

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
BERBASIS MODEL SMART SYSTEM
(Studi Kasus: Perusahaan Manufaktur Gaharu)**

***PERFORMANCE MEASUREMENT OF SMART SYSTEM
MODEL BASED COMPANY (A CASE STUDY ON ALOESWOOD
MANUFACTURING COMPANY)***

Lithrone Laricha Salomon¹, M. Agung Saryatmo², Gilbert Giovanni Salim³

^{1,2}Staf Pengajar Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara, Jakarta

³Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara, Jakarta

¹laricha_salomon@yahoo.com

Abstrak

Pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan eksportir gaharu belum terdapat pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Saat ini perusahaan masih terfokus pada aspek finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi objektif perusahaan berdasarkan model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System, mengukur kinerja dan menganalisis pencapaian target dari strategi objektif, serta menganalisis skala prioritas perbaikan strategi objektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini, didapat lima perspektif dengan bobot tertinggi, yang rata-rata memiliki bobot lebih dari 10 %, dibobotkan dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP). Bobot tertinggi tersebut adalah aspek kualitas (30,4 %), finansial (21,8 %), kepuasan pelanggan (15,3%), fleksibilitas (10,9%), pengiriman (7,2%). Dari lima perspektif terdapat 15 strategi objektif dan 15 *key performance indicator*. Pencapaian dari setiap KPI dapat dikatakan cukup baik karena hanya enam KPI yang masih belum mencapai target, yaitu lamanya aroma gaharu bertahan, peningkatan jumlah pelanggan baru, penggunaan satu mesin untuk banyak produksi, kemampuan perusahaan untuk merespon pasar, produk baru tanpa alat baru, dan jumlah produk yang rusak dalam pengiriman.

Kata kunci: pengukuran kinerja, SMART System, Key Performance Indicator, AHP

Abstract

There is a company engaged in manufacturing and exporting aloeswood that has no performance measurements carried out by the company yet, since the company focuses on financial aspects only. This study aims to identify the objective strategy of the company based on SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) model system, to measure performance and to analyze the achievement of strategic objectives, along with improvement priority scale of objective strategy to enhance the performance of the company. The result of this study presented five perspectives in which the highest average was more than 10% from the scale using the analytical hierarchy process (AHP) method. The highest aspect was quality (30.4%), followed by financial (21.8%), customer satisfaction (15.3%), flexibility (10.9%), and shipping (7.2%). From those five perspectives, 15 objective strategies and 15 key performance indicators (KPI) were obtained. Achievement in each KPI were good enough since only 6 KPI had not reached the target, they were the durability of the aloeswood's scent, the increasing number of new customers, the use of the machine for massive production, the reliability of the company, ability to produce new products without new equipment, and the number of products damaged during the shipping process.

Keywords: *Performance Measurement, SMART System, Key Performance Indicators, AHP*

Tanggal Terima Naskah : 19 Januari 2017

Tanggal Persetujuan Naskah : 21 Maret 2017

1. PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur gaharu adalah perusahaan berskala menengah yang bergerak di bidang produksi barang berupa kayu gaharu. Kayu gaharu diolah menjadi pajangan ukiran, dupa atau wangi-wangian, tasbih, kalung dan gelang. Gaharu sebagian besar didapat dari Sumatera, Kalimantan, Maluku, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, dan Papua. Hasil produksi perusahaan ini akan dieskpor ke berbagai negara yang berminat terhadap gaharu ini, seperti Arab Saudi dan Tiongkok. Perusahaan ini belum memiliki sistem pengukuran kinerja secara baku. Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Namun, selama ini pengukuran kinerja perusahaan cenderung lebih fokus terhadap sisi keuangan saja. Kecenderungan seperti ini berdampak kurang baik terhadap keberlanjutan sebuah perusahaan karena pengukuran kinerja yang berfokus hanya pada aspek keuangan cenderung akan menyamarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Metode pengukuran kinerja telah berkembang pesat. Para akademisi dan praktisi telah banyak mengimplementasikan model-model baru dari sistem pengukuran kinerja perusahaan, antara lain *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, dan *SMART System*. Implementasi sistem pengukuran kinerja dalam konteks perusahaan di Indonesia telah banyak dilakukan [1]. Namun, aplikasi pengukuran kinerja pada perusahaan industri kecil dan menengah dirasa kurang.

Pada umumnya, hingga saat ini di Indonesia masih banyak perusahaan berskala kecil dan menengah (UKM) yang menjalankan bisnisnya tanpa memiliki visi, misi, dan strategi manajemen yang jelas. Untuk itu, perlu model pengembangan kinerja UKM berdasarkan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan sifat dan karakteristik UKM. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Kedua informasi tersebut dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perancangannya [2]. Susunan strategi objektif disusun sesuai tingkatan dalam manajemen perusahaan manufaktur sehingga tersusun seperti piramida. Banyak perusahaan kecil dan menengah yang tidak memiliki visi, misi dan strategi yang jelas, orientasi yang lebih terfokus pada kinerja operasional lebih mendominasi. Oleh karena itu, model ini sering digunakan oleh perusahaan kecil dan menengah untuk mengukur kinerja organisasinya. Tidak adanya visi, misi, dan strategi, lebih berorientasinya pihak manajer pada kinerja operasional adalah alasan utama memilih SMART system sebagai metode pengukuran kinerja yang dipandang cocok.

2. KONSEP DASAR

2.1 Kinerja (*Performance*)

Adapun pengertian *performance* adalah hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk multidimensi [3].

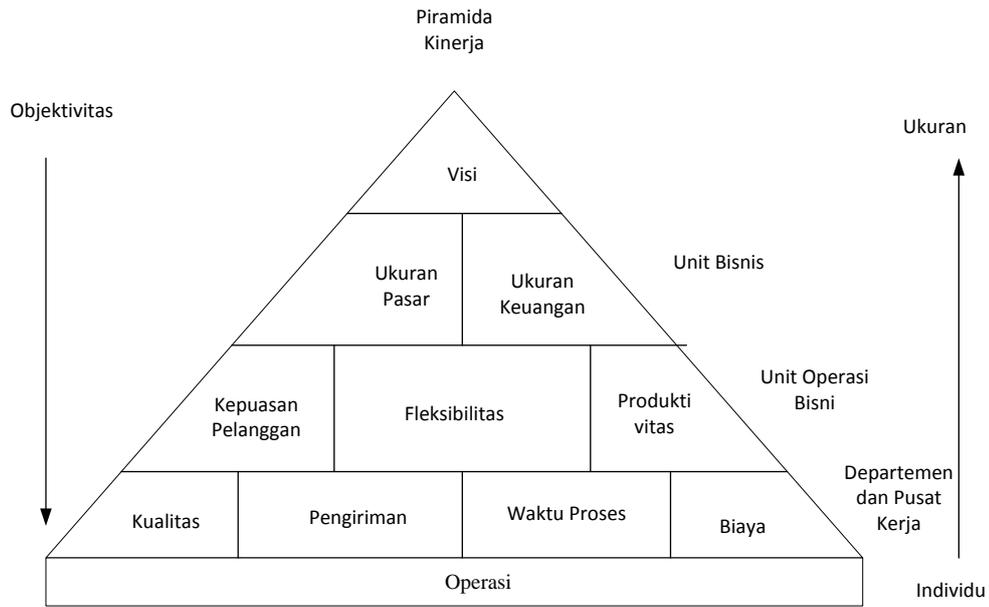
2.2 Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Pengukuran atau penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, kriteria, dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja perusahaan juga merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu mempunyai tujuan sebagai langkah administratif dan pengembangan [4]. Secara administratif perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Untuk pengembangannya dilakukan dengan memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan *training*.

2.3 Model SMART System

Model SMART System (*strategic management analysis and reporting technique*) merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan nonfinansial yang dibutuhkan oleh manajer. Tanpa adanya strategi yang jelas dari perusahaan, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi lebih baik didasarkan strategi dan visi misi dari perusahaan [5].

Model SMART System ini menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perancangannya. Perspektif berdasarkan strategi objektifnya diyakini mampu menunjang operasional perusahaan. Susunan strategi objektif disusun sesuai dengan tingkatan dalam manajemen perusahaan manufaktur sehingga tersusun seperti piramida. Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama, yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*) [6]. Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas produknya (*flexibility*), dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). *Level* terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses yang semakin pendek (*Process time*), dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif. Gambar 1 menunjukkan piramida kinerja SMART System.



Gambar 1 Piramida kinerja SMART System

2.4 Key Performance Indicator (KPI)

Key performance indicator (KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) adalah indikator yang digunakan untuk memonitor tingkat pencapaian target kinerja dari suatu perusahaan. Dalam hal ini sering disebut sebagai KPI perusahaan. Penetapan KPI perusahaan pada dasarnya harus berdasarkan visi dan misi perusahaan, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan IKU atau KPI umumnya dapat dilakukan dengan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal organisasi.

Terdapat tujuh kesimpulan karakteristik KPI yang berada pada perusahaan swasta, dimana pada umumnya mereka membuat KPI secara terintegrasi, oleh karenanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

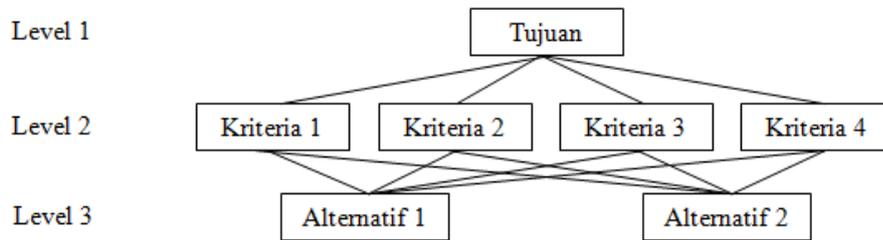
- Ukuran pada *non financial*, pada ukuran ini tidak dinyatakan dalam bentuk Rupiah, Dollar, Yen dan lain-lain, tetapi pada ukuran secara kualitatif.
- Ukuran frekuensi pelaporan, pada ukuran ini ditulis apakah berupa harian atau 24 jam /7 hari
- Selalu ditindaklanjuti oleh CEO dan pihak manajemen, apabila ada koreksi atau tanggapan harus ada tindak lanjut dari direksi dan pihak manajemen.
- Semua staf ikut berpartisipasi dan memahami pengukuran dan tindakannya.
- Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
- Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan.
- Berpengaruh positif, misalnya memengaruhi ukuran kinerja yang lain.

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dalam pembobotan KPI terdapat beberapa metode, diantaranya metode AHP. AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty [7]. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multifaktor atau multikriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur *multilevel* dimana *level* pertama adalah tujuan, yang diikuti *level* faktor, kriteria, sub kriteria, dan

seterusnya ke bawah hingga *level* terakhir dari alternatif [8]. Dalam penggunaan metode AHP, langkah dan prosedur yang harus dilakukan, antara lain sebagai berikut:

- a. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama dilanjutkan dengan sub tujuan-sub tujuan, kriteria, dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria paling bawah, yang dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:

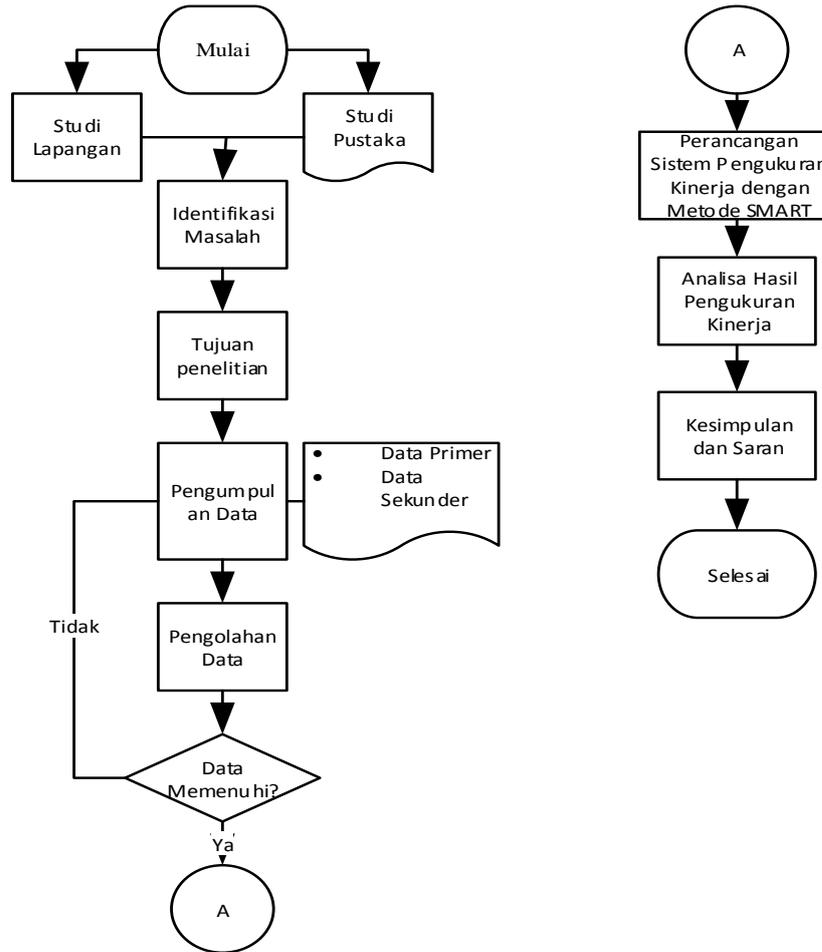


Gambar. 2 Contoh struktur hirarki

- b. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
- c. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen.
- d. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- e. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan dengan cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.
- f. Memeriksa konsistensi hirarki. Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang kurang dari 0,1 %

3. METODE PENELITIAN

Diagram alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Diagram alir penelitian

Data pada penelitian ini adalah data primer berupa hasil kuesioner matriks perbandingan berpasangan yang diberikan kepada lima orang manajer. Pada perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model SMART, proses pertama adalah identifikasi strategi objektif perusahaan, kemudian ditentukan KPI-nya, Setelah itu dilakukan proses validasi dari strategi objektif yang sudah didapat kepada pihak perusahaan. Setelah KPI selesai divalidasi, KPI disusun ulang dan dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP. Setelah proses pembobotan dilakukan perhitungan Target Pencapaian Kinerja disesuaikan dengan bobot KPI Perusahaan dari hasil pengukuran kinerja yang ada, selanjutnya diperoleh kesimpulan dan saran untuk perbaikan perusahaan ke depannya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan data

Data strategi objektif dan *key performance indicator* (KPI) yang didapat melalui wawancara dan data-data sekunder, seperti data perusahaan dan profil dari perusahaan. Identifikasi strategi objektif dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi strategi objektif dan Key Performance Indicator

Level Bisnis	Perspektif	Strategi Objektif (Variabel Penelitian)	Key Performance Indicator	
Unit Bisnis	Finansial	1. Peningkatan <i>Profit</i>	Persentase Profit Perusahaan (KPI-1)	
		2. Peningkatan Pendapatan Penjualan	Persentase Pendapatan Perusahaan (KPI-2)	
		3. Rasio Likuiditas	Rasio Likuiditas Perusahaan (KPI-3)	
	Pasar	4. Peningkatan Pangsa Pasar	Pangsa Pasar (KPI-4)	
		5. Peningkatan Pemesanan Hasil Produksi	Persentase Jumlah Pesanan Produk (KPI-5)	
		6. Peningkatan Jumlah Produk yang Terjual	Jumlah Produk Yang Terjual (KPI-6)	
Unit Operasi dan Bisnis	Produktivitas	7. Peningkatan Kemampuan Produksi	Produktivitas Produksi Perusahaan (KPI-7)	
		8. Peningkatan Hubungan Rekan Kerja	Hubungan Antar Rekan kerja (KPI-8)	
		9. Peningkatan Produktivitas Karyawan	Persentase Produktivitas Karyawan (KPI-9)	
	Fleksibilitas	10. Penggunaan Satu Mesin Untuk Banyak Produksi	Jumlah Produk yang menggunakan mesin yang sama (KPI-10)	
		11. Peningkatan Kemampuan Perusahaan Untuk Merespon Perubahan Pasar	Jumlah Produk Inovasi Baru (KPI-11)	
		12. Terdapat Inovasi Produk Baru Tanpa Alat Baru	Jumlah Produk Inovasi Tanpa Alat Baru (KPI-12)	
	Pelanggan	13. Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan (KPI-13)	
		14. Peningkatan Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru (KPI-14)	
		15. Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan	Jumlah Pelanggan Tetap (KPI-15)	
	Departemen Unit dan Kerja	Biaya	16. Penurunan Harga Pokok Produksi	Harga Pokok Produksi (KPI-16)
			17. Biaya Penggunaan Mesin	Persentase Biaya Penggunaan Mesin (KPI-17)
			18. Peningkatan Gaji Karyawan	Persentase Peningkatan Gaji Karyawan (KPI-18)
		Waktu Proses	19. Peningkatan Kecepatan Waktu Proses	Persentase Produk yang Terpenuhi (KPI-19)
			20. Peningkatan Pencapaian Waktu Produksi	Pencapaian Target Produksi (KPI-20)
			21. Peningkatan Kecepatan Perusahaan Dalam Menyelesaikan Pesanan	Jumlah Kapasitas Produksi (KPI-21)
Pengiriman		22. Peningkatan Layanan Distribusi	Jumlah Produk yang Rusak dalam Pengiriman (KPI-22)	
		23. Ketepatan Dalam Pengiriman Produk	Jumlah Ketepatan Waktu Pengiriman Produk (KPI-23)	
		24. Terjaganya Produk Hingga Ke Konsumen	Jumlah Komplain Konsumen (KPI-24)	
Kualitas		25. Absensi Kehadiran Karyawan	Absensi Karyawan (KPI-25)	
		26. Wangi Parfum Gaharu yang Tahan Lama	Lamanya Aroma Parfum Gaharu Berathan (KPI-26)	
		27. Peningkatan Ketahanan Produk (gelang dan tasbih) Gaharu	Banyaknya Komplain Produk Rusak Dari Pelanggan (KPI-27)	

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pembobotan Perspektif SMART

Tahap ini adalah tahap pembobotan perspektif SMART yang berjumlah sembilan perspektif, antara lain aspek finansial, pasar, produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan, produktivitas, kualitas, pengiriman, waktu proses, dan biaya. Tujuan dilakukannya pembobotan ini adalah agar perusahaan mampu menentukan prioritas terhadap aspek-aspek yang ada dalam kerangka SMART System, yang dianggap penting untuk dicapai oleh perusahaan. Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dalam pembobotan ini, langkah awal yang dilakukan adalah penyebaran kuesioner kepada *owner* dan manajer salah satu perusahaan manufaktur gaharu, dimana kuesioner tersebut berbentuk matriks perbandingan berpasangan atau *pairwise comparison* yang membandingkan setiap perspektif yang ada pada SMART system. Setelah diperoleh hasil dari kuesioner tersebut, dilanjutkan dengan perhitungan *eigen value*, *weight*, *Consistency Ratio*, *Consistency Index*. Perhitungan bobot perspektif SMART dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Matriks perbandingan hasil kuesioner *Pairwise Comparison* aspek SMART

	Finansial	Pasar	Produktivitas	Fleksibilitas	Kep.Pelanggan	Biaya	Waktu Proses	Pengiriman	Kualitas
Finansial	1	6	5	3	2,1	8	6	4	0,516
Pasar	0,166	1	0,5	0,25	0,211	3	2,1	0,333	0,142
Produktivitas	0,2	2	1	0,323	0,246	4	3	0,5	0,165
Fleksibilitas	0,333	4	3,092	1	0,5	6	5	2	0,246
Kep.Pelanggan	0,476	4,724	4,054	2	1	7	6	3	0,333
Biaya	0,125	0,333	0,25	0,166	0,142	1	0,5	0,225	0,111
Waktu Proses	0,166	0,476	0,333	0,2	0,166	2	1	0,246	0,125
Pengiriman	0,25	3	2	0,5	0,333	4,43	4,063	1	0,2
Kualitas	1,935	6,999	6,031	4,053	3	9	8	4,687	1
Total	4,653	28,533	22,262	11,494	7,701	44,439	35,654	15,992	2,854

Tabel 3. Matriks perbandingan hasil normalisasi *Pairwise Comparison* aspek SMART

	Finansial	Pasar	Produktivitas	Fleksibilitas	Kep.Pelanggan	Biaya	Waktu Proses	Pengiriman	Kualitas	Eigen Value	W
Finansial	0,214	0,210	0,224	0,261	0,272	0,180	0,168	0,250	0,180	1,962	0,218
Pasar	0,035	0,035	0,022	0,021	0,027	0,067	0,058	0,020	0,050	0,339	0,037
Produktivitas	0,042	0,070	0,044	0,028	0,032	0,090	0,084	0,031	0,058	0,481	0,053
Fleksibilitas	0,071	0,140	0,138	0,087	0,064	0,135	0,140	0,125	0,086	0,989	0,109
Kep.Pelanggan	0,102	0,165	0,182	0,174	0,129	0,157	0,168	0,187	0,116	1,384	0,153
Biaya	0,026	0,011	0,011	0,014	0,018	0,022	0,014	0,014	0,038	0,172	0,019
Waktu Proses	0,035	0,016	0,014	0,017	0,021	0,045	0,028	0,015	0,043	0,238	0,026
Pengiriman	0,053	0,105	0,089	0,043	0,043	0,099	0,113	0,062	0,074	0,686	0,076
Kualitas	0,415	0,245	0,270	0,352	0,389	0,202	0,224	0,293	0,350	2,744	0,304
Total										9	

$$\lambda_{maks} = (4,653 \times 0,218096) + (28,533 \times 0,037761) + (22,262 \times 0,053516) + (11,494 \times 0,109932) + (7,701 \times 0,15378) + (44,43971 \times 0,19151) + (35,654 \times 0,026531) + (15,99282 \times 0,076261) + (2,854764 \times 0,304972) = 9,618809$$

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{9,618809 - 9}{9 - 1} = 0,077351$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,077351}{1,45} = 0,053356$$

Kesimpulannya adalah $CR_{hitung} (0,05) \leq CR_{standar} (0,1)$ sehingga dapat dikatakan memiliki sifat konsistensi yang baik, dimana CR yang dihasilkan berada di bawah nilai maksimum yang diizinkan. Dari hasil pembobotan yang didapat, dalam penelitian ini telah ditetapkan hanya lima perspektif yang dianggap paling penting dengan nilai bobot prioritas rata-rata mencapai 0,1. adapun kelima perspektif yang dianggap paling penting menurut penilaian dari *owner* dan manajer PT Nusa Ama Kabaresi Hanu adalah kualitas (bobot sama dengan 0,3049), finansial (bobot sama dengan 0,2180), kepuasan pelanggan (bobot sama dengan 0,1537), fleksibilitas (bobot sama dengan 0,1099), dan pengiriman (0,0762).

4.2.2 Pembobotan KPI (Key Performance Indicator)

Tahap ini adalah tahap pembobotan KPI yang telah teridentifikasi. Tujuan untuk melakukan pembobotan ini adalah agar perusahaan mampu menentukan prioritas terhadap aspek kinerja yang dianggap penting untuk dapat dicapai oleh perusahaan. Langkah pembobotan KPI ini sama dengan pembobotan pada perspektif SMART. Berikut

adalah rincian dan perhitungan pembobotan KPI dari lima perspektif yang sudah dipilih, antara lain KPI dari kualitas, finansial, kepuasan pelanggan, fleksibilitas, dan pengiriman.

Tabel 4. Matriks perbandingan hasil normalisasi untuk KPI Kualitas

	KPI-25	KPI-26	KPI-27	<i>Eigen Value</i>	<i>Weight</i>
KPI-25	0,238	0,375	0,218	0,832	0,277
KPI-26	0,079	0,125	0,156	0,360	0,120
KPI-27	0,681	0,5	0,625	1,806	0,602
Total				3	1

Tabel 5. Matriks perbandingan hasil normalisasi untuk KPI Finansial

	KPI-1	KPI-2	KPI-3	<i>Eigen Value</i>	<i>Weight</i>
KPI-1	0,631	0,682	0,5	1,823	0,607
KPI-2	0,20	0,230	0,375	0,816	0,272
KPI-3	0,157	0,076	0,125	0,359	0,119
Total				3	1

Tabel 6. Matriks perbandingan hasil normalisasi untuk KPI Kepuasan Pelanggan

	KPI-13	KPI-14	KPI-15	<i>Eigen Value</i>	<i>Weight</i>
KPI-13	0,3	0,285	0,375	0,960	0,320
KPI-14	0,6	0,671	0,5	1,671	0,557
KPI-15	0,1	0,142	0,125	0,367	0,122
Total				3	1

Tabel 7. Matriks perbandingan hasil normalisasi untuk KPI Fleksibilitas

	KPI-10	KPI-11	KPI-12	<i>Eigen Value</i>	<i>Weight</i>
KPI-10	0,744	0,789	0,636	2,17	0,723
KPI-11	0,148	0,157	0,272	0,579	0,193
KPI-12	0,106	0,052	0,090	0,249	0,083
Total				3	1

Tabel 8. Matriks perbandingan hasil normalisasi untuk KPI Pengiriman

	KPI-22	KPI-23	KPI-24	<i>Eigen Value</i>	<i>Weight</i>
KPI-22	0,32	0,304	0,5	1,124	0,374
KPI-23	0,64	0,608	0,437	1,686	0,562
KPI-24	0,04	0,086	0,062	0,189	0,063
Total				3	1

Kesimpulan dari pembobotan *key performance indicator* (KPI), yaitu pada aspek Kualitas KPI dengan bobot tertinggi adalah ketahanan produk (bobot sama dengan 0,602291), kesesuaian spesifikasi produk (bobot sama dengan 0,277468), dan produk yang mudah diperbaiki (bobot sama dengan 0,120241), sedangkan pada aspek finansial KPI dengan bobot tertinggi adalah *profit* (bobot sama dengan 0,607962), pendapatan penjualan (bobot sama dengan 0,272099), dan likuiditas (bobot sama dengan 0,119939). Pada aspek pelanggan KPI dengan bobot tertinggi adalah jumlah pelanggan (bobot sama dengan 0,557143), kepuasan pelanggan (0,320238), kesetiaan pelanggan (bobot sama dengan 0,122619). Untuk aspek fleksibilitas KPI dengan bobot tertinggi adalah penggunaan satu mesin untuk banyak produksi (bobot sama dengan 0,723506), kemampuan perusahaan merespon pasar (bobot sama dengan 0,1931860), dan inovasi produk baru tanpa alat baru (bobot sama dengan 0,083308), dan yang terakhir adalah aspek pengiriman, KPI pengiriman dengan bobot tertinggi adalah ketepatan dalam pengiriman produk (bobot sama dengan 0,562065), kondisi produk yang utuh (bobot sama dengan 0,374783), Produk yang terjaga hingga sampai ke konsumen (bobot sama dengan 0,063152).

4.2.3 Pencapaian Kinerja dan Bobot KPI

Data yang digunakan pada tahap ini adalah data perusahaan sebagai realisasinya. Data tersebut diperoleh dari hasil wawancara langsung oleh pihak *owner* perusahaan dan juga beberapa dokumen perusahaan. Target pencapaian kinerja dan bobot KPI dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Data target pencapaian kinerja dan bobot KPI perusahaan

No .	Perspektif	Bobot Perspektif	Indikator	No.KP I	Bobot KPI	Performan ce	Target Maks	Target Min	Target Harapan
1	Kualitas	0,304	Jumlah laporan produk (tasbih, pajangan) yang rusak dari pelanggan	27	0,602	Tidak ada yang rusak	Tidak ada yang rusak	2 produk rusak	1 produk rusak
			Presensi karyawan	25	0,277	98,39 %	100 %	90 %	95 %
			Lamanya wangi gaharu bertahan	26	0,120	7 jam	8 jam	5 jam	6 jam
2	Finansial	0,218	Peningkatan profit	1	0,607	Naik 45,84%	Naik 50 %	Naik 25 %	Naik 35 %
			Peningkatan pendapatan penjualan	2	0,272	Naik 47,06 %	Naik 50 %	Naik 25 %	Naik 35 %
			Peningkatan likuiditas	3	0,119	Naik 1,62	Naik 1 : 2 (2)	Rasio 1 : 1 (1)	Rasio 1 : 1,5(1,5)
3	Kep.Pelanggan	0,153	Jumlah pelanggan baru	14	0,557	2	5 Pelanggan	1 Pelanggan	3 Pelanggan
			Jumlah <i>complain</i> pelanggan	13	0,320	Tidak ada <i>complain</i>	Tidak ada <i>complain</i>	5 Pelanggan	1 Pelanggan
			Jumlah pelanggan tetap	15	0,122	4	5 Pelanggan	2 Pelanggan	3 Pelanggan
4	Fleksibilitas	0,109	Jumlah jenis produk yang menggunakan mesin yang sama	10	0,723	1	4 Jenis	3 Jenis	2 Jenis
			Kemampuan perusahaan untuk merespon pasar	11	0,193	Tidak ada produk baru	3 Produk baru	1 Produk Baru	2 Produk Baru
			Inovasi produk tanpa menggunakan alat baru	12	0,083	1	3 Produk	1 Produk	2 Produk
5	Pengiriman	0,072	Ketepatan pengiriman produk	23	0,562	100 %	100 % Tepat waktu	95 % Tepat waktu	98 % Tepat waktu
			Jumlah produk yang rusak dalam pengiriman	22	0,374	3	0 Produk rusak	2 Produk rusak	1 Produk rusak
			Terjaganya produk hingga sampai ke konsumen	24	0,063	1	0 Produk rusak	2 Produk rusak	1 Produk rusak

Untuk KPI yang telah sesuai dengan target dari perusahaan tidak perlu adanya perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, usulan perbaikan hanya ditujukan pada KPI yang belum tercapai targetnya. KPI yang akan diberi usulan perbaikan meliputi lamanya wangi gaharu bertahan, jumlah jenis produk yang menggunakan mesin yang sama, kemampuan perusahaan untuk merespon pasar, inovasi tanpa perlu alat baru, jumlah produk rusak dalam pengiriman, dan terjaganya produk hingga sampai ke konsumen. Usulan perbaikan tersebut bertujuan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya.

5. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Dari hasil penelitian telah didapatkan 15 *key performance indicator* (KPI) yang sesuai untuk perusahaan manufaktur gaharu.
- b. Urutan bobot perspektif yang diprioritaskan adalah sebagai berikut: Kualitas (bobot sama dengan 0,304), finansial (bobot sama dengan 0,218), kepuasan pelanggan (bobot sama dengan 0,153), fleksibilitas (bobot sama dengan 0,109), dan pengiriman (bobot sama dengan 0,076).
- c. Realisasi kinerja perusahaan dari target dalam kondisi cukup baik karena dari 15 KPI hanya enam KPI yang belum mencapai target, yaitu KPI-26, KPI-14, KPI-10, KPI-11, KPI-12, KPI-22.

REFERENSI

- [1]. Cross, K.E. and Lynch, R.L. "The SMART Way to define and sustain success". *National Productivity Review* 1997, New York
- [2]. Vanany, Iwan. dan Sugianto, Agus. "Perancangan dan Pengukuran Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah dengan Metode *Smart System*". *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia* 2007, PPM UI.
- [3]. Papilo, P. 2012. Integrasi Metode IPMS dan *SMART System* dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. Program Studi Teknik Industri. UIN Sultan Syarif Kasim. Riau.
- [4]. Agus, Taman. 2008. Model Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode SMART SYSTEM Studi Kasus pada UKM CV. Batara Elektrindo [Tesis]. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- [5]. Sudrajadtuloh, Dede. 2013. Tujuh Kerangka Sistem Manajemen Kerja. Surabaya: Universitas Ma Chung.
- [6]. Putri, Ranti. Penerapan SMART SYSTEM Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada UKM Hentoro Leather)
- [7]. John Tan. "Develop a Framework of Performance Measurement and Improvement System for lean Manufacturing Activity". *International Journal of Lean Thinking* 2013 Vol. 4
- [8]. Indriyati. Aplikasi AHP untuk Kinerja Dosen. *Jurnal Masyarakat Informatika* 2013 Vol.3, No.5.