

**SISTEM EVALUASI KINERJA USAHA MIKRO DAN KECIL
(STUDI KASUS : USAHA PENGOLAHAN KERIPIK PISANG DI PROPINSI LAMPUNG)**

***MICRO AND SMALL ENTERPRISES PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM
(CASE STUDY : BANANA CHIP'S MSE IN LAMPUNG PROVINCE)***

Rakhma Oktavina^{1)*}, M. Syamsul Ma'arif²⁾, Eriyatno²⁾, Erliza Hambali²⁾

¹⁾Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya No. 100 Pondok Cina Depok 16242
Email : rakhmaoktavina@yahoo.com

²⁾Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB
Kampus IPB Darmaga, P.O.Box 220, Bogor

ABSTRACT

The performance could be managed effectively and efficiently if it was supported by an optimal performance evaluation process, consisting of measurement and improvement model. In this study, the performance evaluation system was developed through strategic management approach, where expert knowledge is acquired by an in depth interview methods. The aim of this research is to develop a model of performance evaluation to micro and small enterprises. The performance evaluation system composed by 3 sub systems, i.e. (1) data based management system, (2) model based management system, and (3) knowledge based management system. Evaluation process consists of four stages, i.e. key performance indicators and technical responses identification process, measurement performance process, improvement performance and recommendation determination process, and implementation process. Verification and validation process shows that the model of performance evaluation process has been able to represent the banana chip's micro and small enterprises performance evaluation system at Lampung province.

Keywords : Micro and small enterprises, evaluation performance system, strategic management

ABSTRAK

Kinerja usaha mikro dan kecil dapat dikelola secara efisien dan efektif apabila didukung oleh proses evaluasi yang optimal, mulai dari proses pengukuran hingga proses perbaikannya. Tujuan penelitian ini adalah membangun sistem evaluasi kinerja usaha mikro dan kecil. Studi kasus dilakukan pada usaha mikro dan kecil keripik pisang di Provinsi Lampung. Pembangunan sistem menggunakan pendekatan manajemen strategik. Metode pengumpulan data menggunakan *in depth interview* terhadap pakar. Sistem dibangun dalam 3 sub sistem, yaitu sistem basis data, sistem basis model, dan sistem basis pengetahuan. Pengetahuan diakuisisi dari pakar (*expert knowledge*). Proses evaluasi terdiri atas 4 tahapan, yaitu identifikasi indikator kinerja kunci dan karakteristik teknis, proses pengukuran kinerja, proses penentuan rekomendasi perbaikan kinerja, serta proses implementasi sistem. Verifikasi dan validasi sistem menunjukkan bahwa model evaluasi kinerja mampu merepresentasikan kinerja usaha mikro dan kecil keripik pisang di Provinsi Lampung.

Kata kunci : Usaha mikro dan kecil, sistem evaluasi kinerja, manajemen strategik

PENDAHULUAN

Dalam arah pengembangan usaha mikro dan kecil sebagai penggerak perekonomian daerah (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2002), ditetapkan bahwa lingkup komoditas prioritas yang menempati peringkat pertama adalah usaha makanan ringan, melampaui usaha lainnya seperti usaha sutera alam, usaha penyamakan kulit, usaha minyak sawit, usaha pupuk (alam dan organik), usaha garam, usaha genteng, usaha alsintani dan pandai besi, usaha kapal ≤ 100 GT, usaha motorisasi kapal nelayan, usaha alat pertanian tradisional, usaha tenun tradisional, usaha perhiasan, dan usaha anyaman.

Salah satu jenis usaha mikro dan kecil makanan ringan yang memiliki prospek sangat potensial untuk dikembangkan adalah usaha pengolahan keripik pisang. Berkembangnya jumlah pelaku usaha mikro dan kecil pengolahan keripik pisang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain adalah karena pengolahan pisang menjadi keripik tidak memerlukan teknologi yang tinggi dan modern sehingga dapat diterapkan pada industri skala kecil dan industri rumah tangga (Hambali *et al.*, 2005) serta ketersediaan bahan baku dan iklim usaha yang mendukung mengingat hingga tahun 2015, keripik pisang masih termasuk dalam kelompok komoditas yang dikembangkan dan mampu memberikan nilai tambah yang cukup besar

* Penulis untuk korespondensi

yaitu 100-150 kali dibandingkan komoditas pisang tanpa olahan (Departemen Pertanian, 2005).

Masalah yang terjadi pada usaha pengembangan usaha mikro dan kecil makanan ringan seperti halnya usaha pengolahan keripik pisang adalah masih rendahnya produktivitas, mutu, dan daya saing terhadap kompetitornya. Di sisi lain, penelitian mengenai usaha pengolahan keripik pisang hingga saat ini masih kepada pengembangan proses dan belum kepada pengembangan sistem usaha (Hofsetz dan Lopes, 2005). Untuk itu dibutuhkan kajian mengenai pengelolaan usaha mikro dan kecil melalui suatu sistem evaluasi terhadap kondisi dirinya dan faktor lingkungan agar mampu mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan.

Langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor lingkungan dalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis. Melalui sistem manajemen strategis, perusahaan dapat menterjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran tertentu sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut dengan resiko minimum. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pada berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan serta dasar penentuan strategi perbaikannya, atau lebih dikenal sebagai evaluasi kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui proses evaluasi kinerja untuk suatu usaha mikro dan kecil yang efisien dan efektif berdasarkan prinsip-prinsip sistem manajemen strategis.

METODE PENELITIAN

Sistem evaluasi kinerja dibangun menggunakan pendekatan sistem manajemen strategis. Observasi lapangan dibutuhkan untuk proses identifikasi terhadap indikator-indikator kinerja dan karakteristik teknis Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Pendekatan survei pakar dilakukan untuk mengakuisisi pengetahuan dari pakar mengenai indikator kinerja kunci. Sistem evaluasi kinerja dimulai dengan proses identifikasi indikator kinerja kunci dan karakteristik teknik, proses pengukuran kinerja awal, proses perbaikan kinerja dan penentuan rekomendasi, dan proses implementasi. Proses identifikasi indikator kinerja kunci dan karakteristik teknis dilakukan menggunakan pendekatan *Ordered Weighted Averaging (OWA) Operator*. *OWA operator* merupakan teknik agregasi yang

didasarkan pada rata-rata bobot berdasarkan pendapat pakar (Yager, 1993).

Proses pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Teknik ini menempatkan pelanggan sebagai indikator utama setelah keuangan dibutuhkan untuk menelusuri kinerja harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan (Norton dan Kaplan, 1996). Pada tahap ini juga dilakukan pembobotan terhadap indikator kinerja kunci, dimensi, dan variabel dengan menggunakan teknik *Fuzzy AHP* (Mikhailov, 2003).

Proses perbaikan kinerja menggunakan pendekatan *Quality Function Deployment (QFD)* yang mampu menempatkan keterbatasan sumberdaya dan kondisi perusahaan sebagai dasar prioritas perbaikan yang terarah dan kontinyu (Cohen, 1995).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Sistem

Identifikasi indikator kinerja kunci UMK makanan ringan mengikuti model manajemen strategis (Jauch dan Glueck, 1992; Child, 1997; David, 1998; Hunger dan Wheelen, 2001). Untuk itu dibutuhkan suatu kerangka yang menjadi dasar dalam pengukuran kinerja yang mampu mengakomodir seluruh aspek dalam suatu UMK makanan ringan, meliputi aspek lingkungan eksternal, lingkungan internal, rencana strategis, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Identifikasi karakteristik teknis UMK makanan ringan didasarkan pada model kunci keberhasilan kinerja yang terdiri atas kinerja operasi perusahaan, kinerja manajemen sumberdaya perusahaan, kinerja hubungan dengan lingkungan perusahaan (Christopher, 1993), dan kinerja yang berkaitan dengan kebijakan yang merupakan hasil survei terhadap pakar.

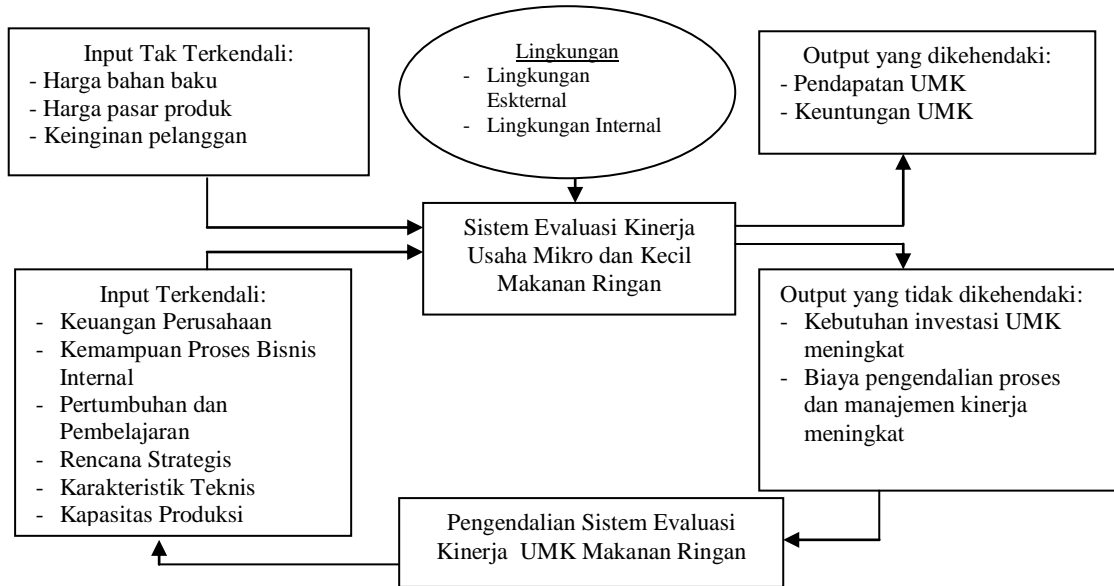
Pendekatan dengan survei pakar dilakukan untuk mengakuisisi pengetahuan dari pakar mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam sebuah proses evaluasi kinerja. Pada penelitian ini pakar berasal dari empat kelompok yang relevan dengan materi penelitian, meliputi praktisi UMK pengolahan keripik pisang, pakar sistem dan pemodelan, pakar teknologi proses pengolahan keripik pisang, dan pakar yang berasal dari unsur pemerintah (Kementerian Usaha Kecil dan Menengah, Departemen Perindustrian dan Dinas Perindustrian dan Usaha Kecil).

Untuk menghasilkan model evaluasi kinerja yang efektif dibutuhkan deskripsi skematis sistem melalui interpretasi terhadap variabel-variabel yang

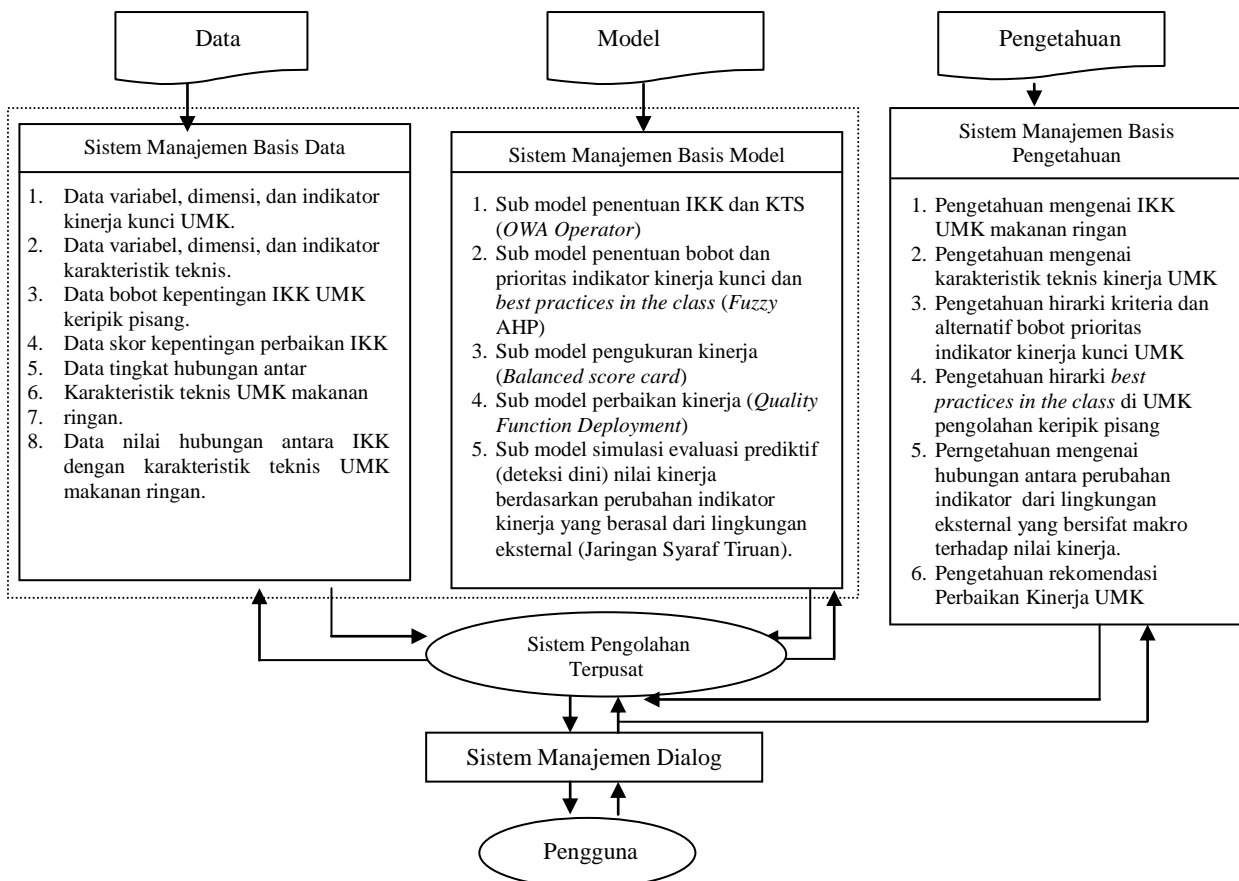
terdapat pada perumusan strategi evaluasi kinerja ke dalam konsep kotak gelap (*black box*) mengikuti alur input, proses, output (Gambar 1).

Pemodelan Sistem

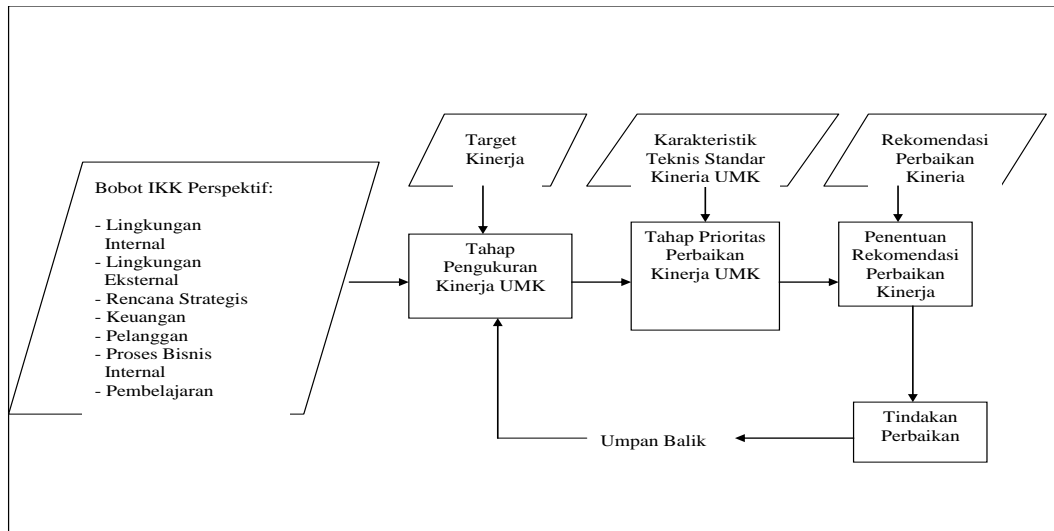
Sistem evaluasi UMK makanan ringan dibangun atas sub sistem manajemen basis data, sub sistem manajemen basis model, dan sub sistem manajemen basis pengetahuan (Gambar 2).



Gambar 1. Diagram *input-output* sistem evaluasi kinerja usaha mikro dan kecil makanan ringan.



Gambar 2. Konfigurasi sistem evaluasi kinerja usaha mikro dan kecil makanan ringan

Gambar 3. Proses evaluasi kinerja UMK makanan ringan (Oktavina *et al.*, 2008)

Proses Identifikasi Karakteristik Teknis dan IKK Kinerja UMK Makanan Ringan

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap karakteristik teknis UMK makanan ringan yang telah dilakukan, maka ditetapkan 25 karakteristik teknis kinerja UMK makanan ringan. Dari hasil tersebut dilakukan penentuan karakteristik teknis standar kinerja dilakukan melalui pengujian dengan menggunakan teknik *Ordered Weighted Averaging (OWA) Operator* (Yager, 1993). Berdasarkan Oktavina *et al.* (2006), dihasilkan sepuluh (10) karakteristik teknis yang menjadi standar kinerja UMK makanan ringan, yaitu target penjualan, penciptaan produk baru, pemasaran produk baru, penurunan kesalahan dalam proses, hasil (output) per satuan modal, kemampuan menghasilkan uang, motivasi pemilik perusahaan, pengembangan modal, tanggung jawab terhadap pelanggan, dan penerapan standar kualitas.

Identifikasi terhadap indikator dari setiap dimensi yang mempengaruhi kinerja UMK makanan ringan diperoleh dari hasil elaborasi dari studi literatur, observasi lapangan, dan survei pakar, menghasilkan 116 alternatif indikator kinerja. Hasil uji validasi dan reliabilitas menghasilkan 46 indikator. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para pakar serta teknik *Ordered Weighted Averaging (OWA) Operator* diperoleh 22 indikator kinerja kunci (IKK) yang terdistribusi merata pada tujuh perspektif kinerja, dan akan dijadikan dasar dalam pengukuran kinerja UMK makanan ringan (Oktavina *et al.*, 2006). IKK terdiri atas skala usaha, harga produk relatif terhadap substitusi, kualitas produk, harga produk relatif terhadap kompetitor, pembagian tugas dan wewenang, transferabilitas, replikabilitas, penambahan pelanggan baru, penurunan biaya produksi/th, peningkatan pendapatan/th, tingkat pertumbuhan penjualan/th,

biaya per unit produk, jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan/th, tingkat kepuasan pelanggan, kelengkapan atribut produk, jumlah produk baru/th, tingkat kerusakan barang/th, jumlah bahan terbuang/th, tingkat kemampuan pekerja, tingkat motivasi pekerja, dan tingkat pemberdayaan pekerja.

Proses Pengukuran Kinerja UMK Makanan Ringan

Pengukuran kinerja mengikuti kaidah-kaidah teknik *Balanced Scorecard*. Tahap awal proses pengukuran dimulai dengan penentuan bobot kepentingan dari masing-masing variabel (perspektif), dimensi, indikator kinerja kunci, serta target dengan teknik *fuzzy AHP*. Bobot ini kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk *linguistic label preference fuzzy non numeric* (Mikhailov, 2003). Berdasarkan Oktavina *et al.* (2008), kedua puluh dua IKK terdistribusi pada perspektif lingkungan eksternal (43,49%), lingkungan internal (20,60%), rencana strategis (15,89%), keuangan (2,64%), pelanggan (3,23%), proses bisnis internal (5,06%), pertumbuhan dan pembelajaran (9,09%). Pada pendekatan *fuzzy AHP* tersebut digunakan nilai derajat kepercayaan (α) = 0,5 dan derajat optimisme (μ) = 0,5 dengan rasio konsistensi sebesar 0,09. Pada level alternatif juga dihasilkan bobot untuk masing-masing IKK.

Tahap kedua dalam proses pengukuran kinerja dengan teknik *Balanced Scorecard* adalah menentukan skor indikator kinerja kunci untuk UMK yang menjadi sasaran pengukuran. Penilaian skor tersebut berdasarkan kriteria, yaitu: skor 1 jika indikator kinerja kunci dinilai kurang baik, skor 2 jika indikator kinerja kunci dinilai cukup baik, skor 3 jika indikator kinerja kunci dinilai baik. Skor indikator kinerja kunci pada UMK yang sedang diukur dinilai berdasarkan nilai target maksimum

atau minimum yang hendak dicapai, dengan menggunakan nilai yang dikembangkan dari referensi yang berasal dari *best practices in the class* yang dihasilkan dengan teknik *Fuzzy AHP* dan elisitasi pendapat pakar, seperti disajikan pada Oktavina *et al.* (2008).

Tahap ketiga adalah penentuan level perspektif kinerja merupakan nilai yang dihasilkan dalam suatu pengukuran kinerja. Level kinerja ditetapkan untuk masing-masing perspektif kinerja dengan penilaian: jika nilai pengukuran perspektif antara 0 dan 1,99 maka kinerja perspektif dinilai kurang baik, jika nilai pengukuran perspektif antara 2,00 dan 2,99 maka kinerja perspektif dinilai cukup baik, jika nilai pengukuran perspektif $\geq 3,00$ maka kinerja perspektif dinilai baik.

Proses Perbaikan Kinerja dan Penentuan Rekomendasi UMK Makanan Ringan

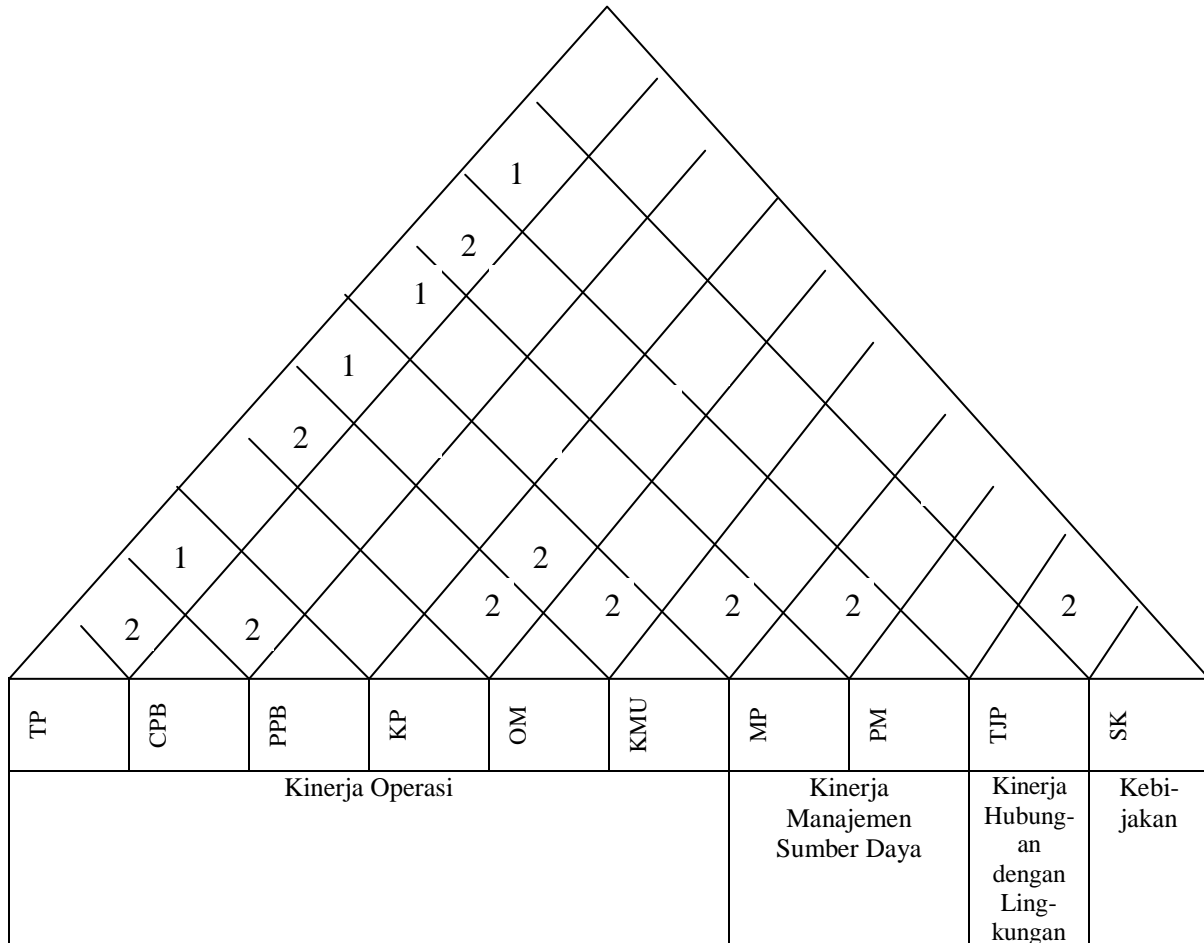
Tahap awal proses perbaikan kinerja UMK dimulai dengan penentuan tingkat hubungan antar karakteristik teknis diperoleh dari elisitasi terhadap pendapat pakar mengikuti kaidah penilaian dengan menggunakan diagram matriks dan pembobotan dengan pendekatan simbol tingkat pengaruh teknis dengan arah, yaitu: nilai 2 berarti berpengaruh kuat positif dari kiri ke kanan, nilai 1 berarti berpengaruh

sedang positif dari kanan ke kiri, nilai 0 berarti tidak berpengaruh, nilai -1 berarti berpengaruh sedang negatif dari kanan ke kiri, nilai -2 berarti berpengaruh kuat negatif dari kiri ke kanan. Data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan teknik *OWA Operator*, menghasilkan bobot kepentingan perbaikan indikator kinerja kunci. Tahap berikutnya adalah penentuan hubungan antara indikator kinerja kunci dengan karakteristik teknis diikuti dengan penentuan hubungan antar karakteristik teknis dengan menggunakan matriks korelasi (Gambar 3 dan Gambar 4) (Oktavina, 2010).

Urutan tingkat prioritas merupakan data kuantitatif yang diperoleh dari hasil perhitungan secara sistematis antara nilai hasil hubungan antara indikator kinerja kunci dengan karakteristik teknis dan nilai bobot indikator kinerja kunci. Nilai prioritas karakteristik teknis (S) merupakan nilai yang mengisi kolom-kolom pada pembentukan rumah kualitas. Rekomendasi perbaikan diperoleh berdasarkan kajian teoritis yang dielaborasi dengan pendapat pakar melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk setiap kemungkinan karakteristik teknis yang menjadi prioritas perbaikan.

KARAKTERISTIK TEKNIS		TP	CPB	PPB	KP	OM	KMU	MP	PM	TJP	SK
		Kinerja Operasi					Kinerja Sumber Daya		Kinerja Hubungan dengan Lingkungan		
IKK	Perspektif Lingkungan Eksternal	KP	9			9	9		9		
			HPS	1					1		
		KPU	9	3	3	9	9	9	3	3	9
		HP	9		9	1	9	9	1	3	9
	Perspektif Lingkungan Internal	T	1	9	9	3	1	1	9		1
		R	1	9		1	1	1	9		1
	Perspektif Perencanaan Strategik	PPB	9	9	9		1	3	9	3	9
		PBP		1		9	9	3	3	3	1
		NP	3	9	9	3	3	9	3	9	
	Perspektif Keuangan	TPP	9	9	9	1	1	9	3	3	
		BU	1			9	9	3	1	1	
		PP	3	9	9	9	9	9	3	9	1
	Perspektif Pelanggan	JPD	9	3	3	1		3	1	1	9
		TKP	3	9	3	3	1	3	9	1	9
	Perspektif Bisnis Internal	PB	9	9	9			9	3	9	3
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	TKK	9	9	9	9	9	9	9	1	3
		TMP	3	9	3	9	9	3	9		3

Gambar 3. Hubungan antara indikator kinerja kunci dengan karakteristik teknis



Gambar 4. Hubungan antar karakteristik teknis

Berdasarkan hasil perhitungan pada rumah kualitas dapat diurutkan prioritas perbaikan dilihat dari indikator kinerja kunci, mulai dari prioritas tertinggi hingga prioritas terendah. Rekomendasi perbaikan diperoleh berdasarkan hasil analisis tingkat hubungan antar karakteristik teknis standar, kajian teoritis yang dielaborasi dengan pendapat pakar melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk setiap kemungkinan karakteristik teknis yang menjadi prioritas perbaikan (Tabel 1).

Proses Implementasi

Proses implementasi diawali dengan melakukan verifikasi model. Verifikasi dilaksanakan pada UMK makanan ringan keripik pisang di lima kabupaten/kotamadya di Propinsi Lampung, yaitu Kabupaten Tanggamus, Kabupaten Lampung Selatan, Kotamadya Bandar Lampung, Kabupeten Lampung Tengah, dan Kabupaten Tulang Bawang. Pemilihan ini didasarkan pada potensi pengembangan yang sangat baik dari UMK makanan ringan keripik pisang di Indonesia, dan merupakan salah satu program pengembangan UMK sebagai penggerak perekonomian daerah yang dilakukan oleh Departemen Perindustrian.

Sub model pengukuran kinerja meliputi indikator kinerja kunci yang mewakili aspek-aspek dari manajemen strategi (aspek perencanaan strategis dan aspek lingkungan eksternal dan internal), maupun keempat aspek dalam pengukuran kinerja dengan teknik *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal), serta pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga menghasilkan 116 indikator kinerja. Verifikasi model diawali dengan menyusun alat pengukuran kinerja berdasarkan jenis indikator kinerja kunci yang telah dipilih dan diuji secara statistika menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan *software SPSS ver 15* kepada para 100 pemilik UMK makanan ringan di Propinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dengan tingkat kesalahan 10%, agar data yang diperoleh tidak menyimpang lebih dari 10%. Nilai α sebesar 0,05 (5%), nilai rasio dari $\alpha/2$ sebesar 0,025 (2,5%) dan nilai e sebesar 0,1 (10%). Uji validitas dan reliabilitas menghasilkan 46 indikator kinerja yang dianggap penting dalam proses pengukuran kinerja UMK, kemudian diuji lagi dengan menggunakan metoda survei pakar dan teknik *OWA operator* menghasilkan 22 indikator kinerja kunci (IKK).

Tabel 1. Rekomendasi perbaikan untuk setiap indikator karakteristik teknis

Variabel	Indikator Karakteristik Teknis	Rekomendasi Perbaikan
Kinerja Operasi Perusahaan	Target Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kapasitas Produksi - Meningkatkan Penciptaan Produk Baru - Meningkatkan Jumlah Produk Baru - Meningkatkan Tingkat Kemampuan Pekerja - Optimalisasi Output per Material - Menurunkan Harga Jual Produk Agar Bersaing - Meningkatkan Jumlah Pelanggan Baru
	Penciptaan Produk Baru	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Transferabilitas - Meningkatkan Replikabilitas - Meningkatkan Kemampuan Pekerja - Meningkatkan Motivasi Pekerja - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja
	Pemasaran Produk Baru	<ul style="list-style-type: none"> - Menurunkan Harga Jual Produk Agar Bersaing - Meningkatkan Transferabilitas - Meningkatkan Jumlah Produk Baru - Meningkatkan Kemampuan Pekerja - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja
	Kesalahan dalam Proses	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kelengkapan Atribut Produk - Optimalisasi Pembagian Tugas dan Wewenang - Meningkatkan Kemampuan Pekerja - Meningkatkan Motivasi Pekerja - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja
	Hasil (output) per satuan Modal	<ul style="list-style-type: none"> - Menurunkan Jumlah Bahan Baku yang Terbuang - Meningkatkan Kemampuan Pekerja - Meningkatkan Motivasi Pekerja - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja
	Kemampuan Menghasilkan Uang	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kapasitas Produksi - Menurunkan Harga Jual Produk Agar Bersaing - Meningkatkan Jumlah Produk Baru - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja - Meningkatkan Motivasi Pemilik Perusahaan
Manajemen Sumberdaya Perusahaan	Motivasi Pemilik Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Daya Transferabilitas - Meningkatkan Daya Replikabilitas - Meningkatkan Motivasi Pekerja - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja
	Pengembangan Modal	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kapasitas Produksi - Meningkatkan Jumlah Produk Baru
Hubungan dengan Lingkungan Perusahaan	Tanggungjawab terhadap Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kualitas Produk - Meningkatkan Kelengkapan Atribut Produk - Meningkatkan Penerapan Standar Kualitas (SNI)
Kebijakan	Standar Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Kualitas Produk - Meningkatkan Jumlah Pelanggan yang dapat dipertahankan - Meningkatkan Kepuasan Pelanggan - Meningkatkan Kelengkapan Atribut Produk - Meningkatkan Kemampuan Pekerja - Meningkatkan Pemberdayaan Pekerja

Sub model perbaikan kinerja berisi karakteristik teknis standar yang menjadi acuan evaluasi kinerja pada masa yang akan datang. Penentuan karakteristik teknis dilakukan berdasarkan kajian teoritis, observasi lapangan, dan konsultasi

kepada pakar sehingga menghasilkan 25 karakteristik teknis yang mewakili aspek-aspek manajemen strategi evaluasi kinerja, yang meliputi aspek operasi perusahaan, manajemen sumberdaya

perusahaan, hubungan dengan lingkungan perusahaan, dan kebijakan.

Penentuan karakteristik teknik standar UMK makanan ringan keripik pisang dilakukan berdasarkan penilaian pakar, pertimbangan logis, dan pengujian menggunakan teknik *OWA operator* sehingga menghasilkan 10 karakteristik teknis standar. Metode wawancara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa UMK pengolahan keripik pisang dan pakar yang terkait dilakukan untuk mengeksplorasi data yang terkait dengan penentuan penilaian terhadap target IKK untuk menentukan standar penilaian level kinerja, penentuan bobot kepentingan perbaikan IKK, penentuan hubungan antar karakteristik teknis standar, penentuan tingkat hubungan antara IKK dan karakteristik teknis, dilanjutkan dengan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan teknik *OWA operator* untuk memperoleh nilai rata-rata.

Berdasarkan hasil verifikasi, logika model telah cukup sesuai dengan kondisi di lapangan. Semua indikator kinerja kunci mampu merepresentasikan kinerja usaha mikro dan kecil makanan ringan, dapat diukur dan diperbaiki secara intensif, sesuai dengan karakteristik teknis standar yang tersedia.

Validasi dari model dilakukan melalui metode wawancara mendalam (*in depth interview*) terhadap pakar sehingga diperoleh *expert judgment* (Pace, 2003; Eriyatno, 2006; Illgen dan Gledhill, 2008). Personel penilai meliputi kelompok penilai umum yang terdiri atas perancang dan pengguna model, kelompok pakar yang menguasai materi kajian, menguasai disiplin ilmu yang berkaitan dengan operasi, sistem, atau proses dari model yang dibangun, kelompok pakar yang menguasai masalah keteknikan yang sesuai dengan model yang dibangun, dan kelompok *peer reviewer* yang mampu mengevaluasi model yang dibangun (Kementerian Usaha Kecil dan Menengah, Departemen Perindustrian dan Dinas Perindustrian dan Usaha Kecil, HIPKI). Proses validasi model dilakukan dengan membandingkan hasil evaluasi kinerja menggunakan model yang direkomendasikan dengan kondisi aktual (*face validation*).

Proses validasi diwarnai proses perbaikan terhadap model evaluasi kinerja UMK, meliputi penyusunan ulang penggolongan perspektif, kriteria, dan indikator kinerja, perubahan alat pengujian (*tools*) yang lebih tepat, konsultasi ulang dalam penentuan bobot kepentingan indikator kinerja kunci, dan konsultasi ulang dalam penentuan rekomendasi perbaikan. Hasil akhir menunjukkan bahwa secara umum pakar yang terlibat menyatakan bahwa model telah dapat merepresentasikan proses evaluasi kinerja UMK makanan ringan keripik pisang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sistem evaluasi kinerja usaha mikro dan kecil dibangun menggunakan tiga sub sistem, yaitu sistem manajemen basis data, sistem manajemen basis model, dan sistem manajemen basis pengetahuan.

Proses evaluasi kinerja terdiri atas empat tahap, yaitu proses identifikasi indikator kinerja kunci dan karakteristik teknis, proses pengukuran kinerja, proses perbaikan kinerja dan penentuan rekomendasi, serta proses implementasi.

Alternatif indikator kinerja kunci dan karakteristik teknis dibangun berdasarkan kajian teoritis, observasi lapang, dan elisitasi pendapat pakar dengan menggunakan teknik *OWA Operator* menghasilkan 22 indikator kinerja kunci (IKK) dan 10 karakteristik teknis.

Pembobotan IKK dan penentuan *best practices* menggunakan teknik *fuzzy AHP*. Hasil pembobotan digunakan sebagai input pengukuran kinerja dengan menggunakan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard*.

Perbaikan kinerja dilakukan setelah membandingkan hasil pengukuran kinerja dengan nilai target kinerja. Perbaikan kinerja dilakukan dengan menggunakan teknik *Quality Function Deployment* sehingga menghasilkan prioritas perbaikan IKK dan rekomendasi perbaikannya.

Saran

Untuk menghasilkan suatu proses evaluasi kinerja yang berkelanjutan maka sistem evaluasi kinerja UMK makanan ringan yang didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen strategi seharusnya dilakukan secara periodik dengan umpan balik untuk mengetahui peningkatan level kinerja UMK pada setiap periode proses pengukuran dan perbaikan kinerja UMK.

DAFTAR PUSTAKA

- Child J. 1997. Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18 : 43-76.
- Cohen L. 1995. Quality Function Deployment: How To Make *QFD* Work for You. Massachusetts: Addison Wesley.
- Christopher WF dan Carl GT. 1993. Hand Book for Productivity Measurement and Improvement. Portland, Oregon: Productivity Press.
- David FR. 1998. Manajemen Strategis: Konsep. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa : Sindoro A. Jakarta: Prenhallindo.
- Departemen Peindustrian dan Perdagangan. 2002. Rencana Induk Pengembangan IKM 2002-

- 2004, Buku I & II: Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah. Jakarta. Departemen Pertanian. 2005. Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis. <http://www.Litbang Deptan.go.id> [20 Desember 2005].
- Eriyatno. 2003. *Ilmu Sistem*. Volume ke-1. Bogor: IPB Press.
- Hambali E, Suryani A, dan Purnama W. 2005. *Membuat Keripik Pisang Aneka Rasa*. Seri Industri Kecil. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Hunger JD dan Thomas LW. 2001. *Manajemen Strategis*. Alih bahasa : Julianto Agung. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hofsetz K dan Lopes CC. 2005. Crispy Banana Obtained by The Combination of A High Temperature and Short Time Drying Stage and A Drying Process. *Brazilian Journal of Chemical Engineering*. 22:285-292.
- Illgen JD dan Gledhill DW. (2008, April, 4). Verification and Validation: 21st Century Verification and Validation Technique. pp.1-36. Available: <http://www.Illgen.com>.
- Jauch LR dan William FG. 1992. *Business Policy and Strategic Management* 5th Edition. Singapore: Mc Graw-Hill International Editions.
- Kaplan R dan Norton DP. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. 1st edition. Boston: Harvard Business School Press.
- Mikhailov L. 2003. Deriving Group Priorities in Fuzzy Analytic Hierarchy Process. Proceeding of ISAHP, Bali, Indonesia, August 7-9, 327-334.
- Pace DK. 2003. Simulation Validation Qualitative Assessment Process Improvements. SCSC'03:690-695.
- Oktavina R, Ma'arif MS, Eriyatno, Hambali E. 2006. Key Performance Indicators Based on Strategic Management of Micro and Small Enterprise Banana's chip. *J Matematika Komputer Universitas Gunadarma*. Nomor 2/Tahun XXII Edisi Agustus 2006: 122-134.
- Oktavina R, Ma'arif MS, Eriyatno. 2008. Penentuan Prioritas Indikator Kinerja Kunci Berdasarkan Sistem Manajemen Strategi Pada Usaha Mikro Dan Kecil (Studi Kasus Pada UMK Keripik Pisang di Propinsi Lampung). Seminar SNPSI 2008. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Oktavina R, Ma'arif MS, Eriyatno. 2008. Sistem Manajemen Ahli Pengukuran Kinerja Usaha Mikro dan Kecil Makanan Ringan. *Seminar Teknik Industri*. Makassar: BKSTI.
- Oktavina R. 2010. Performance Improvement Modeling (Case Study : Micro and Small Enterprise)". *Gitam Review of International Business*. 2 (2) : 41-57.
- Yager RR. 1993. Non-Numeric Multi-Criteria Multi Person Decision Making. *IEEE Transaction of System*, 18 : 183-190.