

PERANCANGAN PENGUKURAN *PERFORMANCE OF BUSINESS PROCESS* DI PT AJINOMOTO INDONESIA MOJOKERTO FACTORY DENGAN MENGGUNAKAN METODE "*THE PERFORMANCE PRISM*"

Mahmud Tontowi* dan Patdono Suwignjo**

*PT Ajinomoto Indonesia

**Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri ITS

e-mail: Mahmud@mjk-ajinomoto.co.id

ABSTRACT: *The performance measurement of an organization recently becomes a trend for some reasons. First, the company or the organization can estimate the efficient use of its resources. Secondly the company can plan future target performance more realistically in relation to the existing condition. Thirdly, the company can apply proper strategies to improve the performance on the basis of actual achievement and expected performance. Until recently PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto has not conduct holistic performance measurement. The measurement is conducted partially in each department. The method of performance measurement applied in this research is "The Performance Prism" focusing on stakeholders satisfaction which is a method developed in response to the previous methods such as Balance scorecard. This method deals with 5 aspects: stakeholders satisfaction, stakeholders Contributions, Strategies, Processes, and Capabilities. This reflects the facets of three - dimensional prism. The performance measurement of PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory using the Performance Prism obtains 28 Key Performance Indicator (KPI) for stakeholders Customer, Investor, Supplier, Employee and Community. Analytical Hierarching Process (AHP) is applied to KPI. Having scared using OMAX, the research results 14 KPI categorized as good in green 4 KPI is fair in yellow, and 10KPI is bed in red. The aggregate value is 5,6 showing fairly good in fair condition yellow.*

Keywords: *performance prism, performance measurement, key performance indicator, Analytical Hierarchy Process (AHP), Objective Matrix (OMAX)*

1. PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif suatu produk perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh karena dua hal penting. Pertama, yaitu dalam rangka menghadapi era pasar bebas dunia. Kedua, adalah dalam rangka memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat, baik untuk produk dalam negeri maupun produk-produk dari negara lain. Sehingga keunggulan kompetitif suatu produk sangat mempengaruhi untuk mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Keunggulan kompetitif suatu produk bisa diwujudkan, salah satunya dengan memperbaiki performance perusahaan secara menyeluruh. Untuk mengetahui seberapa baik performance keseluruhan suatu perusahaan, maka diperlukan pengukuran. Pengukuran performance perusahaan sudah menjadi trend dan berkembang pesat terutama sejak diperkenalkan metode *Balanced Scorecard* oleh Robert Kaplan dan David Norton di awal tahun 1990-an (Bourne, Franco dan Wilkes, 2003).

Metode atau *frame work* pengukuran *performance* suatu organisasi generasi kedua adalah "The Performance Prism" yang dirancang untuk membantu seleksi penggunaan metode pengukuran *performance* (Neely dan Adam, 2002). Metode "The Performance Prism" ini adalah metode baru yang disebut sebagai generasi kedua dan belum banyak yang menggunakan. Sehingga pada penelitian ini, kami menggunakannya untuk mengukur kinerja PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory yang bergerak dibidang industri makanan.

Permasalahan yang dihadapi PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory saat ini adalah belum adanya pengukuran kinerja Proses Bisnis perusahaan secara menyeluruh. Pencapaian target yang ditetapkan, masih bersifat parsial tiap-tiap bagian. Tiap-tiap bagian terfokus pada bagiannya masing-masing, sehingga diperlukan pengintegrasian semua bagian untuk mendukung pencapaian objektif perusahaan dari perspektif metode "The Performance Prism" secara keseluruhan.

Saat ini setelah lebih dari sepuluh tahun, sejak Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* di artikel yang diterbitkan pertama kali oleh *Havard Business Review*, pengukuran kinerja mengalami perkembangan dan perubahan dalam pendekatannya yang disebut sebagai gelombang baru dalam pengukuran kinerja korporasi (*corporate performance management*) (Bourne, Franco and Wilkes, 2003). Pengukuran kinerja merupakan sebuah topik yang harus diperhatikan dan merupakan keharusan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi pada akhir-akhir ini. Ada banyak motivasi untuk melakukan pengukuran kinerja didalam suatu perusahaan, tetapi yang paling krusial, yaitu untuk membantu mereka untuk improvisasi *productivity* (Tangen, 2004). Sebuah sistim pengukuran kinerja meliputi "the things we do to find out how we are doing and decide how we can better" (Parsons J, 2000).

Kesalahan besar yang banyak dilakukan dalam pengukuran kinerja karena diawali dengan strategi tidak memulai dari keinginan *stakeholder*. Padahal mestinya strategi digunakan untuk pencapaian keinginan *stakeholder* (Adams and Neely, 2003). Oleh karena itu memulainya harus pada keinginan dan kebutuhan *stakeholder* (*stakeholder needs and satisfactions*) kemudian ditetapkan strateginya untuk mencapai keinginan dan kebutuhan *stakeholder* tersebut. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya perhatian pada *stakeholder*. Jika perusahaan dapat memberikan (*value*) kepada *stakeholder*, maka dapat mencapai kesuksesan dan bertahan dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena hubungan yang terjalin dengan baik dengan *stakeholder* akan menentukan kesuksesan bisnis.

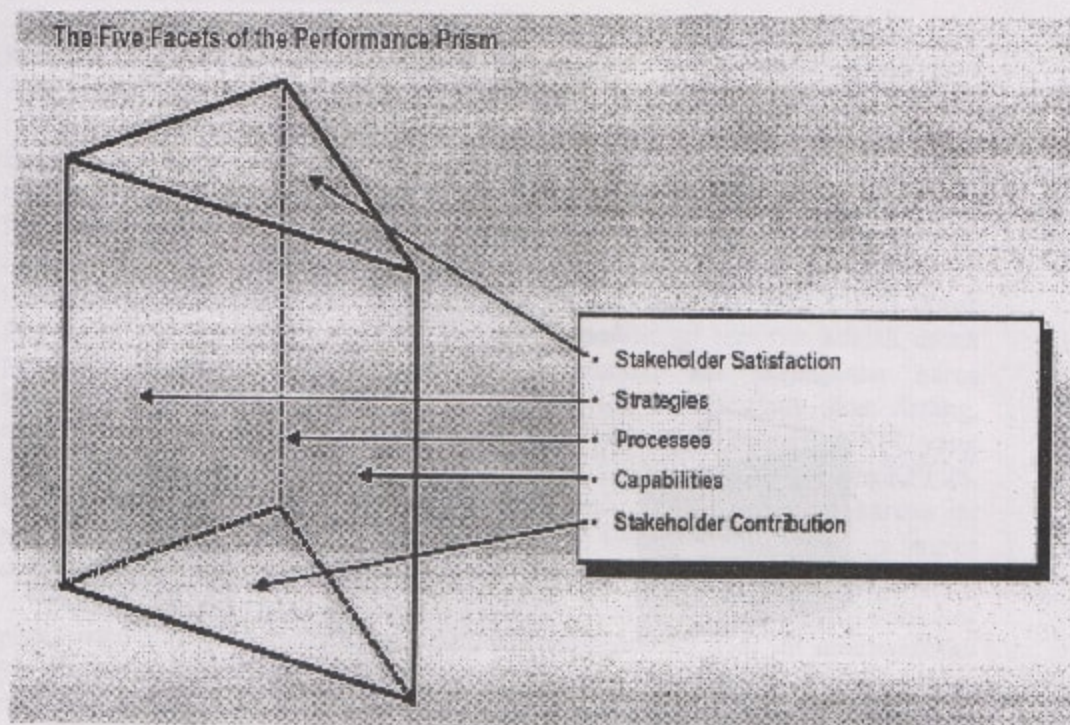
Pengukuran kinerja tradisional hanya menitik beratkan pada aspek finansial saja, sehingga tidak menunjukkan kondisi riil kinerja keseluruhan perusahaan tersebut. Metode yang banyak digunakan saat ini adalah *Balanced Scorecard* yang sudah membuat *balance* antara aspek finansial dan non finansial. Penekanan *Balanced Scorecard* hanya pada dua *stakeholder* yaitu, *investors* dan *customers* (Adams and Neely, 2001). *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yang memfokuskan pada empat aspek yaitu finansial (*shareholders*), konsumen, *internal processes*, dan yang terakhir inovasi dan pembelajaran. Metode *Balanced Scorecard* untuk saat ini dirasa kurang lengkap tanpa melibatkan komponen *stakeholder* yang lain contohnya seperti *supplier* atau karyawan yang merupakan salah satu *stakeholders* yang perlu diperhatikan. Sehingga kemudian Andy Neely dan Chris Adams memperkenalkan metode

pengukuran kinerja baru yang lebih integratif yaitu yang dikenal dengan *The Performance Prism*.

Performance Prism merupakan sebuah *framework* tiga dimensi berbentuk segitiga prisma yang mempunyai lima segi (*facets*). Kelima bidang prisma tersebut terdiri dari sisi atas dan bawah yang merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, sedangkan tiga bidang lainnya adalah strategi, proses dan kapabilitas. Detail gambar kelima bidang prisma tersebut bisa dilihat di Gambar 1 dan Gambar 2.

Kelima sisi prisma tersebut adalah:

1. Sisi pertama (sisi atas) : *Stakeholder Satisfaction*
2. Sisi kedua (sisi bawah) : *Stakeholder Contribution*
3. Sisi ketiga : Strategi
4. Sisi keempat : Proses
5. Sisi kelima : Kapabilitas



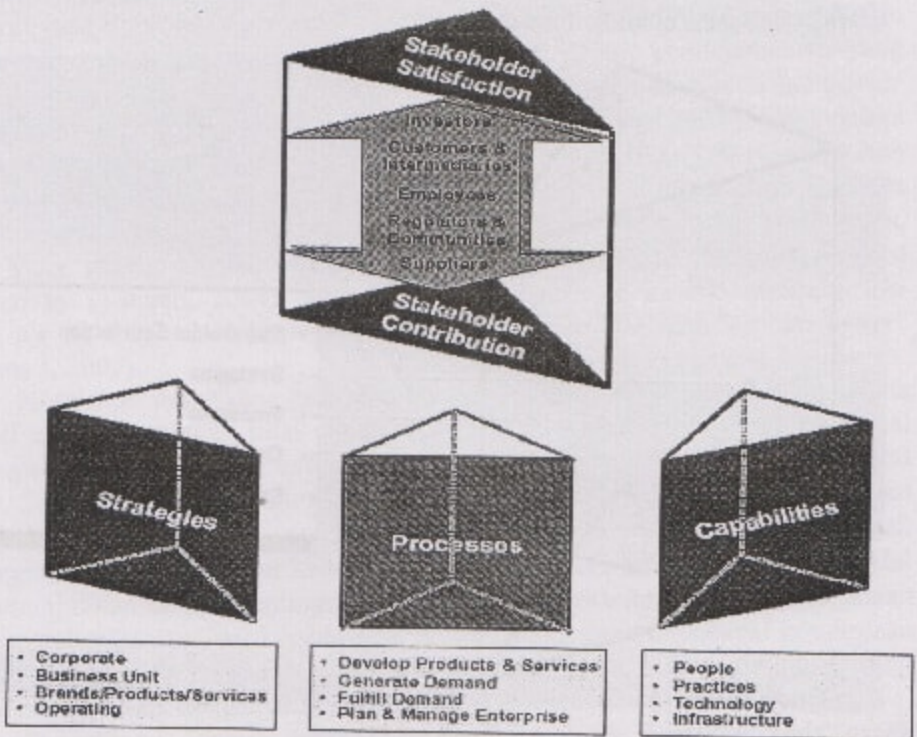
Gambar 1. Lima Sisi Prism (Sumber: Adams & Neely, 2001)

Stakeholder adalah sekelompok orang atau perorangan yang mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Biasanya suatu perusahaan mempunyai *stakeholder* antara lain:

- a. Pelanggan (*customers*)
- b. Pemilik Modal (*investor*)
- c. Pemasok (*supplier*)
- d. Tenaga Kerja (*employee*)
- e. Masyarakat (*community*)

Menurut Adams & Neely (2002), lima aspek yang saling berhubungan pada *Performance Prism*, dapat diidentifikasi atau diketahui dengan lima kunci pertanyaan sebagai berikut:

1. *Stakeholder Satisfaction* → Siapakah kunci dan apakah keinginan dan kebutuhan mereka ?
2. *Strategies* → Strategi apakah yang harus diimplimentasikan perusahaan untuk memuaskan keinginan dan memenuhi kebutuhan *stakeholder* ?
3. *Processes* → Proses apa yang dibutuhkan jika perusahaan menjalankan strategi tersebut ?
4. *Capabilities* → Kapabilitas apakah yang perlu disediakan agar perusahaan dapat mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan prosesnya ?
5. *Stakeholder Contribution* → Kontribusi apakah yang dibutuhkan perusahaan dari *stakeholder* ?



Gambar 2. Detail Kelima Sisi Prism (Sumber: Adams & Neely, 2001)

2. METODOLOGI PENELITIAN

Pada awal penelitian dilakukan survey pendahuluan untuk mempelajari dan mengamati proses bisnis yang ada. Setelah melakukan pengamatan awal terhadap objek penelitian, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang dihadapi dan tujuan yang akan dicapai serta membatasi permasalahan. Proses selanjutnya dengan melakukan observasi terhadap data awal, dengan mereview proses bisnis serta mengidentifikasi *stakeholder*. Setelah mengetahui elemen-elemen *stakeholder* perusahaan, kemudian dilakukan identifikasi *stakeholder*

satisfaction dan *stakeholder contribution*. Dari hasil identifikasi dilakukan penetapan tujuan (*objective*) yang berguna sebagai acuan/pedoman dalam mengidentifikasi indikator kinerja, sehingga KPI yang dimunculkan dapat benar-benar mengukur *stakeholder satisfaction*. Setelah *objective* pada masing-masing perspektif diketahui, kemudian mengidentifikasi KPI yang dibutuhkan perusahaan untuk tiap perspektif.

Pembobotan KPI dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Pembobotan dilakukan untuk mengetahui pengaruh tiap perspektif *stakeholder* terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh. Pengolahan hasil pengukuran dan analisis *performance* pada proses bisnis dilakukan dengan melakukan *scoring* menggunakan metode OMAX dan penilaian level tiap KPI. Tiap KPI dikategorikan 3 macam, yaitu warna Merah untuk level yang rendah (0~3), warna Kuning untuk level cukup (4~7) dan warna Hijau untuk level bagus (8~10).

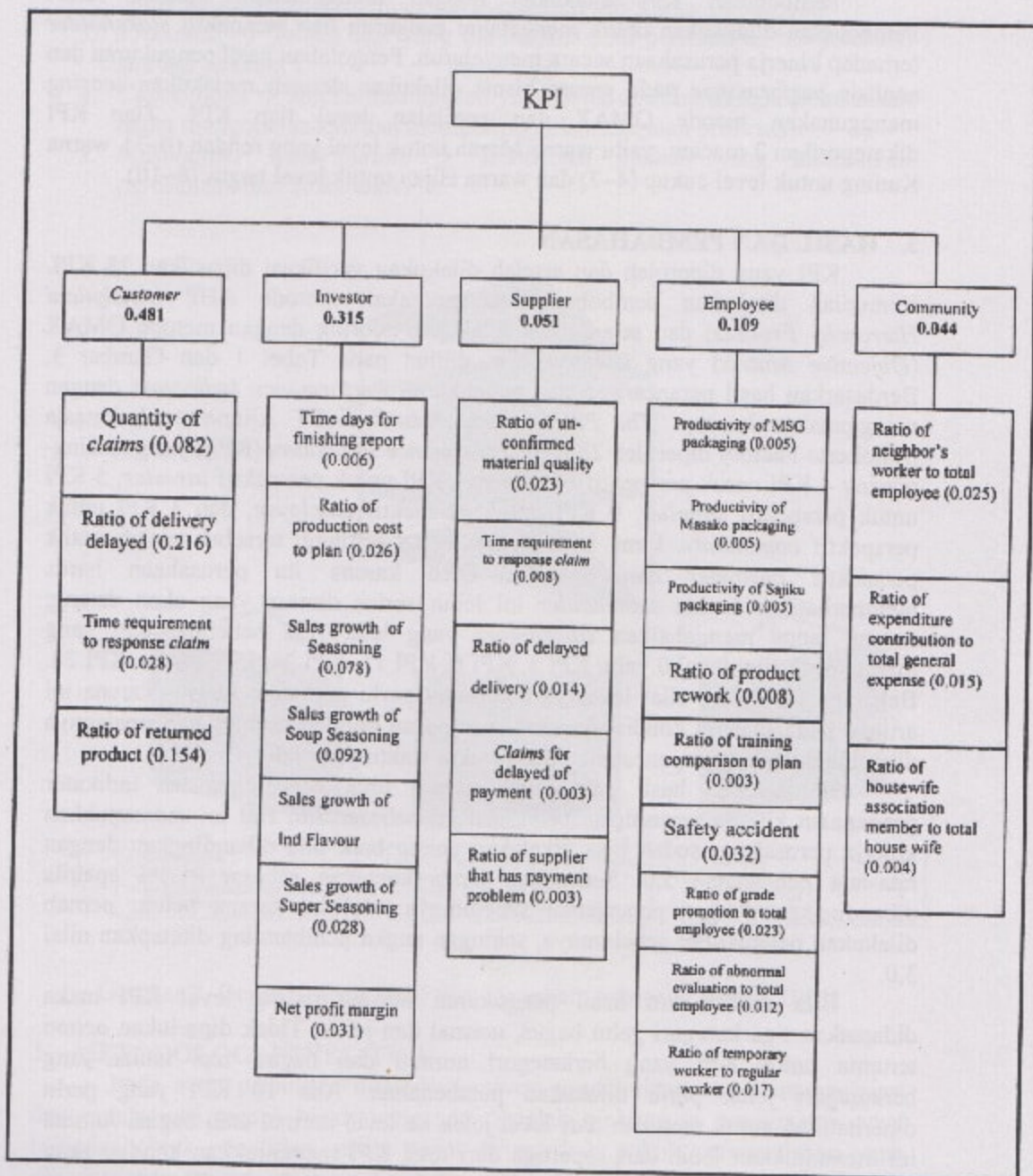
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

KPI yang diperoleh dan setelah dilakukan verifikasi dihasilkan 28 KPI. Kemudian dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan selanjutnya dilakukan *scoring* dengan metode OMAX (*Objective Matrix*) yang hasilnya bisa dilihat pada Tabel 1 dan Gambar 3. Berdasarkan hasil perancangan dan pengukuran *Performance Indicators* dengan menggunakan konsep "The Performance Prism" di PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory diperoleh 28 *Key Performance Indicators* (KPI), yang masing-masing 4 KPI untuk perspektif *customer*, 7 KPI untuk perspektif *investor*, 5 KPI untuk perspektif *supplier*, 9 KPI untuk perspektif *employee*, dan 3 KPI untuk perspektif *community*. Lima KPI dengan bobot tertinggi tersebut adalah untuk perspektif *customer* dan *investor*. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kedua *stakeholder* ini lebih serius dimasa yang akan datang, namun tanpa mengabaikan *stakeholder* yang lain. Ada beberapa KPI yang mempunyai nilai level 0 yaitu KPI 3, KPI 6, KPI 11, KPI 24, KPI 25 dan KPI 28. Beberapa KPI yang nilai levelnya 0 tersebut perlu perhatian khusus karena ini artinya pada saat ini kondisi tersebut merupakan kondisi terjelek pencapaiannya dibandingkan dengan pencapaian pada waktu waktu yang lalu.

Berdasarkan hasil pengukuran secara total KPI, diperoleh indikator pencapaian kinerja perusahaan pada saat ini sebesar 5,6. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan cukup baik bila dibandingkan dengan rata-rata pencapaian 5,0. Sedangkan index kenaikan sebesar 85.3% apabila dibandingkan dengan pencapaian sebelumnya. Hal ini karena belum pernah dilakukan pengukuran sebelumnya, sehingga angka pembanding ditetapkan nilai 3,0.

Bila dilihat dari hasil pengukuran masing-masing level KPI maka didapatkan tiga kategori yaitu bagus, normal dan jelek. Tidak diperlukan *action* tertentu untuk KPI yang berkategori normal dan bagus, tapi untuk yang berkategori jelek perlu dilakukan pembenahan. Ada 10 KPI yang perlu diperhatikan untuk merubah dari level jelek ke level normal atau bagus. Jumlah ini menunjukkan lebih dari sepertiga dari total KPI menunjukkan kondisi yang cukup serius mempengaruhi pencapaian *stakeholder satisfaction*. Total KPI yang mempunyai pencapaian adalah 36%. Kesepuluh KPI tersebut yaitu KPI 3 *time requirement to response customer's claims*; KPI 4 *ratio of returned product to*

total delivery; KPI 6 ratio of production cost to planning; KPI 9 sales growth of Indonesian Flavour product; KPI 11 net profit margin; KPI 15 ratio of Claim due to delayed of payment to tal suppliers; KPI 22 Number of safety accident; KPI 24 ratio of abnormal employee evaluation to total number of employee; KPI 25 ratio of temporary workers to regular workers; KPI 28 ratio of employee's housewife association member to total number of employee's housewife;



Gambar 3. Hierarchy dan Bobot Performance

Tabel I. Scoring Pengukuran Kinerja dengan Metode OMAX

KPI	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	KPI 12	KPI 13	KPI 14	KPI 15	KPI 16	KPI 17	KPI 18	KPI 19	KPI 20	KPI 21	KPI 22	KPI 23	KPI 24	KPI 25	KPI 26	KPI 27	KPI 28	
Performance	12	1.83	9.6	0.133	5	109	7	12.9	28.4	16.1	13.6	2.48	5.17	0.55	2.1	0	31	634	17.7	29	71.4	34	6.6	18.2	49.4	20.2	10.1	8.7	
	10	6	0	7	0	5	100	5.6	14.1	37.6	143	17.1	2	4	0	0	33	6.5	18	2	100	24	6	15	40	20	10	10	
	9	7	0.44	7.24	0.03	5.3	100.1	3.9	12.6	36.3	13.3	17.06	4.8	0.62	0.3	0.29	32.2	6.42	17.6	2.23	89.8	2.51	5.7	15.07	40.5	18.9	9.86	9.89	
	8	8	0.88	7.49	0.04	5.6	100.3	2.2	11.2	35	12.2	17.01	2.72	5.59	1.25	0.6	0.57	31.3	6.33	17.2	2.46	79.6	26.3	5.3	15.14	41	17.9	9.71	9.77
	7	9	1.32	7.73	0.06	5.9	100.4	0.5	9.7	33.7	11.2	16.97	3.08	6.39	1.87	0.9	0.86	30.5	6.25	16.8	2.69	69.4	27.4	5	15.21	41.5	16.8	9.57	9.66
Level	6	10	1.77	7.97	0.08	6.1	100.5	-1.3	8.3	32.3	10.1	16.93	3.45	7.18	2.5	1.2	1.14	29.7	6.16	16.3	2.91	59.2	28.6	4.7	15.29	42.1	15.8	9.43	9.54
	5	11	2.21	8.21	0.1	6.4	100.6	-3	6.8	31	9.1	16.89	3.81	7.98	3.12	1.5	1.43	28.9	6.08	15.9	3.14	49	29.7	4.4	15.36	42.6	14.7	9.29	9.43
	4	12	2.65	8.46	0.12	6.7	100.8	-4.7	5.4	29.7	8	16.84	4.17	8.77	3.75	1.8	1.71	28	5.99	15.5	3.37	38.8	30.9	4	15.43	43.1	13.7	9.14	9.31
	3	13	3.09	8.7	0.137	7	100.9	-6.4	3.9	28.4	7	16.8	4.53	9.57	4.37	2.1	2	27.2	5.91	15.1	3.6	28.6	32	3.7	15.5	43.6	12.6	9	9.2
	2	13.3	3.81	8.7	0.165	8	103.6	-6.4	3.9	28.4	7	15.7	4.73	9.97	5.66	2.1	2.33	27.2	5.66	13.6	3.6	19.1	33.7	3.5	16.4	45.5	12.6	8.37	9
	1	13.6	4.54	8.7	0.19	9	103.6	-6.4	3.9	28.4	7	14.7	4.94	10.36	6.95	2.1	2.66	27.2	5.4	12.2	3.6	9.5	35.3	3.2	17.3	47.5	12.6	7.73	8.9
	0	14	5.26	8.7	0.22	10	109	-6.4	3.9	28.4	7	13.6	5.14	10.76	8.24	2.1	3	27.2	5.15	10.7	3.6	0	37	3	18.2	49.4	12.6	7.1	8.7
Level	4	6	0	3	10	0	10	9	3	10	0	9	9	9	3	10	8	8	10	6	7	3	10	0	0	10	10	0	0
Weight	0.08	0.22	0.03	0.15	0.01	0.03	0.08	0.09	0.05	0.03	0.03	0.02	0.01	0.01	0.0	0.0	0.01	0.01	0.01	0.01	0.0	0.08	0.02	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.0
Value	0.33	1.3	0	0.46	0.06	0	0.78	0.83	0.16	0.28	0	0.21	0.07	0.13	0.01	0.03	0.04	0.04	0.05	0.05	0.02	0.1	0.23	0	0	0.25	0.15	0	

4. KESIMPULAN

Secara umum, keseluruhan kinerja perusahaan sudah cukup baik dengan *aggregate value* 5,6 atau kategori warna kuning dan *index* kenaikan sebesar 85,3% terhadap sebelumnya, dimana nilai sebelumnya ditetapkan 3,0 karena belum pernah melakukan pengukuran kinerja. Dari 28 jumlah KPI ada 14 yang berkategori baik dan ada 4 KPI yang berkategori normal dan ada 10 KPI yang kondisinya jelek artinya 36% kondisinya jelek. Sepuluh KPI tersebut perlu pembenahan khusus, oleh karena itu perlu ada *action plan* untuk membenahinya dengan segera.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams C. dan A. Neely, 2003. *The New Spectrum: How the Performance Prism Framework Helps*. Originally printed in the November 2003 issue of *Business Performance Management*. (<http://www.bpmmag.net/magazine/article.html?articleID=14101>)
- Adams C. dan A. Neely, 2001. *The Performance Prism in Practice*. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp>
- Bourne, M.; Franco, M.; Wilkes, J. (2003) *Corporate performance management. Measuring Business Excellence*, Vol 7, No 3, p15-21 ISSN 1368-3047.
- Neely. A. dan C Adams, 2002. *Perspectives on performance : The Performance Prism*. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp>
- Parsons J., 2000. *Current Approaches to Measurement Within The Service Sector & Service Sector/White Collar Institutions*. Report on the APO Symposium on Productivity Measurement in the Service Sector, Kuala Lumpur, Malaysia 1-4 August 2000. <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/01.ProdMeasure/02.parsons1.prod.meas.pdf>
- Tangen S, 2004. *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. A Doctoral Thesis. Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden. ISBN 91-7283-860-4