

PERANCANGAN USULAN SISTEM PENILAIAN KINERJA DI PPB PT. WIKA BETON MAJALENGKA MENGGUNAKAN METODE PERFORMANCE PRISM

PROPOSED DESIGN SYSTEM PERFORMANCE ASSESSMENT IN PPB PT. WIKA BETON MAJALENGKA USING PERFORMANCE PRISM METHOD

Novianto Fajar Rahmat¹, Litasari Widyastuti Suwarsono², Budhi Yogaswara³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹fajarrahmat@student.telkomuniversity.ac.id, ²litasari@telkomuniversity.ac.id,

³budhiyogas@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PPB Wijaya Karya Beton Tbk (Majalengka) adalah Pabrik Produksi Beton (PPB) dengan salah satu tujuan utamanya untuk turut mendukung program pembangunan infrastruktur Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU). Sebagai salah satu sales area IV yang memiliki cakupan cukup luas dalam beroperasi dan agar mampu bersaing dengan sales area lain, hal ini mendorong perusahaan untuk selalu meningkatkan performa secara terus menerus agar dapat selalu memberikan hasil yang memuaskan. Tugas Akhir ini menjelaskan tentang sistem manajemen pengukuran kinerja di PPB Weton Majalengka dengan menggunakan metode Performance Prism dan bertujuan untuk merancang Key Performance Indicator (KPI), dengan metode ini diharapkan dapat mengatasi tuntutan pemangku kepentingan dan menerjemahkan keinginan serta kontribusi pemangku kepentingan menjadi suatu objective, strategi, process, dan capability untuk di rumuskan kedalam Key Performance Indicator (KPI) melalui validasi dengan pihak perusahaan serta dengan menggunakan referensi dari Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN. Setiap Objective dan KPI ini akan melalui pembobotan dengan menggunakan tools Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil Tugas Akhir ini merumuskan 29 KPI yang tersebar kedalam 12 objective dan 25 strategi berdasarkan Stakeholder kunci, terdiri dari 7 KPI stakeholder karyawan, 5 KPI stakeholder pelanggan, 7 KPI stakeholder investor (Pusat), 7 KPI stakeholder supplier, dan 3 KPI stakeholder masyarakat, dengan hanya terpilih 10 KPI dengan bobot tertinggi yang nantinya menjadi pengukuran bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi dan menentukan rencana kerja perbaikan.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Performance Prism, Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Kriteria Penilaian Kinerja Unggul.

Abstract

PPB Wijaya Karya Beton Tbk (Majalengka) is a Concrete Production Plant (PPB) with one of its main objectives to support the infrastructure development program for Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU). As one of the sales area IV that has a fairly wide scope of operation and to be able to compete with other sales areas, this encourages the company to always improve performance continuously in order to always provide satisfactory results. This study describes the performance measurement management system at PPB Weton Majalengka using the Performance Prism method and aims to design Key Performance Indicators (KPI), with this method expected to address stakeholder demands and translate stakeholder desires and contributions into an objective, strategy, process, and capability to be formulated into Key Performance Indicators (KPI) through validation with the company and by using references from the BUMN Superior Performance Assessment Criteria (KPKU). Each of these Objectives and KPIs will be weighted using the Analytical Hierarchy Process (AHP) tools. The results of this study formulate 29 KPIs spread into 12 objectives and 25 strategies based on key stakeholders, consisting of 7 employee stakeholder KPIs, 5 customer stakeholder KPIs, 7 investor stakeholder KPIs (Holding), 7 supplier stakeholder KPIs, and 3 community stakeholder KPIs, with only 10 KPIs were selected with the highest weights, which will later become measurements for the management to evaluate and determine improvement work plans.

Keywords: Performance Appraisal, Performance Prism, Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Superior Performance Assessment Criteria.

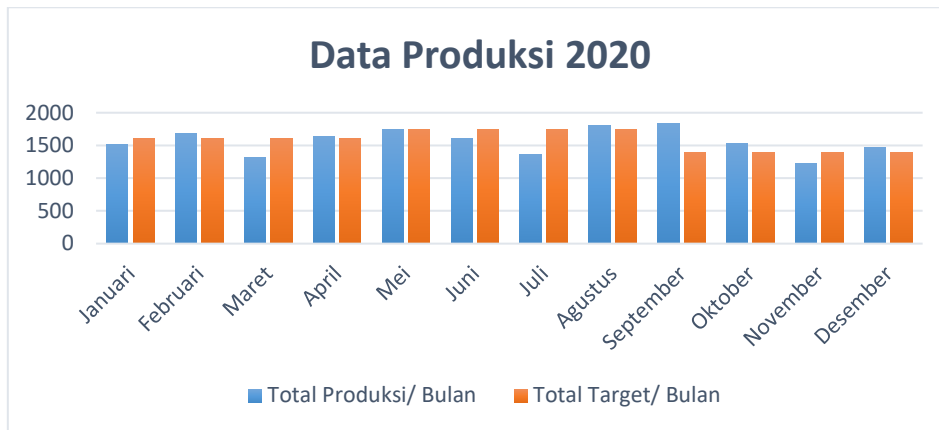
1. Pendahuluan

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu indikator dari kemajuan suatu negara. Dengan adanya infrastruktur berpengaruh penting pada perkembangan bangsa baik sektor ekonomi, pendidikan, sosial, budaya, pertanian dan sektor-sektor lain [1]. Ketersediaan infrastruktur meningkatkan akses masyarakat terhadap sumberdaya sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang menuju pada perkembangan ekonomi suatu kawasan atau wilayah. Pembangunan infrastruktur tidak terlepas dari jasa konstruksi. Jasa konstruksi merupakan salah satu kegiatan bidang ekonomi yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian berbagai sarana guna menunjang terwujudnya pembangunan nasional.

Pabrik Produksi Beton (PPB) Wijaya Karya Beton Tbk Majalengka adalah salah satu jasa konstruksi yang bergerak dalam produksi beton dibawah Wika Beton selaku induk usaha. PPB Wijaya Karya Beton Tbk melaksanakan

program pembangunan infrastruktur Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU). Dalam proyek tersebut, PBB Majalengka memproduksi tiang pancang untuk kebutuhan PLTU. PPB WETON Majalengka sebagai sales area yang memiliki jangkauan luas, dan mempunyai sasaran strategis serta kebijakan untuk menjaga pertumbuhan perusahaan berdasarkan kebutuhan stakeholder yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan. Menuntut PPB WETON Majalengka untuk dapat selalu menyangand status Good Condition dari hasil kinerja manajemen.

Gambar 1. 1 Data Produksi



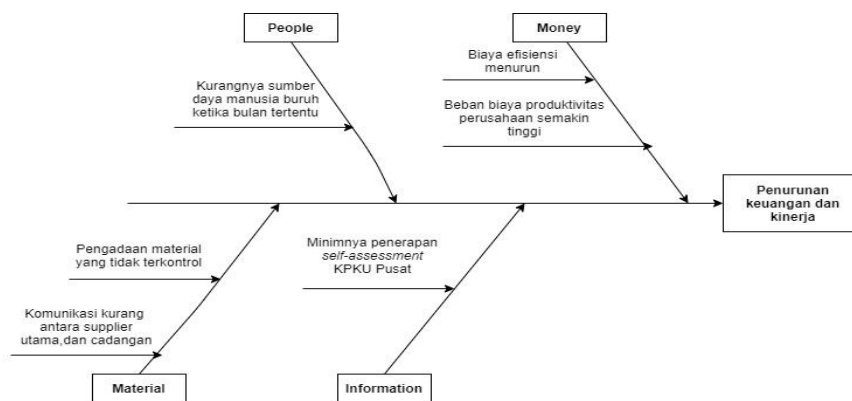
Pada Gambar I.1 masih terdapat produksi yang belum memenuhi target produksi, pada tahun 2020 hanya bulan tertentu seperti bulan Februari, April, Agustus, September, Oktober dan Desember yang memenuhi standar jumlah produksi yang sudah ditentukan oleh WIKA Beton Pusat, ada beberapa kendala yang menjadi faktor utama target produksi tidak bisa terpenuhi. Pertama adalah masalah masyarakat, terkait dengan buruh pabrik untuk proses produksi pada bulan Januari dan Mei terjadi, banyak dari buruh pabrik yang berasal dari pemukiman sekitar pabrik yang lebih memilih untuk bekerja di sawah untuk musim tanam dan panen. Kedua tentang supplier, berdasarkan data dari perusahaan ada dua jenis supplier yang pertama adalah supplier utama dan supplier cadangan, supplier utama ditunjuk sebagai pemasok bahan baku yang diperlukan untuk produksi precast dan supplier cadangan adalah backup ketika supplier utama tidak sanggup untuk memenuhi kebutuhan produksi Ketiga, pada bagian ini akan membahas tentang pelanggan, PPB Weton majalengka hanya menerima dari masyarakat umum seperti desa yang membutuhkan tiang listrik dsb. Masalah disini adalah karna banyak kasus pelanggan yang menunda untuk mengambil dan membayar pesannya, hal ini sangat berpengaruh terhadap biaya efisiensi perusahaan.

Tabel 1. 1 Tabel Pengukuran Kinerja PPB WETON Majalengka

NO	INDIKATOR KINERJA KUNCI	FORMULA	SAT	BOBOT	RKAP		
					TARGET	Nilai / SKOR Ra	
A. KINERJA KEUANGAN DAN PASAR					42.0		288
1	EBITDA	BTL PPU	Milliar Rp.	5.0	12.07	8	40
		Upaya Efisiensi	%	8.0	3.7%	6.50	52
		Efisiensi	Rp. Milliar	7.0	7.18	5	35
2	PENJUALAN	Nilai Produksi	Rp. Milliar	6.0	197.74	5.5	33
		Rasio by SDM = Total Nilai Produksi By SDM	Nilai	5.0	9.17	8	40
3	CAPEX	Realisasi Biaya Investasi tahun berjalan	Milliar Rp.	6.0	4.56	6	48
		Efisiensi Biaya Investasi	%	5.0	5.00	8	40
B. KINERJA FOKUS PELANGGAN					7.0		42
4	CUSTOMER ENGAGEMENT / SATISFACTION INDEX	Tingkat persepsi kepuasan pelanggan internal (WP atau DIVISI) yang dilakukan melalui survey sesuai prosedur.	Index	7.0	4.20	6	42
D. KINERJA FOKUS TENAGA KERJA					13.0		90
8	CAPABILITY	Jumlah kelulusan Assessment untuk posisi Manajer PPU	Orang	6.0	1.00	8	48
9	ENGAGEMENT LEVEL	Nilai Kepuasan Pegawai dengan Survey	Nilai	7.0	85.00	6	42
E. KINERJA KEPEMIMPINAN DAN TATA KELOLA					6.0		42
10	GCG LEVEL	Hasil pemeriksaan audit SPI		6.0	Kurang Memadai	7	42

Dapat diidentifikasi bahwa hasil pengukuran kinerja eksisting PPB WETON Majalengka tahun 2020 terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi standard pembobotan dari perusahaan. Aspek keuangan menjadi parameter dengan jumlah indikator paling banyak yang tidak mencapai bobot nilai, penyebab masalah tersebut perusahaan tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditentukan. Pada parameter pelanggan, penilaian indeks kepuasan pelanggan juga tidak memenuhi kriteria bobot yang ditentukan, hal ini tidak selaras dengan nilai kebijakan strategi pemenuhan kepuasan pelanggan.

Gambar 1. 2 Fishbone Diagram



Dengan adanya kendala tersebut, stakeholder menjadi hal yang sangat penting karena dampak yang ditimbulkan sangat besar terhadap keberlangsungan perusahaan. dan ini bisa berdampak serius terhadap kestabilan finansial perusahaan apabila alur yang sama selalu terjadi berulang-ulang (data dirahasiakan sesuai keinginan perusahaan). Perancangan tambahan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kebijakan strategis perusahaan dari aspek internal maupun eksternal, dengan mengacu kepada self-assessment Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang ditetapkan oleh BUMN.

2. Dasar Teori

2.1 Manajemen Kinerja

manajemen kinerja adalah proses yang terjadi secara berulang atau kontinu dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu atau tim, serta mampu menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Manajemen kinerja memiliki komponen berupa pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan tindak lanjut dari proses diagnosis tersebut [1]

2.2 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mempermudah manajemen atau pun para stakeholder mengetahui informasi tingkat kinerja suatu perusahaan. KPI memberikan strategi yang jelas dan membantu untuk melakukan pengawasan dan perbaikan pada kinerja perusahaan. KPI harus dipilih secara jelas untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang penting bagi perusahaan. Pemilihan KPI yang tidak tepat dapat menyebabkan pengukuran kinerja tidak efisien dan kontra produktif [2]

2.3 Performance Prism

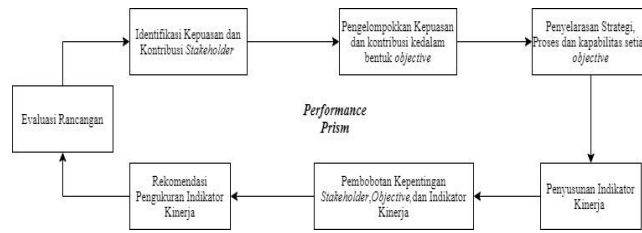
Performance Prism adalah suatu alat penilaian kinerja dan merupakan suatu metode yang mampu melakukan penyempurnaan dari metode-metode penilaian kinerja sebelumnya, seperti *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). *Performance Prism* metode kinerja yang mempunyai filosofi dari bangun tiga dimensi (bangun prisma) yang memiliki 5 (lima) sisi yang saling berkaitan yaitu *Stakeholder Satisfaction*, *Strategies*, *Processes*, *Capabilities*, dan *Stakeholder Contribution* [3].

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP adalah metode untuk memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur kedalam kelompoknya, mengatur kelompok-kelompok tersebut kedalam suatu susunan hierarki, memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif dan akhirnya dengan suatu sintesis ditentukan elemen yang mempunyai prioritas tertinggi [4].

3. Metode Tugas Akhir

Metode *Performance Prism* didasarkan pada keinginan organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang dan keberlangsungan bisnis yang saat ini harus memiliki gambaran siapa Stakeholder utama mereka dan apa yang mereka inginkan [3]. Pendekatan penilaian kinerja *performance prism* dimulai dari stakeholder yang dalam Tugas Akhir ini yaitu investor, karyawan, supplier, customer, dan masyarakat sekitar. Dalam hubungan sistem penilaian kinerja terdapat faktor yang mempengaruhi antara lain kepuasan dan kontribusi para stakeholder, kemudian kepuasan dan kontribusi itu akan dirumuskan menjadi strategi, proses, dan kapabilitas. Maka akan diperoleh output berupa KPI tersebut dapat menjawab berbagai permasalahan untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan lebih baik atau tidak..

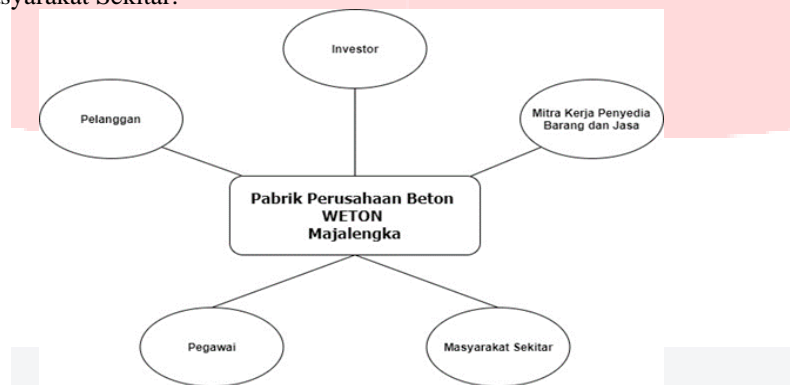


Gambar 3. 1 Metodologi Penyelesaian Masalah

4. Pembahasan

4.1 Identifikasi Faset Stakeholder Performance Prism

stakeholder dibagi kedalam lima utama yaitu: Inverstor, pelanggan, pegawai, supplier, legal dan lingkungan sekitar. Adapaun 5 stakeholder yang ada di PPB WETON Majalengka saat ini adalah sebagai berikut: (1) Investor (Kantor Pusat) (2) Pelanggan (3) Karyawan PPB WETON Majalengka (4) Mitra Kerja & Rekanan Penyedia Barang dan Jasa (5) Masyarakat Sekitar.



Gambar 4. 1 Stakeholder PPB WETON Majalengka

Setelah berhasil mengidentifikasi 5 stakeholder kunci yang ada di PPB WETON Majalengka, langkah selanjutnya adalah untuk melakukan identifikasi terkait kebutuhan dan kontribusi untuk masing-masing kelompok stakeholder yang telah diidentifikasi sebelumnya. Proses identifikasi kepuasan dan kontribusi itu dituangkan dalam pertanyaan wawancara sebagai berikut; (1) Apakah yang diinginkan serta dibutuhkan perusahaan dari kelompok stakeholder ini? (2) Apa saja yang diinginkan serta diperlukan kelompok stakeholder ini dari perusahaan?.

Tabel 4. 1 Identifikasi Stakeholder Satisfaction

Karyawan	Peningkatan kesejahteraan karyawan (comfort)
	keselematan dan kesehatan kerja (care)
	Pemberian penghargaan, bonus, insentif yang sesuai kinerja pegawai (pay)
Pelanggan	Memberikan mutu produk yang sesuai (right)
	Respon perusahaan yang cepat dan tanggap (friendliness) Pengiriman barang yang tepat waktu (Easy)
Investor	Tingkat biaya efisiensi yang tinggi dan biaya produksi normal (profit)
	Sosialisasi visi dan nilai organisasi kepada pegawai dan stakeholder lainnya (faith)
	Tingkat pemenangan tender (return)
Supplier	Tingkat karya inovasi produk yang menguntungkan (growth)
	Ketepatan dalam waktu pelunasan yang sesuai kesepakatan (trust)
	Perusahaan memberikan respon yang tanggap (easy)
Masyarakat	Terciptanya kerja sama jangka panjang yang menguntungkan (growth)
	Adanya kegiatan sosial dan sumbangan kepada masyarakat (Wealth)
	Perusahaan beraktifitas sesuai dengan regulasi dan penanganan limbah yang baik (legal)
	Masyarakat dapat andil dalam proyek sebagai buruh dan lainnya (jobs)

Tabel 4. 2 Identifikasi Stakeholder Contribution

Karyawan	Memberikan pelayanan yang baik (hearts)
	Bekerja disiplin sesuai aturan perusahaan (diciplin)
	Menjaga ketertiban dan suasana kerja (hearts)
	Datang tepat waktu dan memberikan keluhan serta masukan kepada perusahaan (diciplin)
Pelanggan	Melaksanakan seluruh aktifitas dan program perusahaan (hands)
	Memberikan kritik dan saran positif untuk perbaikan perusahaan (opinion)
	Loyalitas pada produk dan jasa perusahaan (growth and profit)
Investor	Komunikasi 2 arah dan kerjasama yang baik (kunjungan pelanggan) (trust)
	Memberikan ide dan saran untuk kemajuan perusahaan (support)
	Memberikan dukungan modal dan jasa (capital)
Supplier	Memperhatikan perkembangan usaha (support)
	Pengeriman tepat waktu sesuai perjanjian (fast)
	Memberikan kualitas barang sesuai standard (right)
Masyarakat	Menciptakan budaya kerja sama yang transparan (right)
	Kecepatan proses pengadaan barang/jasa (fast)
	Memberikan de dan saran tentang aktifitas perusahaan (support)
	Berperan dalam perlindungan keamanan (safety)
	Komunikasi 2 arah dan kerjasama yang baik (trust)
	Turut serta dalam proyek yang dijalankan perusahaan (support)

4.2 Penentuan Objective, Strategy, Process, Capabliity.

Setelah melakukan identifikasi kedua aspek kepuasan dan kontribusi stakeholder kedalam bentuk objective, selanjutnya adalah identifikasi strategi, proses dan kapabilitas agar kemudia didapatkan key performance indicator atau yang sering dikenal dengan sebutan KPI. Strategi disini merupakan langkah strategis apa saja yang akan dilakukan perusahaan untuk memenuhi kepuasan dan kontribusi masing-masing stakeholder. Selanjutnya proses adalah hal-hal apa saja yang dapat dijalankan untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang sebelumnya. Kapabilitas adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap stakeholder untuk menjalankan proses-proses dari strategi yang telah dirancang.

Tabel 4. 2 Identifikasi Objective, Strategy, Process dan Capabliity

Stakeholder	Stakeholder Satisfaction	Stakeholder Contribution	Objective	Strategi	Proses	Kapabilitas	Stakeholder	Stakeholder Satisfaction	Stakeholder Contribution	Objective	Strategi	Proses	Kapabilitas		
Karyawan	Peningkatan kesejahteraan	Memberikan pelayanan yang baik	Meningkatkan kepuasan Karyawan	Pemberian bonus untuk karyawan berprestasi	Pemberian Bonus, Insentif, Jajput	Alokasi anggaran bonus pegawai dari revenue perusahaan	Perusahaan	Engel kepuasan yang tinggi dan loyalitas pelanggan	Melakukan ik- dan saran untuk kemajuan perusahaan	Meningkatkan Profit Perusahaan	Menghasilkan hasil yang memuaskan dan memotivasi setiap pelanggan	Proses produksi dan program barang	Kemampuan menyelesaikan masalah dan perencanaan		
	Kecelesntan dan kesehatan kerja			Menciptakan lingkungan yang kondusif	Penetapan kondisi lingkungan kerja	Perawatan Keperawatan		Engel pemenuhan needs			Meningkatkan penjualan	Proses produksi, pemasaran dan program	Kemampuan pemasaran dan program		
	Pemberian penghargaan, bonus, insentif yang sesuai kriteria pegawai			Pemberian Pelatihan Kompetensi	Penyusunan jadwal pelatihan	Fraining need analysis dan alokasi anggaran training		Resolusi via dan nilai program hasil program dan indikator kinerja			Proses produksi, pemasaran dan program	Kemampuan produksi, pemasaran dan program	Kemampuan produksi, pemasaran dan program		
	Bekerja disiplin sesuai aturan perusahaan			Jaminan SMK3 untuk pegawai	Ketepatan durasi pelaksanaan kerja	Penilaian pendukung SMK3		Peran karyawan pada proyek yang bertanggung	Mengembangkan perkembangan baik			Menghasilkan nilai produk dan layanan yang berkualitas	Mengidentifikasi dan mendeskripsikan produk yang diproduksi	Proses produksi yang efisien	
	Menjaga ketertiban dan suasana kerja		Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Absensi Karyawan	Proses absensi	Aplikasi absensi menggunakan finger print		Kecepatan dalam waktu diantar yang sesuai			Meningkatkan Kecepatan Layanan	Kecepatan pemenuhan masalah di produksi	Proses penjualan	Solusi informasi penjualan	
	Datang tepat waktu dan memberikan keluhan serta masukan kepada perusahaan			Supervisi Karyawan	supervisi karyawan terhadap peraturan	Evaluasi terhadap kepanahan peraturan		Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
	Melaksanakan seluruh aktifitas dan program perusahaan		Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Penggunaan waktu individu dan kelompok	Produksi dan penjaminan produk	Penilaian kinerja karyawan dengan tolak ukur		Kecepatan dalam waktu diantar yang sesuai			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
	Memberikan mana produk yang sesuai					Menggunakan bahan baku yang sesuai standard		Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
	Proses perusahaan yang cepat dan tanggap					Metode pencetakan beton yang cepat		Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
	Pengiriman barang yang tepat waktu					Pemeliharaan alat dan mesin dalam proses produksi		Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
Pelanggan	Memberikan kritik dan saran positif untuk perbaikan perusahaan		Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan	Perubahan perilaku serta sikap positif dan wawasan untuk yang baik	Kemampuan karyawan pelayanan kepengangan pelanggan	Masyarakat	Memberikan ide dan saran untuk kemajuan perusahaan		Meningkatkan penjualan	Proses produksi, pemasaran dan program	Kemampuan pemasaran dan program			
	Komunikasi 2 arah dan kerjasama yang baik (kunjungan pelanggan)			Memberikan respon keluhan yang cepat dan tanggap	Pelayanan terhadap pelanggan	Kemampuan karyawan mengkomunikasikan masalah dengan pelanggan		Memberikan ide dan saran untuk kemajuan perusahaan			Meningkatkan penjualan	Proses produksi, pemasaran dan program	Kemampuan pemasaran dan program		
	Loyalitas pada produk dan jasa perusahaan			Memberikan informasi secara rutin		Aplikasi dan Website		Memberikan ide dan saran untuk kemajuan perusahaan			Meningkatkan penjualan	Proses produksi, pemasaran dan program	Kemampuan pemasaran dan program		
								Kecepatan dalam waktu diantar yang sesuai			Meningkatkan Kecepatan Layanan	Kecepatan pemenuhan masalah di produksi	Proses penjualan	Solusi informasi penjualan	
								Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
								Kecepatan dalam waktu diantar yang sesuai			Meningkatkan Kecepatan Layanan	Kecepatan pemenuhan masalah di produksi	Proses penjualan	Solusi informasi penjualan	
								Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
								Kecepatan dalam waktu diantar yang sesuai			Meningkatkan Kecepatan Layanan	Kecepatan pemenuhan masalah di produksi	Proses penjualan	Solusi informasi penjualan	
								Kecepatan kerja sama pada proyek yang bertanggung			Mengembangkan kerjasama yang baik	Melakukan sistem perbaikan yang baik	Solusiaran	Prosedur proses perbaikan	
								Kecepatan dalam waktu diantar yang sesuai			Meningkatkan Kecepatan Layanan	Kecepatan pemenuhan masalah di produksi	Proses penjualan	Solusi informasi penjualan	

4.3 Penentuan Key Performance Indicator (KPI)

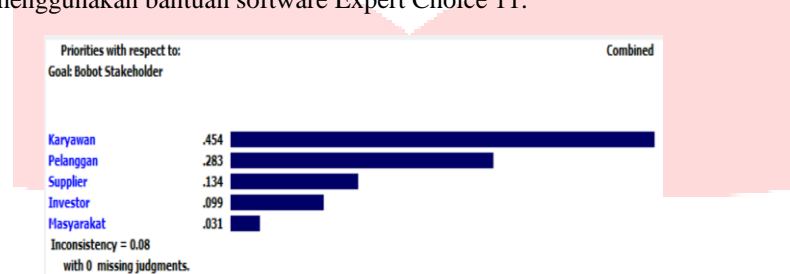
Penentuan KPI ini dilakukan berdasarkan objektif, strategi, proses dan kapabilitas yang telah diperoleh, identifikasi KPI ini didapatkan dari studi literatur dan wawancara serta melakukan diskusi dengan General Manager, Kepala HRD, dan Kepala perencanaan dan evaluasi untuk validasi KPI. Indikator kinerja ini disusun sedemikian rupa beserta satuannya.

Tabel 4. 3 Tabel KPI

Stakeholder	KPI	Satuan	Stakeholder	KPI	Satuan
Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan	(%)	Investor (Pusat)	Inovasi proses, jumlah dan manfaat inovasi	(Rp)
	Tingkat Kecelakaan kerja	(Jumlah)		Tingkat pemenangan tender	(Jumlah yang diikuti dan tingkat keberhasilan (%))
	Pelatihan Kompetensi/Manajerial	(Jumlah)		Upaya Efisiensi	(Rp)
	Penghargaan atas prestasi tenaga kerja	(Jumlah dan/Uang)		Pertumbuhan Pangsa Pasar	(%)
	Tingkat kemangkiran/Absensi	(%)		Realisasi program dan anggaran	(%)
	Jumlah kelulusan Asessment	(Jumlah dan/Orang)		Realisasi biaya investasi tahun berjalan	(Rp)
	Pencapaian Kinerja tenaga kerja	(%)		Keasnsasi program penguatan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan	(%)
Pelanggan	Tingkat ketepatan waktu pengiriman	(%)	Supplier	Kinerja pemasok utama yang sesuai ketentuan	(%)
	Keluhan/Komplain Pelanggan	(Jumlah)		Kecepatan penerbitan Invoice	(%)
	Klaim Pelanggan (Berupa barang atau Uang)	(Jumlah dan/Uang)		Kecepatan proses pengadaan barang/jasa sesuai klasifikasi	(%/Target)
	Indeks Kepedulian Pelanggan / Customer Engagement Index.	(%)		Kerjasama tender	(Jumlah/Target)
	Indeks loyalitas pelanggan	(%)		Kesesuaian barang/jasa yang diterima	(%)
			Ketepatan barang/jasa yang diterima	(%)	
			Pengaturan rencana pemesanan	(Jumlah)	
			Masyarakat	Jumlah keluhan yang diterima	(Jumlah)
				Frekuensi diadakan sosialisasi	(Jumlah/Tahun)
				Jumlah Masyarakat yang terlibat dalam proyek	(Jumlah/Orang)

4.4 Bobot Stakeholder

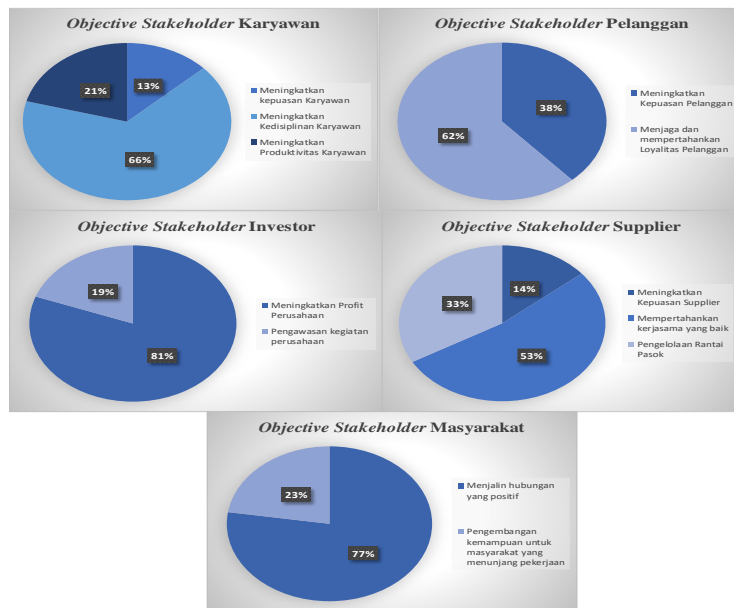
Setelah penyusunan KPI rampung dan selesai divalidasi dengan pihak perusahaan, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP). Pembobotan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing stakeholder, objective, dan KPI pada PPB WETON Majalengka, Responden untuk penentuan tingkat AHP adalah para pengambil keputusan perusahaan atau orang yang expert dalam proses di perusahaan, yaitu General Manager, Bagian Perencanaan dan Evaluasi, dan Kepala HRD dengan kuesioner Matriks berpasangan. Selanjutnya penentuan bobot perspektif, objective, dan KPI dilakukan dengan pengolahan kuesioner menggunakan bantuan software Expert Choice 11.



Gambar 4. 2 Bobot Stakeholder

Berdasarkan bobot tingkat kepentingannya untuk perusahaan, stakeholder yang memiliki bobot terbesar adalah karyawan dengan 0.432 (43%), Pelanggan dengan bobot 0.304 (30%), Investor (pusat) dengan bobot 0.158 (16%), Supplier dengan bobot 0.070 (7%) dan terakhir masyarakat dengan bobot 0.037 (4%). Sehingga dapat diketahui bahwa peran karyawan sangatlah besar untuk mempengaruhi kinerja perusahaan.

4.5 Bobot Objective



Gambar 4. 3 Bobot Objective

Pada bagian karyawan terdapat 3 objective yaitu K1 Meningkatkan Kepuasan Karyawan bobot 0.131 (13%), K2 Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan bobot 0.661 (67%) dan K3 Meningkatkan Produktivitas Karyawan bobot 0.208 (20%). Bagian pelanggan terdapat 2 objective P1 Meningkatkan kepuasan pelanggan bobot 0.383 (39%) dan P2 Menjaga dan Mempertahankan loyalitas pelanggan bobot 0.617 (61%). Investor terdapat 2 objective I1 Meningkatkan profit perusahaan 0.806 (81%) dan I2 Pengawasan kegiatan perusahaan 0.194 (19%). Supplier memiliki 3 Objective yaitu S1 Meningkatkan kepuasan supplier 0.140 (14%), S2 Mempertahankan kerjasama yang baik 0.528 (53%), dan S3 Pengelolaan rantai pasok 0.333 (33%) dan yang terakhir adalah masyarakat yang memiliki 2 objective yaitu M1 Menjalin hubungan yang positif 0.774 (77%) dan M2 Pengembangan kemampuan untuk masyarakat yang menunjang pekerjaan 0.226 (23%).

4.6 Bobot KPI

Tabel 4. 4 bobot KPI

Stakeholder	Kode KPI	KPI	Bobot Konversi	Stakeholder	Kode KPI	KPI	Bobot Konversi
Karyawan	K2-1	Tingkat kemangkiran/Absensi	0.2379	Investor(Pusat)	I1-3	Biaya operasional	0.0210
	P2-1	Indeks Kepedulian Pelanggan / Customer Engagement Index.	0.1251		K1-4	Penghargaan atas prestasi tenaga kerja	0.0173
	K3-1	Pencapaian Kinerja tenaga kerja	0.0899		I2-1	Realisasi program dan anggaran	0.0166
	I1-4	Tingkat ketepatan waktu pengiriman	0.0759		P1-2	Keluhan Komplain Pelanggan	0.0132
	P2-2	Indeks loyalitas pelanggan	0.0625		S2-1	Pengadaan barang / jasa sesuai	0.0120
	I1-2	Tingkat pemenangan tender	0.0582		K1-1	Indeks Kepuasan Karyawan	0.0113
	K2-2	Kelulusan Assessment	0.0477		S3-2	Ketepatan Jasa yang diterima	0.0096
Pelanggan	I1-4	Pertumbuhan Pangsa Pasar	0.0397	Supplier	I2-3	Realisasi program penguatan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan	0.0091
	P1-3	Klaim Pelanggan (Berupa barang atau Uang)	0.0274		I1-1	Inovasi proses, jumlah dan manfaat inovasi	0.0084
	S2-2	Kerjasama tender	0.0247		M2-1	Pelatihan masyarakat kebutuhan proyek	0.0061
	Masyarakat	M1-1	Keluhan Masyarakat	0.0239	S3-1	Kesesuaian barang/jasa yang diterima	0.0076
		K1-2	Tingkat Kecelakaan kerja	0.0230	S3-3	Pengaturan rencana pemesanan	0.0061
					K1-3	Pelatihan Kompetensi/Manajerial	0.0050
					I2-2	Realisasi biaya investasi tahun berjalan	0.0050
			S1-1	Kinerja pemasok utama yang sesuai ketetapan	0.0049		
			S1-2	Kecepatan penerbitan Invoice	0.0049		
			M1-2	Frekuensi diadakan sosialisasi	0.0040		

Menghasilkan total 29 KPI yang tersebar dalam 12 objective dan 25 strategi. 29 KPI ini terdiri dari 7 KPI stakeholder karyawan, 5 KPI stakeholder pelanggan, 7 KPI stakeholder Investor, 7 KPI stakeholder supplier, dan 3 KPI stakeholder Masyarakat. KPI karyawan dengan bobot tertinggi yaitu tingkat kemangkiran dengan bobot 0.237, dan terendah kelulusan assessment 0.047. KPI Pelanggan dengan bobot tertingginya adalah Tingkat ketepatan waktu pengiriman 0.0759, dan terkecil Indeks loyalitas pelanggan 0.0625. KPI Investor dengan bobot tertinggi adalah Inovasi proses, jumlah dan manfaat inovasi 0.066, dan terendah nya adalah Realisasi program penguatan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan 0.297. KPI Supplier bobot tertinggi adalah Kerjasama tender ketetapan 0.637 dan terendahnya adalah Pengaturan rencana pemesanan 0.260. KPI Masyarakat bobot tertinggi adalah Pelatihan masyarakat kebutuhan proyek 1.000 dan terendahnya adalah Frekuensi diadakan sosialisasi 0.167

5. Kesimpulan

Hasil menunjukan terdapat 5 stakeholder utama PPB WETON Majalengka yang meliputi: Karyawan, Pelanggan, Investor (Pusat), Supplier, Masyarakat sekitar. Sistem pengukuran kinerja memuat 29 KPI yang mencakup 12 Objective, 25 Strategi, 19 Proses, dan 23 Kapabilitas. Identifikasi 29 KPI terdiri dari 7 KPI stakeholder karyawan, 5 KPI stakeholder pelanggan, 7 KPI stakeholder Investor, 7 KPI stakeholder supplier, dan 3 KPI stakeholder Masyarakat. Hasil pembobotan dengan metoder AHP menunjukkan stakeholder yang memiliki bobot terbesar adalah karyawan dengan 0.432 (43%), Pelanggan dengan bobot 0.304 (30%), Investor (pusat) dengan bobot 0.158 (16%), Supplier dengan bobot 0.070 (7%) dan terakhir masyarakat dengan bobot 0.037 (4%). KPI karyawan dengan bobot tertinggi yaitu tingkat kemangkiran dengan bobot 0.237, dan terendah kelulusan assessment 0.047. KPI Pelanggan dengan bobot tertingginya adalah Tingkat ketepatan waktu pengiriman 0.0759, dan terkecil Indeks loyalitas pelanggan 0.0625. KPI Investor dengan bobot tertinggi adalah Inovasi proses, jumlah dan manfaat inovasi 0.066, dan terendah nya adalah Realisasi program penguatan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan 0.297. KPI Supplier bobot tertinggi adalah Kerjasama tender ketetapan 0.637 dan terendahnya adalah Pengaturan rencana pemesanan 0.260. KPI Masyarakat bobot tertinggi adalah Pelatihan masyarakat kebutuhan proyek 1.000 dan terendahnya adalah Frekuensi diadakan sosialisasi 0.167

Referensi

- Fitz-Gibbon, C. T. (1999). Technical and Ethical Issues in Indicator Systems. *Education Policy Analysis Archives*. [2]
- Neely, A. A. (2002). "The Performance Prism: The Scorecard". [3]
- Saaty, T. (1990). Fundamentals of the Analytic Network Process-dependence and Feedback in Decision-making with a Single Network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 129-157. [4]
- Stoop, P. P. (1996). Towards consistent performance management systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 27-37. [1]