |
| 11 | 0,0057 | 11 | 0,0155 | 11 | 0,0008 | 11 | 0,0263 |
| 12 | 0,0031 | 12 | 0,0017 | 12 | 0,0008 | 12 | 0,0059 |
| 13 | 0,0117 | 13 | 0,0247 | 13 | 0,0028 | 13 | 0,0059 |
| 14 | 0,0182 | 14 | 0,0082 | 14 | 0,0013 | 14 | 0,0161 |
| 15 | 0,0072 | | | 15 | 0,0003 | 15 | 0,0161 |
| 16 | 0,0072 | | | 16 | 0,0006 | 16 | 0,0059 |
| 17 | 0,0015 | | | | | 17 | 0,0025 |
| 18 | 0,0182 | | | | | 18 | 0,0037 |
| 19 | 0,0005 | | | | | 19 | 0,0003 |
| 20 | 0,0001 | | | | | 20 | 0,0018 |
| 21 | 0,0013 | | | | | 21 | 0,0008 |
| 22 | 0,0001 | | | | | 22 | 0,0010 |
| 23 | 0,0013 | | | | | 23 | 0,0092 |
| 24 | 0,0013 | | | | | 24 | 0,0024 |
| 25 | 0,0013 | | | | | | |
| 26 | 0,0005 | | | | | | |
| 27 | 0,0032 | | | | | | |
| 28 | 0,0095 | | | | | | |

Berdasarkan aturan 10/80/10 maka dipilih 10 KPI dengan bobot tertinggi untuk setiap perspektif *Performance Prism*. Setiap bobot tertinggi dari *stakeholder* menjadi pilihan untuk dilakukan pengukuran.

KPI dengan bobot tertinggi beserta dengan data pengukuran kinerja dapat dilihat pada Tabel 2 sampai Tabel 5.

Tabel 2. Data target KPI kepuasan dan kontribusi PT Jaya Celcon Prima

| KPI KK | Key Performance Indicator | Bobot Total | Target maksimum (%) | Target minimum (%) | Target yang diharapkan (%) | 2011 (%) |
|-------------------|---|-------------|---------------------|--------------------|----------------------------|----------|
| Investor | | | | | | |
| 6 | ROI | 0,0063 | 30 | 5 | 15 | 22 |
| 7 | Tingkat keuntungan yang seimbang sesuai RUPS | 0,0063 | Sesuai RUPS (100%) | 80 | 90 | 100 |
| Pelanggan | | | | | | |
| 9 | Index kepuasan pelanggan | 0,0273 | 100 | 90 | 95 | 96,5 |
| 10 | Tingkat kenaikan keuntungan perusahaan | 0,0273 | 30 | 5 | 15 | 18,6 |
| Karyawan | | | | | | |
| 14 | Tingkat produktivitas karyawan | 0,0182 | 100 | 80 | 90 | 95,8 |
| 18 | Tingkat keterlambatan | 0,0182 | 0 | 5 | 3 | 1,4 |
| Pemasok | | | | | | |
| 23 | Tingkat optimalisasi pengadaan bahan baku | 0,0013 | 100 | 90 | 95 | 99,2 |
| 24 | Index kesesuaian barang | 0,0013 | 100 | 95 | 97 | 100 |
| 25 | Jumlah keluhan terhadap pemasok | 0,0013 | 0 | 5 | 3 | 0,8 |
| Masyarakat | | | | | | |
| 28 | Tingkat kenaikan penggunaan <i>celcon block</i> | 0,0095 | 30% | 5 | 15 | 20,4 |

Tabel 3. Data target KPI strategi PT Jaya Celcon Prima

| KPI S | Key Performance Indicator | Bobot Total | Target maksimum (%) | Target minimum (%) | Target yang diharapkan (%) | 2011 (%) |
|-------------------|--|-------------|---------------------|--------------------|----------------------------|----------|
| Investor | | | | | | |
| 1 | Tingkat pertumbuhan bisnis | 0,0437 | 30 | 5 | 15 | 21,7 |
| 2 | Tingkat pengurangan biaya operasi | 0,0188 | 30 | 5 | 15 | 20,5 |
| Pelanggan | | | | | | |
| 4 | Index pengembangan produk dan layanan | 0,0305 | 50 | 15 | 30 | 37,5 |
| 5 | Jmlh kenaikan pelanggan | 0,1135 | 30 | 5 | 15 | 20,4 |
| 6 | Index kepuasan pelanggan | 0,1135 | 100 | 90 | 95 | 96,5 |
| Karyawan | | | | | | |
| 8 | Tingkat produktivitas karyawan | 0,0584 | 100 | 80 | 90 | 95,8 |
| 9 | Proses perekrutan yang lebih selektif | 0,0194 | 100 | 80 | 90 | 95,4 |
| 10 | Pemberian <i>reward</i> /kompensasi | 0,0584 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| Pemasok | | | | | | |
| 11 | Tingkat keterlambatan pengadaan bahan baku | 0,0155 | 0 | 5 | 3 | 0,8 |
| Masyarakat | | | | | | |
| 13 | Tingkat pemberian CSR | 0,0247 | 6 | 1 | 3 | 4 |

Tabel 4. Data target KPI proses PT Jaya Celcon Prima

| KPI P | Key Performance Indicator | Bobot Total | Target maksimum (%) | Target Minimum (%) | Target yang diharapkan (%) | 2011 (%) |
|-------------------|--|-------------|---------------------|--------------------|----------------------------|----------|
| Investor | | | | | | |
| 2 | Tingkat kenaikan permintaan <i>celcon block</i> | 0,0039 | 30 | 5 | 15 | 20,4 |
| 3 | Tingkat kepuasan <i>investor</i> | 0,0039 | 100 | 90 | 95 | 98,5 |
| Pelanggan | | | | | | |
| 5 | Tingkat pembuatan <i>celcon block</i> dengan spesifikasi baru | 0,0057 | 4 | 0 | 2 | 0 |
| 6 | Tingkat ketersediaan dan kemampuan pemenuhan keinginan pelanggan | 0,0172 | 100 | 80 | 90 | 98 |
| 7 | Index kepuasan pelayanan pelanggan | 0,0172 | 100 | 90 | 95 | 96,5 |
| Karyawan | | | | | | |
| 8 | Intensitas pemberian training dan penilaian kinerja karyawan | 0,0208 | Sesuai jadwal (100) | 90 | 95 | 98 |
| Pemasok | | | | | | |
| 9 | Index kesesuaian pelayan pemasok | 0,0008 | 100 | 95 | 97 | 100 |
| 10 | Index kesesuaian produk | 0,0001 | 100 | 95 | 97 | 100 |
| 12 | Index kecepatan dan ketepatan pengadaan bahan baku | 0,0008 | 100 | 95 | 97 | 99,2 |
| Masyarakat | | | | | | |
| 13 | Tingkat intensitas pemberian CSR | 0,0028 | 6 | 1 | 3 | 4 |

Tabel 5. KPI kapabilitas PT Jaya Celcon Prima

| KPI K | Key Performance Indicator | Bobot Total | Target maksimum | Target minimum | Target yang diharapkan | 2011 |
|-------------------|--|-------------|-----------------|----------------|------------------------|-------|
| Investor | | | | | | |
| 2 | Tingkat kepuasan <i>investor</i> | 0,0109 | 100% | 90% | 95% | 98,5% |
| 3 | Laporan keuangan dan <i>audit</i> | 0,0109 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| Pelanggan | | | | | | |
| 8 | Tingkat intensitas promosi dengan iklan per tahun | 0,0263 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 9 | Intensitas survei kepuasan pelanggan | 0,0263 | 4 | 0 | 2 | 0 |
| 10 | Tingkat pelaksanaan acara bersama pelanggan | 0,0125 | 6 | 0 | 2 | 0 |
| 11 | Tingkat pelaksanaan <i>audit</i> kualitas | 0,0263 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| Karyawan | | | | | | |
| 14 | Tingkat kenaikan gaji per kenaikan tingkat | 0,0161 | 10% | 5% | 7% | 8,5% |
| 15 | Pemberian <i>reward</i> atas keberhasilan kinerja | 0,0161 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| Pemasok | | | | | | |
| 18 | Intensitas <i>audit</i> pemasok | 0,0037 | 3 | 0 | 1 | 1 |
| Masyarakat | | | | | | |
| 23 | Intensitas sponsor dan donasi diberikan setelah dilakukan <i>audit</i> dan rapat | 0,0092 | 6 | 1 | 3 | 4 |

4.2.1 Scoring System dengan Model *Objective Matrix* (OMAX)

Model pengukuran kinerja yang telah dilakukan dapat dipadukan dengan model *scoring system*, yaitu model OMAX (*objectives matrix*) sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dan mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam pengukuran OMAX pada *Performance Prism*, target maksimum diisi pada *level* 10, sedangkan *level* 3 yaitu target yang diharapkan tercapai pada periode ini dan pada *level* 0 diisi dengan target minimum yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam keadaan terburuk/terjelek. Berikut merupakan perhitungan pengisian *level* 9 sampai *level* 4 dan *level* 2 sampai 1 yang melakukan interpolasi *level* 10 dan *level* 3, serta interpolasi *level* 3 dan *level* 0 dengan menggunakan persamaan di bawah ini.

Contoh perhitungan KPI KK 3:

$$\text{Level 9 sampai level 4} = \frac{30-15}{10-3} = 2,1429$$

Maka,

$$\text{Level 9} = 30 - 2,1429 = 27,8571 = 27,86$$

$$\text{Level 8} = 27,86 - 2,1429 = 25,7142 = 25,71 ; \text{ dan seterusnya sampai level 4.}$$

$$\text{Level 2 sampai level 1} = \frac{15-5}{3-0} = 3,3333$$

$$\text{Level 2} = 15 - 3,3333 = 11,6667 = 11,67$$

$$\text{Level 1} = 11,67 - 3,3333 = 8,3333 = 8,33$$

Hal yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing *level* untuk setiap KPI. Setelah diperoleh nilai untuk setiap *level*, langkah selanjutnya adalah mengisi tabel *performance* yang merupakan kinerja yang telah diukur untuk Tahun 2011. Setelah itu, pada bagian *monitoring* dapat diisi berdasarkan posisi *level* pada angka *performance*. Pengisian *level* pada bagian *monitoring* dengan menggunakan rumus interpolasi sebagai berikut.

KPI KK 3 =

$$\text{Performance} = 20,40$$

$$\text{Level 6} = 21,43$$

$$\text{Level 5} = 19,29$$

Maka *Performance* = 20,40 berada pada *level* =

$$\frac{21,43 - 20,40}{20,40 - 19,29} = \frac{6 - x}{x - 5}$$

$$\frac{1,03}{1,11} = \frac{6 - x}{x - 5}$$

$$\frac{1,03}{1,11} = \frac{6 - x}{x - 5}$$

$$1,03 (x - 5) = 1,11 (6 - x)$$

$$1,03 x - 5,15 = 6,66 - 1,11 x$$

$$2,14 x = 11,81$$

$$x = 5,5187$$

Nilai *x* adalah *level* yang akan diisi di bagian *monitoring*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot KPI KK 3 terhadap perusahaan, yaitu 0,0063. Nilai *value* merupakan perkalian antara *level* dan *weight* yaitu 0,0348. Demikian seterusnya hingga bagian *monitoring* semua KPI terisi. Hasil perhitungan OMAX untuk semua perspektif dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. *Scoring* OMAX PT. Jaya Celcon Prima

| Kepuasan dan kontribusi | | Strategi | | Proses | | Kapabilitas | |
|-------------------------|---------|-----------|--------|-----------|---------|-------------|---------|
| KPI KK No. | Level | KPI S No. | Level | KPI P No. | Level | KPI K No. | Level |
| 6 | 6,2663 | 1 | 6,1262 | 2 | 5,5187 | 2 | 7,9014 |
| 7 | 10,0000 | 2 | 5,5654 | 3 | 7,9014 | 3 | 3,0000 |
| 9 | 5,0986 | 4 | 5,6259 | 5 | 0 | 8 | 3,0000 |
| 10 | 4,6791 | 5 | 5,5187 | 6 | 8,6014 | 9 | 0 |
| 14 | 7,0269 | 6 | 5,0986 | 7 | 5,0986 | 10 | 0 |
| 18 | 6,7381 | 8 | 7,0269 | 8 | 7,1972 | 11 | 10,0000 |
| 23 | 8,8750 | 9 | 6,7817 | 9 | 10,0000 | 14 | 6,5000 |
| 24 | 10,0000 | 10 | 3,0000 | 10 | 10,0000 | 15 | 3,0000 |
| 25 | 8,1395 | 11 | 8,1395 | 12 | 8,1395 | 18 | 3,0000 |
| 28 | 5,5187 | 13 | 5,3256 | 13 | 5,3256 | 23 | 5,3256 |

4.2.2 Analisis Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil *scoring* OMAX yang telah dilakukan terhadap PT Jaya Celcon Prima untuk pengukuran kinerja KPI kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* semua telah melewati target yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan pada awal pengukuran. Berdasarkan hal tersebut maka tidak perlu dilakukan perbaikan menonjol untuk KPI kepuasan dan kontribusi *stakeholder*. Perusahaan hanya perlu meningkatkan kinerja yang telah berlangsung saat ini.

Pada pengukuran kinerja KPI strategi KPI S 10 pemberian *reward*/kompensasi hanya mencapai target awal yang diharapkan perusahaan, oleh karena itu perusahaan hanya perlu memberikan beberapa peningkatan dalam pemberian *reward*. Pada pengukuran kinerja KPI proses, hampir semua KPI telah melewati target awal yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pada KPI P 5, yaitu tingkat pembuatan *celcon block* dengan spesifikasi baru, perusahaan masih berusaha mengembangkan *celcon block* baru, hanya belum terdapat hasil yang sama baiknya dengan *celcon block* yang ada saat ini. PT Jaya Celcon Prima saat ini tetap menerima pembuatan *celcon* dengan ukuran yang berbeda dari ukuran standar *celcon*.

Pada pengukuran kinerja KPI kapabilitas PT Jaya Celcon Prima terdapat empat KPI yang telah melewati target awal perusahaan. Selain itu, terdapat empat KPI yang hanya mencapai target awal perusahaan, yaitu KPI K 3 laporan keuangan dan *audit*, KPI K 8 tingkat intensitas promosi dengan iklan per tahun, KPI K 15 pemberian *reward* atas keberhasilan kinerja, dan KPI K 18 intensitas sponsor dan donasi diberikan setelah dilakukan *audit* dan rapat. Untuk KPI yang belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan karena belum dapat dilakukan sesuai target di perusahaan adalah KPI K 9 yaitu intensitas survei kepuasan pelanggan dan KPI K 10, yaitu tingkat pelaksanaan acara bersama pelanggan.

4.2.3 Usulan Perbaikan

Berdasarkan perhitungan *scoring* OMAX dapat diketahui KPI-KPI yang belum diterapkan oleh perusahaan dan KPI-KPI yang hanya tercapai dengan target awal perusahaan. Untuk KPI yang telah sesuai target awal perusahaan tidak perlu dilakukan perbaikan. Oleh karena itu, perbaikan-perbaikan dilakukan pada KPI-KPI yang belum

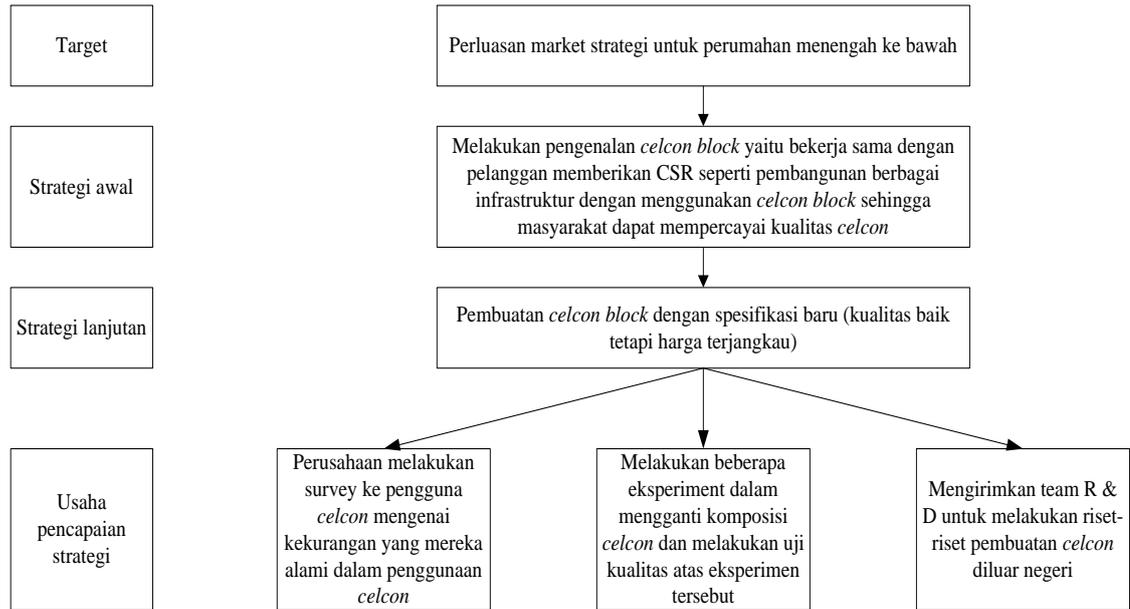
dapat dilakukan oleh perusahaan. Usulan perbaikan berdasarkan diskusi dengan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Usulan perbaikan KPI PT Jaya Celcon Prima

| | KPI | Usulan |
|-------------|---|--|
| KPI P 5 | Tingkat pembuatan <i>celcon block</i> dengan spesifikasi baru | Perusahaan melakukan survei ke pengguna <i>celcon</i> mengenai kekurangan yang mereka alami dalam penggunaan <i>celcon</i> |
| | | Melakukan beberapa eksperimen dalam mengganti komposisi <i>celcon</i> dan melakukan uji kualitas atas eksperimen tersebut |
| | | Mengirimkan team R & D untuk melakukan riset-riset pembuatan <i>celcon</i> diluar negeri |
| KPI K 9 | Intensitas survei kepuasan pelanggan | Melakukan pembuatan standar pertanyaan-pertanyaan mengenai kepuasan penggunaan <i>celcon</i> |
| | | Pembagian kuesioner dilakukan oleh suatu tim survei yang dibentuk perusahaan dan diberikan secara individu agar pelanggan tidak hanya mengisi tapi dapat melakukan tanya jawab |
| | | Survei tidak hanya diberikan kepada pelanggan yang melakukan kerja sama dengan perusahaan melainkan kepada para pengguna bangunan yang menggunakan <i>celcon block</i> |
| | | Survei dilakukan setidaknya 2 kali per tahun dengan pertanyaan-pertanyaan yang berbeda |
| KPI K 10 | Tingkat pelaksanaan acara bersama pelanggan | Membentuk satu divisi untuk hubungan dengan pelanggan (Divisi <i>Customer Relationship Management</i>) |
| | | Menjadwalkan acara-acara dengan pelanggan, seperti peresmian gedung yang menggunakan <i>celcon block</i> |
| | | Melakukan acara bersama dengan pelanggan pada <i>event</i> tertentu, salah satunya dalam acara CSR |
| | | Melakukan pertemuan untuk membicarakan mengenai keluhan dan kepuasan dalam menggunakan <i>celcon block</i> |
| | | Melakukan kunjungan ke proyek-proyek untuk melihat apakah terdapat kendala dalam penggunaan <i>celcon block</i> |

4.2.4 Hubungan Usulan Perbaikan KPI dengan Perluasan Strategi pemasaran *Celcon block* ke Perumahan Menengah Ke Bawah

Berdasarkan hasil KPI Proses 5 dapat dilakukan perluasan strategi pemasaran *celcon block* ke perumahan menengah ke bawah, sehingga harga dari *celcon* dapat menjangkau bagi masyarakat menengah ke bawah dengan kualitas yang sama baiknya. Strategi pemasaran dari perluasan *celcon block* ke perumahan menengah ke bawah dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Usulan perluasan strategi pemasaran untuk perumahan menengah ke bawah

Jika usulan strategi pemasaran tersebut berjalan maka perusahaan melakukan dan meningkatkan KPI-KPI yang mendukung para masyarakat menengah ke bawah untuk tetap menggunakan *celcon block*.

5. KESIMPULAN

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *Performance Prism* yang meneliti dari perspektif kepuasan *stakeholder (stakeholder satisfaction)*, strategi (*strategies*), proses (*processes*), kapabilitas (*capabilities*), dan kontribusi *stakeholder (stakeholder contribution)*. Oleh karena itu, dilakukan penyusunan KPI berdasarkan kelima perspektif tersebut yang menghasilkan masing-masing 10 KPI, yaitu 10 KPI kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, 10 KPI strategi perusahaan, 10 KPI proses perusahaan, dan 10 KPI kapabilitas perusahaan sehingga total KPI dari PT Jaya Celcon Prima adalah 40 KPI.

Setelah dilakukan pengukuran kinerja KPI menggunakan *scoring OMAX* berdasarkan data-data yang diberikan oleh PT Jaya Celcon Prima, hasil *scoring OMAX* dari setiap KPI adalah sebagai berikut:

- 1) KPI kepuasan dan kontribusi *stakeholder* menghasilkan *performance* yang sangat baik karena semua KPI melewati target yang diharapkan oleh PT Jaya Celcon Prima, dengan KPI yang berada pada *Level* menengah dan tinggi.
- 2) KPI strategi menghasilkan *performance* yang baik, hanya terdapat satu KPI yang hanya mencapai target awal dan sembilan KPI melewati target awal yang diharapkan PT Jaya Celcon Prima.
- 3) KPI proses menghasilkan *performance* cukup baik. Terdapat satu KPI yang tidak melewati target yang diharapkan PT Jaya Celcon Prima. KPI tersebut adalah KPI P 5, yaitu tingkat pembuatan *celcon block* dengan spesifikasi yang baru. KPI ini masih dalam tahap penelitian PT Jaya Celcon Prima.
- 4) KPI kapabilitas menghasilkan *performance* yang kurang baik, karena hanya terdapat empat KPI yang melewati target PT Jaya Celcon Prima, empat KPI lainnya hanya

mencapai target awal PT Jaya Celcon Prima dan sisa dua KPI tidak melewati target awal dari PT Jaya Celcon Prima.

REFERENSI

- [1]. Neely, A.D., dan Adams, C.A, “*The Performance Prism Can Boost M & A Success*”, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK, 2000.
- [2]. Parmenter, David, “*Key Performance Indicator*”, terjemahan Ir. Sari Sutjahjani, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2010.
- [3]. Kadarsyah, Suryadi dan Ramdhani, M Ali, “*System Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*”, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1998.