



Pengukuran Kinerja Menggunakan Model *Performance Prism* (Studi Kasus di Perusahaan Makanan)

Lisa Mardiono, Eric Wibisono, Christien Jolanda
Quality Performance Management Laboratory
Industrial Engineering Department – University of Surabaya
Jl. Raya Kalirungkut, Surabaya, 60292, Indonesia
Email: lmardiono@ubaya.ac.id

Abstrak

Seiring perkembangan jaman, maka persaingan di dunia bisnis menjadi semakin ketat. Pengukuran kinerja diperlukan agar perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem yang telah ada dan berjalan saat ini, sehingga dapat diketahui apakah sistem telah berjalan baik dan sesuai. Setiap perusahaan perlu memperhatikan aspek stakeholder dalam menilai kinerja perusahaan karena para stakeholder ikut mempengaruhi keadaan perusahaan. Model Performance Prism dianggap tepat digunakan untuk mengukur kinerja karena aspek yang diukur berdasarkan sisi stakeholder seperti owner, supplier, employee, customer dan government. Model Performance Prism mempunyai 5 perspektif, yaitu Stakeholder Satisfaction, Strategy, Process, Capabilities dan Stakeholder Contribution. Sebagai identifikasi awal dipetakan matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) untuk menyusun strategi yang sesuai. Selanjutnya dilakukan penentuan indikator kinerja, perancangan range score dengan menetapkan target untuk tiap Key Performance Indicator (KPI), dan pengukuran kinerja. Pada tahap result adalah perancangan performance dashboard untuk menampilkan laporan KPI perusahaan dalam format presentasi visual agar lebih mudah dipahami.

Kata kunci: pengukuran kinerja, performance Prism, performance dashboard

Abstract

Business competition today has become increasingly stringent. Performance measurement is required so that companies are able to evaluate and improve their existing working system. Every company needs to consider the stakeholders in measuring its performance because of their influence to the company. Performance Prism model is considered appropriate to be used to measure performance because the measured aspects are based on the stakeholders such as owners, suppliers, employees, customers and government. Performance Prism Model has five perspectives, namely Stakeholder Satisfaction, Strategy, Process, Capabilities, and Stakeholder Contribution. As a preliminary identification, SWOT matrix (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) is mapped to construct the strategies. The next step step is determining the performance indicators, designing range score by setting a target for each Key Performance Indicator (KPI), and measuring performance. Finally, a performance dashboard is designed to display the company's KPI reports in a visual presentation format to be more easily understood and analyze.

Keywords: performance measurement, performance Prism, performance dashboard

1. Pendahuluan

Semakin berkembangnya jaman, maka persaingan di dunia bisnis menjadi semakin ketat. Hal ini dibuktikan dengan semakin bermunculan pesaing di bidang industri manufaktur maupun jasa. Menyikapi pertumbuhan pasar seperti ini, setiap perusahaan dituntut untuk mengembangkan strateginya. Salah satu cara untuk menentukan strategi yang tepat adalah

dengan melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik melalui pengukuran dan perbaikan atas kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu [1].

Model *Performance Prism* merupakan model pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti model pengukuran kinerja organisasi pada umumnya, melainkan dari sisi *stakeholder* seperti *owner*, *supplier*, *customer*, *employee*, pemerintah, dan bahkan masyarakat umum. Model *Performance Prism* mempunyai 5 perspektif, yaitu *Stakeholder satisfaction*, *Strategy*, *Process*, *Capabilities* dan *Stakeholder Contribution*. Strategi dan harapan dari para *stakeholder* tersebut dikelompokkan dalam perspektif *Performance Prism* dengan mempertimbangkan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah merancang dan melakukan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Performance Prism* dengan studi kasus di suatu perusahaan makanan, serta merancang *Performance Dashboard* dan memberi saran perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Kajian literatur

Performance Prism

Performance Prism merupakan suatu model yang digunakan untuk pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi (prisma) yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* [2]. Pengukuran kinerja yang digunakan berasal dari visi dan strategi badan usaha yang dijabarkan dalam lima perspektif *Performance Prism* sehingga membentuk sebuah *framework* (kerangka) *Performance Prism*. Selanjutnya akan diidentifikasi siapa saja *stakeholder* dalam perusahaan untuk dicari keinginan maupun kebutuhannya dan dilakukan pengukuran kinerja pada setiap *stakeholder* perusahaan. Kelebihan *Performance Prism* jika dibandingkan dengan *Balanced Scorecard* misalnya, terletak pada pertimbangan *stakeholder* perusahaan yang diturunkan secara sistematis dimulai dari faktor yang mendasari kepuasan konsumen sampai dengan kontribusi yang diberikan oleh *stakeholder* tersebut. Sedangkan kelemahan dari model *Performance Prism* adalah model ini tidak memiliki sistem pengukuran yang standar. Oleh karena itu, untuk membantu memfasilitasi strategi, proses, kapabilitas untuk mencapai kepuasan *stakeholder* dan mengetahui kontribusi yang diberikan oleh *stakeholder*, digunakan *success map*. Tujuan dari *success map* adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara *stakeholder* yang diprioritaskan dengan keinginan dan kebutuhan organisasi (strategi, proses dan kapabilitas).

Performance Prism mempunyai 5 perspektif kinerja yang saling berkaitan, yaitu:

a. Kepuasan *Stakeholder*

Siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka? *Stakeholder* yang dipertimbangkan di sini meliputi konsumen, tenaga kerja, *supplier*, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*-nya serta melakukan komunikasi yang baik dengan mereka agar *stakeholder* dapat menjalankan perannya secara baik demi keberhasilan perusahaan.

b. Strategi

Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*? Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah

dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi.

c. Proses

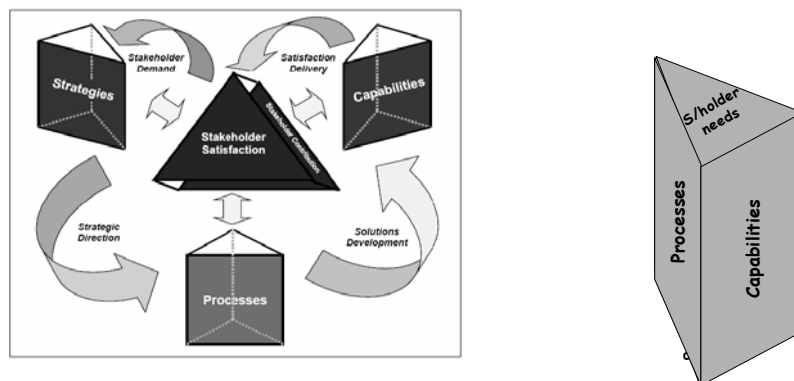
Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan? Proses di sini diibaratkan sebagai mesin dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin, misalnya dengan pengoptimalan sistem pengadaan barang.

d. Kapabilitas

Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada? Kapabilitas atau kemampuan di sini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktik-praktik bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya.

e. Kontribusi *Stakeholder*

Kontribusi apa yang perusahaan butuhkan dan inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki? Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka.



Gambar 1 Hubungan antar perspektif *Performance Prism*

Performance Dashboard

Performance dashboard merupakan sebuah metode yang efektif untuk membuat laporan yang berisi sekumpulan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan yang disajikan dalam bentuk format presentasi visual seperti: grafik, diagram dan tabel [3]. Melalui metode ini, laporan akan mudah dipahami oleh pihak top manajemen mengingat waktu yang mereka miliki juga terbatas. Selain itu, pihak top manajemen akan semakin mudah melakukan tindakan dan mengantisipasi setiap perubahan yang nampak pada laporan tersebut sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang dapat mereka ambil serta dapat mengidentifikasikan ancaman-ancaman yang mungkin terjadi. Dengan demikian maka kondisi perusahaan dapat terpantau dengan jelas dan mudah.

Sebuah *dashboard* harus ditampilkan dalam satu halaman saja beserta keterangan dan uraian lengkap untuk melengkapi *dashboard* tersebut [4]. *Dashboard* berisi sekumpulan chart dari *Key Performance Indicator* (KPI) penting pada *scorecard* perusahaan berdasarkan tingkat kepentingan KPI tersebut dari hasil pembobotan.

3. Hasil dan Diskusi

Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* ini diawali dengan mengidentifikasi strategi perusahaan melalui penjabaran visi dan misi perusahaan dengan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) Analysis lalu mengidentifikasi siapa *stakeholder* pada perusahaan dan selanjutnya mengetahui apa yang menyebabkan *stakeholder* puas sampai langkah terakhir mendetailkannya dalam bentuk KPI. Metode penelitian menggunakan bentuk wawancara kepada pemilik perusahaan. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa ada 6 *stakeholder* perusahaan yaitu, *Owner, Supplier, Consumer, Employee, Government dan Environment*. Namun karena *stakeholder Government dan Environment* tidak berperan secara langsung pada operasional perusahaan sehingga jika ada perubahan yang terjadi pada lingkungan ataupun peraturan pemerintah tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Maka dari itu *stakeholder* yang nantinya akan dipertimbangkan dalam penentuan KPI adalah *Owner, Supplier, Consumer dan Employee*. Hal ini akan tetapi, tidak berarti kedua *stakeholders* ini diabaikan, melainkan perusahaan akan tetap memperhatikan kebutuhan kedua *stakeholder* eksternal ini dengan membayar pajak tepat waktu dan mengikuti peraturan pemerintah serta menjaga kebersihan lingkungan dan menyediakan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar.

Stakeholder yang ada perlu diketahui apa yang menyebabkan mereka puas dan kontribusi apa yang seharusnya diberikan oleh masing-masing *stakeholder* tersebut terhadap perusahaan. Hasil ini akan menghasilkan kepuasan (*satisfaction*) *stakeholder* dan kontribusi (*contribution*) *stakeholder*. Setelah itu selanjutnya adalah mendapatkan KPI yang sesuai guna kepentingan pengukuran kinerja perusahaan. Penyusunan *success map* dilakukan pada setiap *stakeholder* untuk menggambarkan alur kelima perspektif ini. Berikut pada gambar 2 dan 3 adalah *success map* pada *stakeholder owner* beserta hubungan antar KPI-nya. Kemudian pada gambar 4 dan 5 adalah *success map* pada *stakeholder customer* beserta hubungan antar KPI-nya.

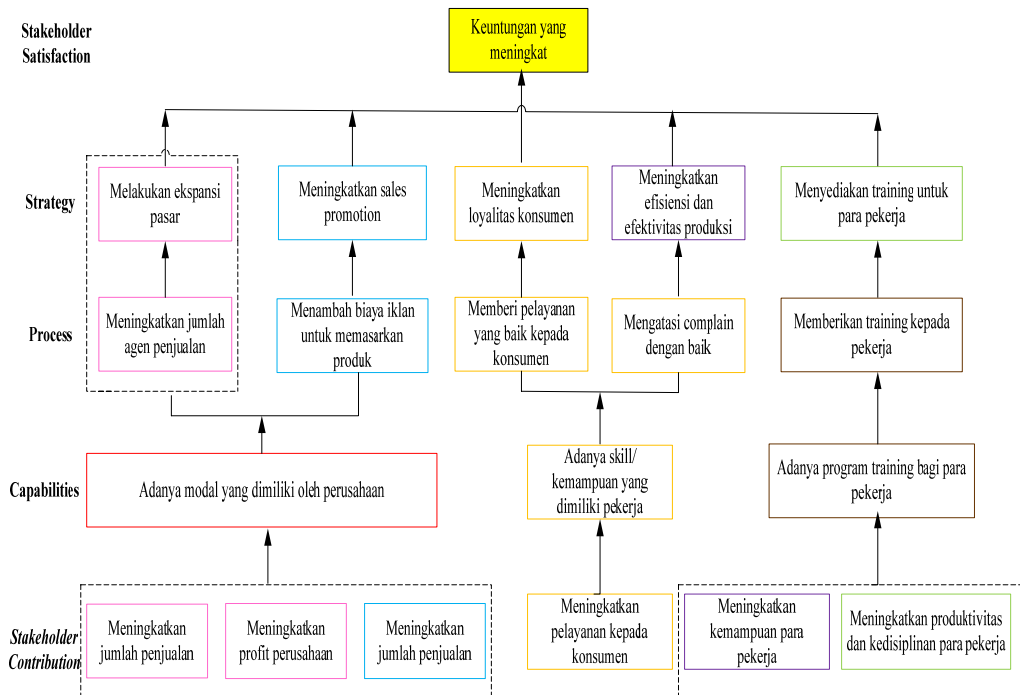
Dalam penelitian ini periode penelitian pengukuran terdiri dari 4 periode, yaitu periode I dari bulan Januari-Maret 2010, periode II dari bulan April-Juni 2010, periode III dari bulan Juli-September 2010 dan periode IV dari bulan Oktober-Desember 2010. Metode pembobotan indikator menggunakan *Pairwise Comparison* yang diadaptasi dari *Analytical Hierarchy Process* [5], yakni: penyusunan hirarki, penentuan prioritas dan konsistensi logis.

Setelah melakukan pengukuran kinerja, diperoleh total kinerja di perusahaan ini secara keseluruhan berdasarkan tiap *stakeholder* utama yang dapat dilihat pada Tabel 1.

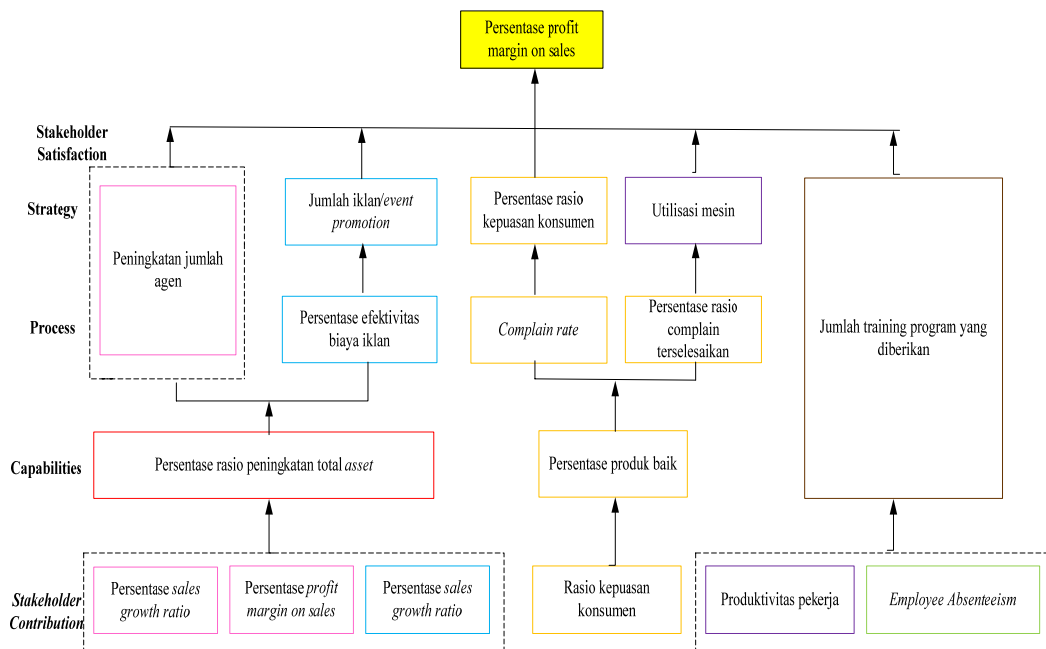
Tabel 1 Total kinerja perusahaan keseluruhan berdasarkan *stakeholder* utama

No	<i>Stakeholder</i>	Periode I	Periode II	Periode III	Periode IV
1	<i>Owner</i>	4.380	4.876	4.868	4.656
2	<i>Supplier</i>	2.689	3.015	3.015	3.015
3	<i>Consumer</i>	4.811	4.811	5.000	5.000
4	<i>Employee</i>	5.000	4.798	5.000	5.000

Succes Map pada Stakeholder Owner

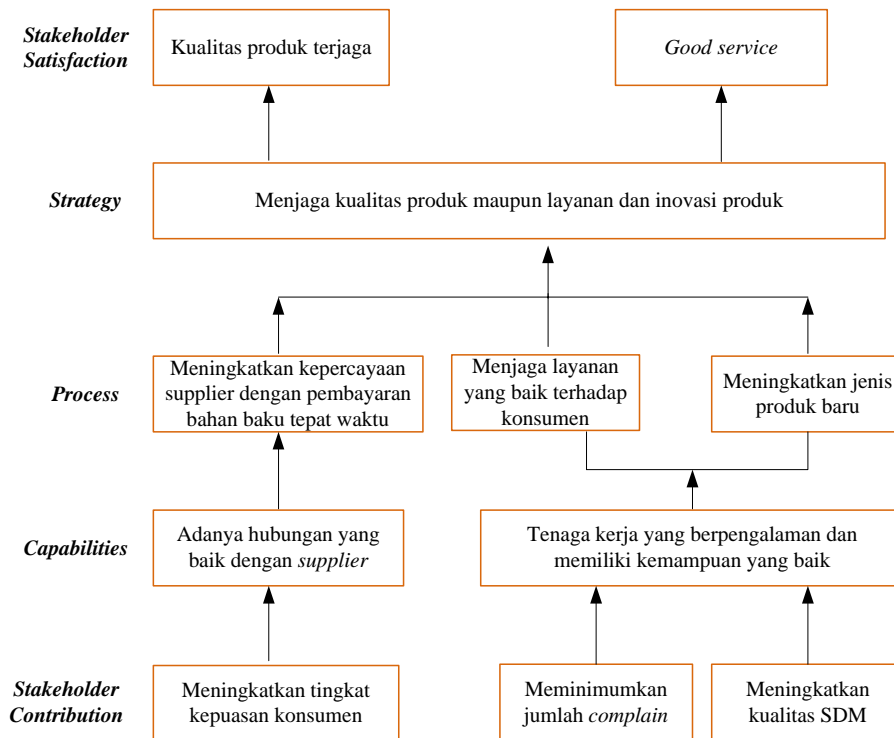


Gambar 2. Success Map hubungan antar-perspektif Performance Prism pada stakeholder owner

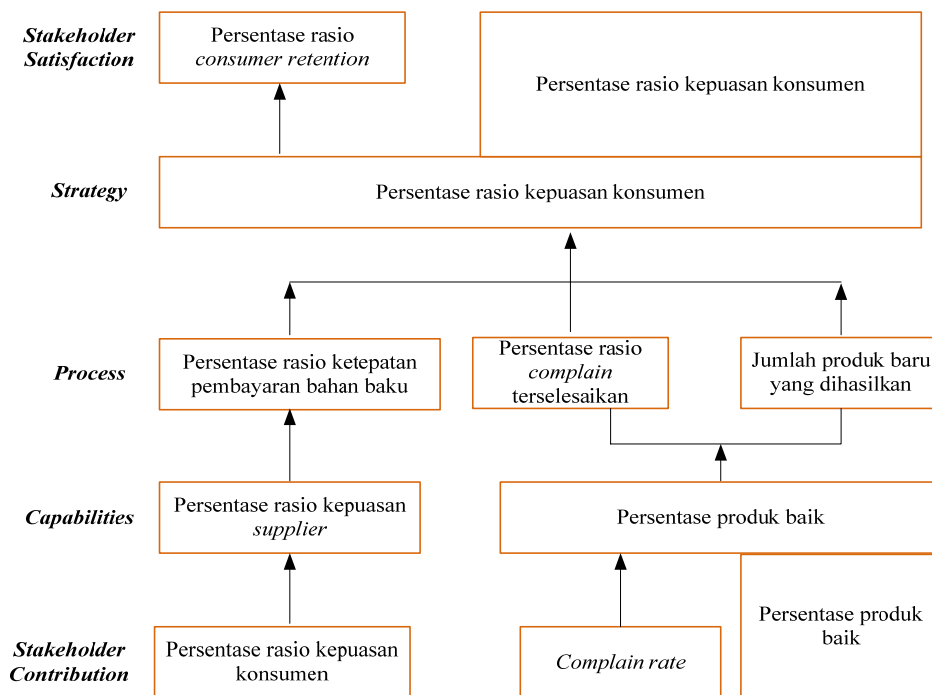


Gambar 3. Success Map hubungan indikator pengukuran kinerja antar-perspektif Performance Prism pada stakeholder owner

Succes Map pada Stakeholder Consumer



Gambar 4. Success Map hubungan antar-perspektif Performance Prism pada stakeholder consumer



Gambar 5. Success Map hubungan indikator pengukuran kinerja antar-perspektif Performance Prism pada stakeholder supplier

Hasil pengukuran seperti tertera pada tabel 1 menunjukkan terdapat perbedaan nilai antar *stakeholders*. Skala pengukuran menggunakan skala 1-5 dengan skala 1 yang terendah dan skala 5 merupakan pencapaian tertinggi. *Stakeholder employee* mencapai nilai tertinggi, dan *stakeholder supplier* mendapatkan penilaian yang paling rendah. *Stakeholder customer* dan *owner* berada di antaranya. Kemudian berdasarkan penentuan prioritas perbaikan KPI (*Key Performance Indicator*) yang harus diperbaiki adalah jumlah *training* program yang diberikan dan persentase rasio peningkatan total *asset*.

Agar dapat memberikan gambaran hasil dengan format presentasi yang menarik, dibuatlah *performance dashboard* pada beberapa KPI penting. Melalui visualisasi dashboard ini diharapkan laporan menjadi efektif dan mudah dipahami. Pada penelitian ini, *performance dashboard* yang disajikan hanya pada KPI *stakeholder owner* saja. KPI yang ditampilkan adalah: profit margin on sales, jumlah training vs. produktivitas pekerja, penyelesaian komplain, persentase produk baik, persentase peningkatan total aset, dan biaya iklan dan total sales vs. jumlah agen. *Performance dashboard* perusahaan ditampilkan pada lampiran.

4. Penutup

Penelitian ini menunjukkan penerapan model pengukuran kinerja khusus pada industri manufaktur menggunakan perusahaan makanan sebagai studi kasusnya. Tujuan dasar dari pengukuran kinerja adalah potensi perbaikan ke depan dan mengarahkan pekerja untuk bertanggungjawab terhadap pertumbuhan produktivitas pekerjaannya. Dari studi kasus ini terlihat bagaimana indikator-indikator perspektif *Performance Prism* dapat diperhitungkan dalam menghitung kinerja perusahaan. Meskipun model ini mempunyai kelemahan dalam subyektivitas pengukuran dan pembobotan, namun perlu digarisbawahi bahwa karakteristik dari *stakeholder* itu sendiri sangatlah bias untuk diukur, sehingga mekanisme pengukuran di dalam perusahaan mempunyai warna yang berbeda dan hal ini menjadi susah dalam *benchmarking*. Kesulitan yang dialami dalam penelitian ini adalah dalam menemukan indikator kinerja yang tepat dan data yang akurat terutama yang terkait dengan *external stakeholders*, seperti pemerintah dan masyarakat sekitar. Harapan ke depan pengukuran kinerja akan semakin komprehensif dengan melibatkan semua unsur *stakeholders*.

5. Daftar Rujukan

- [1] Artley, Will & Suzanne, Stroh (2001). *The Performance-Based Management Handbook: Establishing an Integrated Performance Measurement System*, Vol. 2, Oak Ridge Institute for Science and Education.
- [2] Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-12.
- [3] Alexander, Jack (2007). *Performance Dashboard and Analysis for Value Creation*, Wiley, Canada.
- [4] Parmenter, David (2010). *Mengembangkan, Mengimplementasikan dan Menggunakan Key Performance Indicators*, PPM, Jakarta.
- [5] Saaty, Thomas L. (1998). *Multicriteria Decision Making, The Analytic Hierarchy Process*. United States of America: University of Pittsburgh.

Performance Dashboard (Studi kasus perusahaan makanan tahun 2010)

Periode pengukuran kinerja:
 Periode I : Jan-Mar 2010
 Periode II : Apr-Jun 2010
 Periode III : Jul-Sept 2010
 Periode IV : Okt-Des 2010

