

Pengukuran Kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Menggunakan Metode *Performance Prism*

Gusti Ayu Putu Agung¹⁾, Andrew Setiawan¹⁾, Winda Amilia¹⁾

¹⁾ Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember

* Correspondance: ayug0952@gmail.com

Abstract: *Corporate performance is a measure of the level of success in managing resource company. During this performance measurement system in PTPN X Kebun Kertosari not represent the organization's performance in a comprehensive and integrative. This research was carried out in stages by weighting to find out the priority scale of each KPI, scoring system with objectives matrix method (OMAX) and traffic light system to determine the level of each KPI in the company. From the results of performance measurement of PTPN X Kebun Kertosari are 3 KPIs that have been in line with expectations and 3 KPIs which still has enough performance but need to be considered. Thus it was concluded that the performance of PTPN X Kebun Kertosari was not good.*

Keywords: *Performance Measurement, Performance Prism, OMAX, Traffic light*

Abstrak: Kinerja perusahaan adalah ukuran tingkat keberhasilan dalam mengelola perusahaan sumber daya. Selama ini sistem pengukuran kinerja di PTPN X Kebun Kertosari tidak mewakili kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif. Oleh karena itu, pengukuran kinerja perlu dilakukan pada PTPN X Kebun Kertosari menggunakan *Performance Prism* dan *Scoring OMAX* untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. Penelitian ini dilakukan secara bertahap dengan pembobotan untuk mengetahui skala prioritas masing-masing KPI, sistem penilaian dengan metode matriks tujuan (OMAX) dan sistem lampu lalu lintas untuk mengetahui tingkat masing-masing KPI di perusahaan. Dari hasil pengukuran kinerja PTPN X Kebun Kertosari terdapat 3 KPI yang telah sesuai dengan harapan dan 3 KPI yang masih memiliki kinerja yang cukup tetapi perlu dipertimbangkan. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja PTPN X Kebun Kertosari kurang baik.

Keywords: Pengukuran kinerja, *Performance Prism*, OMAX, Traffic light

1. Pendahuluan

Kabupaten Jember salah satu wilayah dengan komoditas unggulannya yaitu tembakau. PTPN X Kebun Kertosari merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang pertanian khususnya tanaman tembakau. PTPN X Kebun Kertosari adalah industri padat karya sehingga mempekerjakan pekerja dengan jumlah yang banyak dimana sebagian besar merupakan pekerja wanita. Kinerja PTPN X Kebun Kertosari dianggap masih rendah, hal tersebut dikarenakan target yang dicapai oleh pekerja belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu contoh kinerja PTPN X Kebun Kertosari yang masih rendah yaitu ada beberapa karyawan yang hasil kerjanya tidak sesuai target. Salah satu faktor yang mempengaruhi target kerja suatu perusahaan yaitu kinerja karyawan dan perusahaan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan

suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa. Ada beberapa metode pengukuran *performance measurement* antara lain metode *balance scorecard*, *integrated performance measurement system (IPMS)* dan *performance prism*. Saat ini pengukuran kinerja di PTPN X Kebun Kertosari masih bersifat personal yang hanya melihat hasil kerja sebagai indikator pengukuran kinerja. Maka diperlukan sebuah nilai indeks kinerja SDM yang terstruktur dan sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Metode *Performance Prism* memiliki keunggulan dibandingkan dengan metode lain diantaranya mengidentifikasi stakeholder dari banyak pihak yang berkepentingan didalam perusahaan (Simbolon, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan dan kontribusi karyawan, mengetahui KPI (*Key performance Indicator*) dan mengetahui kinerja PTPN X Kebun Kertosari serta membuat rencana strategi berdasarkan hasil pengukuran kinerja.

2. Metode

Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Kecamatan Pakusari Kabupaten Jember. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu metode kuisioner dan wawancara. Metode kuisioner ini dilakukan kepada karyawan PTPN X Kebun Kertosari, hal ini dilakukan untuk mengetahui indikator kepuasan dan kontribusi karyawan. Sebanyak 40 responden yang meliputi karyawan PTPN X Kebun Kertosari mengisi kuisioner kepuasan karyawan, sedangkan 24 responden yang merupakan asisten muda mengisi kuisioner kontribusi karyawan.

Metode yang digunakan dalam memilih responden menggunakan metode *accidental sampling* dengan memilih siapa yang kebetulan ada atau dijumpai. Metode wawancara dilakukan melalui kegiatan wawancara dengan manajer perusahaan sebagai pakar untuk merancang tujuan bisnis, strategi, proses dan kapabilitas perusahaan. Tools yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Expert Choice* yang digunakan untuk pembobotan. Selain itu, menggunakan *tools Objective Matrix* untuk mengetahui level atau tingkat pencapaian indikator kinerja terhadap target perusahaan, nilai tiap indikator dan indeks produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Metode OMAX dipilih karena metode ini cukup sederhana dan mudah dimengerti oleh pihak perusahaan.

3. Hasil Analisis dan Pembahasan

3.1. Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Karyawan

Menurut Faisal (2015) sumber daya manusia adalah jantung dari kehidupan perusahaan. Karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan melalui kinerja karyawan. Kepuasan karyawan menjadi salah satu pendorong kemajuan suatu perusahaan, karena karyawan yang merasa puas dengan tempat kerjanya akan berusaha memberikan yang terbaik untuk tempat kerjanya. Hasil studi literature mengadopsi beberapa teori mengenai elemen yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang selanjutnya disebut sebagai dimensi kepuasan kerja dapat dilihat pada **Tabel 1**. Dimensi tersebut adalah jenis pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja, lingkungan kerja dan bonus.

Perusahaan ingin mendapatkan keuntungan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan. Perusahaan mengharapkan timbal balik yang diberikan oleh karyawan setelah perusahaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari karyawannya. Timbal balik yang diinginkan oleh perusahaan tersebut berupa kontribusi dari karyawan. Ada beberapa dimensi kontribusi karyawan PTPN X Kebun Kertosari. Dimensi tersebut antara lain keterampilan, motivasi kerja, loyalitas, tanggung jawab dan memiliki ide kreatif. Dimensi kontribusi karyawan dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Tabel 1. Dimensi Kepuasan Karyawan

Dimensi	Definisi
Jenis pekerjaan	Pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan
Gaji	Gaji dan segala bentuk kompensasi dari perusahaan
Kesempatan promosi	Kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi dalam bekerja
Supervisi	Pengawasan, bimbingan dan motivasi dari atasan
Rekan kerja	Rekan kerja yang saling mendukung
Lingkungan kerja	Lingkungan kerja yang nyaman dan aman
Bonus	Insentif dari pihak perusahaan

Sumber : Data olahan (2018)

Tabel 2. Dimensi Kontribusi Karyawan

Dimensi	Definisi
Keterampilan	Keterampilan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
Motivasi kerja	Motivasi kerja dari karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien.
Loyalitas kepada perusahaan	Mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.
Tanggung jawab terhadap pekerjaan	Tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
Ide kreatif karyawan	Karyawan yang memiliki ide kreatif dapat memudahkan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan di dalam suatu pekerjaan.

Sumber : Data olahan (2018)

3.2 Identifikasi Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Tujuan bisnis secara umum dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari karyawan, sehingga karyawan dapat merasa puas terhadap perusahaan. Identifikasi tujuan bisnis dilakukan dengan melakukan diskusi bersama beberapa asisten muda PTPN X Kebun Kertosari Jember. Tujuan bisnis PTPN X Kebun Kertosari Jember dapat dilihat pada **Tabel 3**. Pemenuhan kepuasan karyawan akan memberikan dampak pada tercapainya tujuan bisnis perusahaan. Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan berusaha untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan tanggung jawab. Sehingga pada akhirnya memberikan pengaruh pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Tabel 3. Hubungan Kepuasan dengan Tujuan Bisnis

Kepuasan karyawan	Tujuan bisnis
Jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan	Meningkatkan kinerja karyawan
Gaji yang diterima	Mengurangi keluhan terhadap gaji dan mencegah timbulnya demo
Kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi	Meningkatkan kinerja karyawan
Pengawasan, bimbingan dan motivasi dari atasan	Meningkatkan kemampuan manajerial
Rekan kerja yang saling mendukung	Meningkatkan kerjasama antar karyawan
Lingkungan kerja yang nyaman	Meningkatkan keselamatan kerja bagi karyawan
Bonus atas prestasi kerja	Meningkatkan kinerja karyawan

Sumber: Data olahan (2018)

3.3 Penyusunan Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indikator (KPI) merupakan suatu aspek penanda kinerja organisasi yang dianggap paling kritis dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan (Faisal, 2015). KPI sebagai penanda utama dalam memberikan informasi kepada pimpinan terkait dengan kinerja suatu perusahaan ataupun individu. Hasil identifikasi KPI dapat dilihat pada **Tabel 4**. Penyusunan KPI terdiri dari beberapa tahapan yaitu, tahap pengidentifikasi KPI, spesifikasi KPI dan pembobotan KPI. Pembobotan KPI dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing indikator. Pembobotan menggunakan expert choice dengan penilaian seorang pakar yaitu manajer PTPN X Kebun Kertosari. Hasil pembobotan dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Tabel 4. Key Performance Indikator

Tujuan bisnis	Performance Indicator
Meningkatkan kinerja karyawan	1. Persentase ketepatan hasil pekerjaan. 2. Persentase kehadiran karyawan.
Mengurangi keluhan terhadap gaji dan insentif	Persentase penerimaan gaji dengan jumlah dan waktu yang tepat.
Meningkatkan kemampuan manajerial pimpinan	Persentase pelatihan kepemimpinan oleh perusahaan
Meningkatkan kerjasama karyawan	Jumlah konflik yang terjadi antar karyawan.
Meningkatkan keselamatan kerja karyawan	Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi.

Sumber : Data olahan (2018)

Tabel 5. Pembobotan KPI

No.	Key Performance Indicator	Bobot KPI
1.	Persentase ketepatan hasil pekerjaan	0,146
2.	Persentase kehadiran karyawan	0,146
3.	Persentase penerimaan gaji dengan jumlah dan waktu yang tepat	0,366
4.	Persentase pelatihan kepemimpinan	0,146
5.	Jumlah konflik yang terjadi antar karyawan	0,075
6.	Jumlah kecelakaan kerja	0,122

Sumber : Data olahan (2018)

3.4 Pembentukan Objective Matrix

Pengukuran dengan menggunakan OMAX akan mempermudah untuk melihat posisi perusahaan pada level performance. Metode OMAX membutuhkan data rata-rata nilai dari kriteria yang diukur, nilai pencapaian terburuk perusahaan dan nilai pencapaian pada saat dilakukan pengukuran. Persentase kehadiran karyawan diperoleh dari bagian SDM yang bertanggung jawab pada perhitungan jumlah kehadiran karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui persentase kehadiran karyawan terendah terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 89,2% yang diletakkan pada level 0 dari matrik OMAX. Persentase kehadiran pada bulan Desember rendah karena banyak karyawan yang mengajukan cuti tahun baru. Nilai rata-rata kehadiran karyawan dalam satu tahun yaitu 96,8% yang diletakkan pada level 3 matrik OMAX.

Persentase ketepatan hasil kerja karyawan diperoleh dari wawancara yang dilakukan dengan bagian SDM dan kepala produksi PTPN X Kebun Kertosari. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui persentase ketepatan hasil kerja karyawan terendah selama 5 tahun terakhir mencapai 85% yang diletakkan pada level 0 dari matrik OMAX. Persentase ketepatan hasil kerja karyawan tertinggi selama 5 tahun terakhir mencapai 96% yang diletakkan pada level 10 dari matrik OMAX.

Rata-rata persentase penerimaan gaji dengan jumlah dan waktu yang tepat sebesar 99,7% yang akan diletakkan di level 3 pada matrik OMAX. Banyak terjadi kesalahan dalam penerimaan gaji dengan jumlah dan waktu yang tepat pada bulan Juli dan September sebesar 98,6% yang akan diletakkan pada level 0 di matrik OMAX. Pada saat pelaksanaan pengukuran, persentase penerimaan gaji sebesar 100%.

Jumlah pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh perusahaan selama 1 tahun pengukuran hanya tercatat ada 1 pelatihan. Pelaksanaan pelatihan kepemimpinan ini tidak rutin dilakukan oleh perusahaan, karena pengadaan pelatihan semacam itu dilakukan langsung oleh pihak pusat yaitu Direksi PTPN X Surabaya. Target yang diinginkan oleh perusahaan dalam mengadakan pelatihan kepemimpinan yaitu sebanyak dua kali pelatihan dalam satu tahun.

Jumlah laporan konflik antar karyawan selama satu tahun tercatat ada satu kali kejadian. Rata-rata terjadi konflik antar karyawan di perusahaan selama satu tahun adalah 1,6% yang diletakkan pada level 3 matrik OMAX. Selama satu tahun, angka kecelakaan kerja di PTPN X Kebun Kertosari terjadi sebanyak dua kali. Kecelakaan kerja yang terjadi berupa cidera karena tertimpa benda keras sehingga mengalami luka. Keseluruhan hasil pengukuran kinerja tersebut dimasukkan kedalam matrik OMAX seperti pada **Tabel 6**.

Pengukuran persentase kehadiran karyawan saat ini berada pada level 5 dengan nilai 97,7% sedangkan pengukuran persentase ketepatan hasil kerja berada pada level 5 dengan nilai 91,8%. Selain persentase kehadiran dan ketepatan hasil kerja, pelatihan kepemimpinan di PTPN X Kebun Kertosari belum sesuai dengan target perusahaan. Traffic Light System KPI kehadiran karyawan, ketepatan hasil kerja dan jumlah pelatihan kepemimpinan menunjukkan warna kuning yang artinya performance dari KPI tersebut belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengukuran kinerja dengan indikator pelatihan kepemimpinan berada pada level 6 dengan nilai 0,893.

Tabel 6. Matrik OMAX

Persentase kehadiran karyawan	Persentase ketepatan hasil kerja	Persentase penerimaan gaji dengan jumlah dan waktu yang tepat	Jumlah pelatihan kepemimpinan	Jumlah konflik antar karyawan	Jumlah kecelakaan kerja	KPI
97,9%	92%	100%	1	0	0	<i>Performance</i>
100%	96%	100%	2	0	0	10
99,5%	95,4%	99,94%	1,703	0,017	0,04	9
99%	94,5%	99,9%	1,433	0,028	0,06	8
98,6%	93,6%	99,86%	1,163	0,039	0,08	7
98,1%	92,7%	99,82%	0,893	0,05	0,1	6
97,7%	91,8%	99,78%	0,623	0,061	0,12	5
97,2%	90,9%	99,74%	0,353	0,072	0,14	4
96,8%	90%	99,7%	0,083	0,083	0,16	3
84,2%	88,4%	99,3%	0,04	0,4	0,78	2
86,7%	86,7%	98,9%	0,02	0,7	1,39	1
89,2%	85%	98,6%	0	1	2	0
5	5	10	6	10	10	Skor
0,146	0,146	0,366	0,146	0,075	0,122	Bobot
0,73	0,73	3,66	0,876	0,75	1,22	Nilai
7,966						

Sumber : Data olahan (2018)

Berdasarkan pengukuran dengan matrik OMAX yang telah disusun dilakukan pengukuran indeks perbaikan. Hasil perhitungan indeks perspektif dan indeks perbaikan dapat dilihat pada Tabel 7 Menurut Priyo (2017) apabila nilai indeks perbaikan berkisar antara 0 sampai 3,0 maka kinerja dari perusahaan tersebut dikatakan kurang baik, sedangkan nilai indeks perbaikan berkisar antara 3,1 sampai 8 maka kinerja perusahaan dikatakan cukup baik dan nilai indeks perbaikan berkisar 8,1 sampai 10 kinerja perusahaan dikatakan baik.

Tabel 7. Indeks perbaikan *stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Indeks perspektif	Indeks perbaikan
Karyawan	7,966	1,655

Sumber : Data olahan (2018)

Hasil perhitungan indeks perbaikan PTPN X Kebun Kertosari sebesar 1,655 maka kinerja dari PTPN X Kebun Kertosari kurang baik. Berdasarkan hasil pengukuran dengan matrik OMAX dapat dilihat bahwa persentase kehadiran dan pencapaian target kerja oleh karyawan masih belum mencapai target yang diinginkan perusahaan.

4. Kesimpulan

Identifikasi kepuasan dan kontribusi karyawan PTPN X Kebun Kertosari diperoleh 7 dimensi kepuasan antara lain jenis pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, supervisi, rekan kerja, lingkungan kerja dan bonus. Sedangkan untuk kontribusi karyawan terdapat 8 dimensi kontribusi yaitu keterampilan dalam menjalankan pekerjaan, motivasi kerja, fleksibilitas dalam bekerja, loyalitas kepada perusahaan, umpan balik terhadap

lingkungan pekerjaan, mampu bersosialisasi, memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan dan memiliki ide kreatif.

Pengukuran kinerja PTPN X Kebun Kertosari terhadap karyawan terdapat 6 KPI yang digunakan sebagai indikator ketercapaian kinerja perusahaan. 6 KPI dalam penilaian kinerja PTPN X Kebun Kertosari antara lain persentase ketepatan hasil kerja, persentase kehadiran karyawan, persentase penerimaan gaji dengan jumlah dan waktu yang tepat, persentase pelatihan kepemimpinan oleh perusahaan, jumlah konflik yang terjadi antar karyawan, jumlah kecelakaan kerja yang terjadi.

Hasil pengukuran dengan menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai indeks perbaikan sebesar 1,655. Artinya, kinerja PTPN X Kebun Kertosari kurang baik. indikator yang harus diperbaiki yaitu persentase kehadiran karyawan, karena indikator tersebut berada pada level 5 dengan nilai 97,7%. Selain itu, indikator persentase ketepatan hasil kerja juga perlu diperbaiki karena berada pada level 5 dengan nilai 91,8% yang tidak sesuai dengan target. Perbaikan yang seharusnya dilakukan yaitu dengan merancang kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan misalnya memberikan bonus kepada karyawan yang bekerja dengan maksimal dan memberi sanksi kepada karyawan yang malas dan melakukan pelatihan karyawan seperti *on the job training* dan *off the job training*. Selain itu indikator pelatihan kepemimpinan berada pada level 6 sebesar 0,893 yang belum sesuai target perbaikan yang harus dilakukan yaitu dengan menambah adanya pelatihan kepemimpinan untuk manajer dan supervisor PTPN X Kebun Kertosari seperti melakukan kegiatan *outbond*.

Pustaka

- Amalia, W. 2012. Perancangan Tools Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Performance Prism dan OMAX. Tesis. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada.
- Aprilia, W. Gunasti, H. 2012. Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. Vol 2(2):215-228.
- Faisal, M, A. 2015. Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Fitra, R. 2018. Pengaruh Outbound Training Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat d'Besto, PT Evalinda Berkah Mandiri Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol 60(1):204-210.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall.
- Priyanto, W. 2014. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Brawijaya.
- Priyo, S, Wibowo. 2017. Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan (KPI) Dengan Menggunakan Metode Performance Prism Dan Metode OMAX di PT. Globalindo Intimates Klaten Jawa Tengah. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
- Simbolon, F. 2015. Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *BINUS BUSINESS REVIEW*. Vol 6(1):91-97.