

PERANCANGAAN TOOLS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAN KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN OBJECTIVE MATRIX

Winda Amilia

Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember

Korespondensi : Jl Kalimantan 1 Tegal Boto Jember, Email: winda_amilia@yahoo.com

ABSTRACT

Performance measurement is a management tool to improve the decision making quality for organizational performance improvement. Performance management is about how to manage activities within an organization to achieve its goals. The performance measurement design requires performance indicators formed from the dimensions of satisfaction and employee contributions to the company. By using the dimensions of employee satisfaction structured business goals to be achieved through the fulfillment of employee satisfaction firm. Business objectives is the basis for build Key Performance Indicators in this measurement design. Based on the results of the KPIs identification, there are 12 KPIs to measure corporate performance to the employee. The results shown on OMAX that 4 KPIs on the highest target, and 8 KPIs are still under target. Measurement results compiled in Objective Matrix (OMAX) to determine the level / achievement level performance indicators set targets.

Keywords: employee satisfaction, performance management, key performance indicators, objective matrix

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industry menuntut perubahan yang besar dalam hubungan industrial. Salah satu factor penentu keberhasilan perusahaan adalah apabila perusahaan mampu mengelola lingkungan industrinya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Dalam lingkungan internal, karyawan merupakan salah satu penentu naik atau turunnya produktivitas perusahaan. Untuk itu, perusahaan hendaknya memiliki kemampuan dalam mengelola hubungan antara karyawan dan perusahaan untuk mencapai produktivitas yang diharapkan melalui manajemen kinerja.

Manajemen kinerja berorientasi pada pengelolaan proses pelaksanaan proses pelaksanaan kerja dan hasil dari proses tersebut dimana dalam proses pelaksanaan kerja dan hasil selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan review terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sejauh mana tujuan tersebut dapat dicapai mencerminkan hasil kerja yang seringkali dinyatakan sebagai kinerja organisasi dan menunjukkan performa

organisasi. Untuk mengetahui capaian hasil kerja tersebut diperlukan pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Kinerja (*performance*) mempunyai makna yang luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Terdapat beberapa pengertian tentang manajemen kinerja, antara lain yang dikemukakan oleh Bacal yang mengatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus antara karyawan dengan atasan. Sedangkan menurut Armstrong (2004) manajemen kinerja merupakan sarana untuk memperoleh hasil yang lebih baik melalui kerjasama organisasi, tim, dan individu melalui pengelolaan dan pemahaman terhadap tujuan organisasi dan atribut-atribut yang disepakati.

Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2007) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk membentuk

kesuksesan organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontribusi individu. Wibowo (2007) menyatakan bahwa manajemen kinerja pada dasarnya merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian tentang pengukuran kinerja organisasi dan karyawan ini dilakukan di PT. Jagung Hibrida Sulawesi di Kabupaten Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur capaian kinerja organisasi dalam memenuhi kepuasan karyawan. Dengan adanya ukuran capaian kinerja tersebut maka perusahaan dapat melakukan tindakan perbaikan yang tepat sasaran.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunde. Data primer diperoleh dari survey dengan menggunakan kuisisioner terhadap pihak-pihak yang terkait. Data sekunder diperoleh dari data internal yang dimiliki oleh perusahaan dan study literatur. Alat yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisisioner yang dibagikan kepada responden.

Responden pada penelitian ini adalah karyawan dan manajer perusahaan. Kuisisioner kepuasan karyawan diberikan kepada karyawan, sedangkan kuisisioner kontribusi yang diharapkan perusahaan dari karyawan diberikan kepada manajer perusahaan yang mewakili sikap dari perusahaan. Jumlah karyawan di PT. Jagung Hibrida Sulawesi keseluruhan adalah 331 orang yang tersebar pada 11 departemen. Proportional random sampling digunakan untuk menghitung jumlah sampel dari masing-masing departemen, karena situasi dan lingkungan kerja pada masing-masing tidak sama. Sehingga diperlukan penilaian yang proporsional dari masing-masing departemen.

Pemilihan responden dilakukan dengan metode accidental sampling, yaitu

dengan memberikan kuisisioner ini pada karyawan dari departemen yang bersangkutan yang ditemui pada saat pengukuran dilakukan. Kuisisioner ini tidak mencantumkan data pribadi karyawan untuk menghindari kecemasan karyawan dalam mengisi kuisisioner.

Jumlah sample dihitung dengan menggunakan berdasarkan teori Slovin pada tingkat kepercayaan 95%. Persamaan Slovin tersebut adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

N = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persen batas kesalahan

Tools yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah software Expert Choice yang digunakan untuk menghitung pembobotan yang telah dilakukan dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process. Selain itu, digunakan pula tools berupa Objective Matrix untuk mengetahui level atau tingkat pencapaian indicator kinerja terhadap target yang telah ditentukan, nilai (value) tiap indicator kinerja dan indeks produktivitas organisasi secara keseluruhan. Metode omax dipilih untuk mengukur kinerja perusahaan karena metode ini cukup sederhana dan mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terlibat di dalam perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Kepuasan Karyawan

Identifikasi kepuasan karyawan dilakukan dengan melakukan study literature mengenai dimensi kepuasan karyawan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan. Hasil study literature mengadopsi teori yang dikemukakan oleh F. Luthans (1998) mengenai elemen yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang selanjutnya disebut sebagai dimensi kepuasan kerja. Dimensi tersebut adalah jenis pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, supervise, rekan kerja, dan lingkungan kerja.

Dimensi kepuasan kerja ini selanjutnya disusun dalam bentuk kuisioner pengukuran kepuasan kerja karyawan yang diberikan kepada 182 responden karyawan yang diperoleh dari persamaan Slovin.

Dengan menggunakan Proportional Random Sampling diketahui bahwa jumlah sampel masing-masing departemen adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah sampel karyawan

Departemen	Jumlah Karyawan (orang)	Perhitungan Sampel	Sampel
Administrasi	15	8.247734	8
Keuangan	10	5.498489	6
Human Resource Departement	6	3.299094	3
Produksi	73	40.13897	40
Parent Seed Increase	5	2.749245	3
Quality Assurance	30	16.49547	16
Marketing	153	84.12689	84
Processing	26	14.29607	14
Engineering	3	1.649547	2
Sistem Informasi	5	2.749245	3
Purchasing	5	2.749245	3
Total	331		182

Tabel 2. Tujuan bisnis dari dimensi kepuasan karyawan

Kepuasan Karyawan	Tujuan Bisnis
Pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan	Meningkatkan kinerja karyawan
Gaji dan segala bentuk kompensasi lainnya	Mengurangi keluhan karyawan terhadap gaji
Kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi di dalam pekerjaan	Meningkatkan kinerja karyawan
Pengawasan, bimbingan, dan motivasi yang diberikan oleh atasan	Meningkatkan kemampuan manajerial pimpinan
Rekan kerja yang saling mendukung	Meningkatkan kerjasama antar karyawan
Lingkungan tempat bekerja yang nyaman	Meningkatkan keselamatan kerja karyawan

Tabel 4. Hasil pembobotan KPI karyawan

No	Key Performance Indikator	Bobot
1	Prosentase ketepatan hasil pekerjaan dengan sasaran	0,230
2	Prosentase kehadiran karyawan	0,068
3	Jumlah promosi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan	0,034
4	Jumlah pelatihan yang dilaksanakan bagi karyawan	0,055
5	Prosentase penerimaan gaji dengan jumlah yang tepat	0,040
6	Prosentase penerimaan gaji tepat waktu	0,040
7	Lama waktu yang dibutuhkan untuk menghitung gaji	0,008
8	Jumlah pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan	0,306
9	Jumlah konflik yang terjadi antar karyawan	0,104
10	Jumlah pelatihan outbond yang diselenggarakan	0,026
11	Jumlah kegiatan non-operasional yang diselenggarakan	0,065
12	Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi	0,065
	Total	1,000

Tabel 3. *Key Performance Indicators*

Tujuan Bisnis	Performance Indicator
Meningkatkan kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosentase ketepatan hasil pekerjaan dengan sasaran 2. Prosentase kehadiran karyawan 3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan 4. Jumlah promosi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan 5. Jumlah pelatihan yang dilaksanakan bagi karyawan
Mengurangi keluhan karyawan terhadap gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah karyawan yang mengundurkan diri 2. Prosentase penerimaan gaji dengan jumlah yang tepat 3. Prosentase penerimaan gaji dengan waktu yang tepat 4. Lama waktu yang dibutuhkan untuk menghitung payroll
Meningkatkan kemampuan manajerial pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeks kepuasan karyawan terhadap pimpinan 2. Jumlah pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan
Meningkatkan kerjasama antar karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah konflik yang terjadi antar karyawan 2. Prosentase penyelesaian konflik antar karyawan oleh pimpinan 3. Prosentase kehadiran karyawan 4. Jumlah pelatihan outbond yang diselenggarakan 5. Jumlah kegiatan non-operasional yang diselenggarakan
Meningkatkan keselamatan kerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi

Hasil kuisioner kepuasan karyawan tersebut selanjutnya ditabulasi dan dilakukan uji validitas item dengan menggunakan software SPSS 16.0. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan hasil uji r hitung dengan r table, dan dinyatakan bahwa seluruh item tersebut valid. Deskripsi dari masing-masing dimensi kepuasan karyawan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Jenis Pekerjaan. Unsur ini mejelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik atau tidak.
2. Gaji. Salah satu sumber motivasi karyawan dalam bekerja adalah tercukupinya gaji sesuai harapan dan adanya bentuk kompensasi-kompensasi lain sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya.
3. Kesempatan promosi. Promosi dipandang sebagai suatu penghargaan atas prestasi yang dimiliki karyawan.
4. Supervisi. Aktivitas karyawan di perusahaan sangat bergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Arah, perhatian, serta motivasi dinilai mampu memacu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
5. Rekan kerja. Lingkungan rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.
6. Lingkungan kerja. Situasi yang nyaman, suhu dan kelembaban yang tepat, serta

keamanan kerja akan berdampak pada motivasi kerja karyawan.

Identifikasi Kontribusi Karyawan

Dalam hubungan industrial, perusahaan dan karyawan memiliki hubungan yang harus saling memberi dan menerima. Perusahaan dituntut untuk mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, dan sebaliknya adalah karyawan dituntut untuk dapat bekerja sesuai kontribusi yang diharapkan perusahaan. Identifikasi dimensi kontribusi karyawan dilakukan dengan menggunakan kuisisioner terbuka kepada manajer HRD dan manajer-manajer dari departemen yang lain di PT. Jagung Hibrida Sulawesi. Hasil kuisisioner terbuka tersebut selanjutnya ditabulasi untuk mengelompokkan jawaban-jawaban serupa, sehingga diperoleh dimensi kontribusi karyawan adalah keterampilan dalam bekerja, motivasi dan kinerja tinggi, fleksibilitas dalam bekerja, loyalitas terhadap perusahaan, umpan balik terhadap kondisi pekerjaan, mampu bersosialisasi dengan lingkungan pekerjaan, memiliki tanggung jawab moral di dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan.

Dari delapan dimensi kontribusi karyawan tersebut selanjutnya disusun dalam kuisisioner kontribusi karyawan. Manajer perusahaan kembali dilibatkan sebagai responden kuisisioner ini. Hasil kuisisioner selanjutnya ditabulasi dan dilakukan uji validitas item dengan menggunakan SPSS 16.0. Setelah dilakukan perbandingan hasil uji r hitung dengan r table diperoleh hasil bahwa dimensi yang dinyatakan valid adalah sebagai berikut:

- a. Keterampilan dalam bekerja
- b. Motivasi dan kinerja tinggi
- c. Mampu bersosialisasi dengan lingkungan pekerjaan
- d. Memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan

Identifikasi Tujuan Bisnis Perusahaan

Tujuan bisnis merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dari aktivitas bisnis yang dilakukan oleh segenap komponen perusahaan yang akan menentukan keberhasilan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dalam jangka panjang, tujuan bisnis bukan semata untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder*, namun juga peningkatan kinerja internal perusahaan.

Identifikasi tujuan bisnis dilakukan dengan melakukan *Focus Group Discussion (FGD)* bersama beberapa manajer PT. Jagung Hibrida Sulawesi. FGD ini bermaksud menyusun butir-butir tujuan bisnis yang ingin dicapai perusahaan berdasarkan kepuasan yang ingin dicapai oleh masing-masing *stakeholder*. Apabila tujuan bisnis ini dapat dicapai dengan baik, maka perusahaan telah dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan *stakeholder*.

Pemenuhan kepuasan karyawan akan membawa implikasi pada tercapainya suatu tujuan bisnis perusahaan. Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sehingga pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Penyusunan Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indikator (KPI) sebagai ukuran yang akan dipergunakan untuk menilai kemajuan kinerja perusahaan maka harus disusun dengan menyesuaikan kondisi perusahaan. KPI sebagai indikator yang memberikan informasi kemajuan perusahaan disusun berdasarkan tujuan bisnis yang hendak dicapai perusahaan melalui pemenuhan kepuasan *stakeholder*. Penyusunan KPI terdiri dari beberapa tahapan, yaitu tahap pengidentifikasian KPI, tahap validasi KPI, dan tahap spesifikasi KPI. Penentuan KPI karyawan yang akan digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja karyawan disusun berdasarkan tujuan bisnis atau sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berdasarkan enam faktor kepuasan karyawan maka dapat disusun enam tujuan bisnis yang hendak dicapai.

Validasi Key Performance Indicators

Setelah diperoleh indikator-indikator yang mungkin digunakan sebagai KPI, maka tahap selanjutnya adalah melakukan validasi terhadap KPI yang telah dibuat pada tahap sebelumnya. KPI tersebut divalidasi dengan cara memberikan kuisioner terhadap jajaran manajemen untuk menentukan indikator yang paling sesuai untuk digunakan sebagai pengukur performance masing-masing *stakeholder*. Kuisioner berbentuk dichotomous question, dimana responden hanya perlu memberikan jawaban ya dan tidak pada item-item kuisioner tersebut.

Pembobotan KPI karyawan ini dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing KPI terhadap kriteria karyawan. Pembobotan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* dengan menggunakan bantuan *expert*. *Expert* yang melakukan penilaian adalah manajer HRD dari PT. Jagung Hibrida Sulawesi. Hasil pembobotan tersebut dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Pembentukan Objective Matrix

Objective matrix dibangun dari KPI yang telah diperoleh dari tahap sebelumnya. Data-data perusahaan sesuai dengan KPI digunakan dalam matrix.

Prosentase kehadiran karyawan diperoleh dari departemen HRD yang bertanggung jawab pada penghitungan jumlah kehadiran karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa prosentase kehadiran karyawan paling rendah terjadi pada bulan November 2011 yaitu sebesar 95,2% yang diletakkan pada level 0 dari matriks OMAX. Prosentase kehadiran pada bulan November ini rendah disebabkan pada bulan tersebut banyak dari karyawan yang mengajukan cuti untuk mengikuti seleksi penerimaan pegawai negeri sipil di berbagai daerah dan instansi. Nilai rata-rata kehadiran karyawan dalam satu bulan adalah 98,9% yang diletakkan dalam level 3 matriks OMAX.

Jumlah promosi yang diberikan kepada karyawan selama 1 tahun pengukuran tercatat hanya ada 1, dimana seorang staf HRD mendapatkan promosi untuk menjadi supervisor di departemen HRD. Rata-rata promosi yang diberikan perusahaan selama 1

tahun adalah 0,083 yang diletakkan pada level 3 dari matriks OMAX. Target yang diinginkan oleh perusahaan untuk memberikan 5 promosi kepada karyawan setiap tahunnya. Target ini belum tercapai karena perusahaan belum memiliki jenjang karir yang jelas.

Jumlah pelatihan yang diselenggarakan perusahaan bagi karyawan biasanya bersifat khusus bagi masing-masing departemen. Jumlah rata-rata pelatihan yang diselenggarakan bagi karyawan yaitu 1 kali dalam setahun, yang diletakkan pada level 3 dari matriks OMAX. Pelatihan yang dilaksanakan pada tahun pengukuran adalah 2 kali penyelenggaraan yang ditujukan bagi departemen marketing dan staf lahan dari departemen *seed supply*. Target pelaksanaan pelatihan oleh perusahaan adalah 5 kali dalam setahun, yang diselenggarakan secara bergiliran bagi semua departemen. Jenis pelatihan yang diperoleh masing-masing departemen tidak sama, bergantung pada jenis pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Prosentase penerimaan gaji dengan jumlah yang tepat rata-rata adalah 97,6% yang diletakkan pada level 3 matriks OMAX. Kondisi penerimaan dengan jumlah kesalahan terbanyak adalah pada bulan Maret yaitu sebesar 92,8% yang diletakkan pada level 0 dari matriks OMAX. Pada saat pelaksanaan pengukuran, prosentase penerimaan gaji dengan jumlah yang tepat adalah sebesar 99,4%. Prosentase penerimaan gaji tepat waktu menunjukkan penerimaan bulan Desember dilaporkan mengalami keterlambatan selama 5 hari, sehingga prosentasenya adalah sebesar 98,48% yang diletakkan pada level 0 dari matriks OMAX. Penerimaan gaji dengan tepat waktu rata-rata sebesar 99,72% yang diletakkan pada level 3 dari matriks OMAX.

Waktu yang dipergunakan untuk melakukan perhitungan jumlah penerimaan gaji tiap-tiap karyawan yang ditargetkan oleh perusahaan adalah selama 3 hari. Namun, kinerja pada saat pengukuran, penghitungan penerimaan gaji ini memakan waktu selama 5 hari karena karyawan yang bertanggung jawab untuk menghitung penerimaan gaji (staf departemen HRD) merupakan karyawan baru yang belum terbiasa untuk melakukan perhitungan penerimaan gaji. Waktu rata-rata

yang diperlukan untuk melakukan perhitungan penerimaan gaji adalah 4 hari yang diletakkan pada level 3 dari matriks OMAX. Dan waktu terlama yang dibutuhkan untuk melakukan perhitungan penerimaan gaji adalah 7 hari yang diletakkan pada level 3 dari matriks OMAX.

Jumlah pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan di perusahaan ditargetkan 1 kali dalam setahun. Pada saat pelaksanaan pengukuran, target tersebut telah terpenuhi karena perusahaan telah melaksanakan pelatihan bagi jajaran manajer dan supervisor. Pelatihan outbond sebagai salah satu cara perusahaan untuk menumbuhkan kebersamaan dan kerjasama di antara sesama karyawan. Untuk itu, selama 2 tahun terakhir perusahaan berusaha untuk menyelenggarakan outbond secara rutin, yang biasanya dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan pelatihan untuk karyawan.

Kegiatan non-operasional adalah kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan perusahaan untuk menumbuhkan rasa kebersamaan di antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Kegiatan non-operasional ini biasanya berupa peringatan hari kemerdekaan Republik Indonesia, peringatan Idul Adha (penyembelihan hewan kurban), peringatan natal, dan hari-hari besar lainnya. Dengan melihat data pelaksanaan kegiatan non-operasional perusahaan, maka diketahui bahwa rata-rata pelaksanaan kegiatan non-operasional di perusahaan ini adalah 3 kali dalam setahun yang diletakkan pada level 3 matriks OMAX.

Kecelakaan kerja merupakan resiko yang harus dihadapi oleh setiap orang yang melakukan pekerjaan. Namun angka kecelakaan kerja ini dapat ditekan sedemikian rupa dengan cara melakukan berbagai tindakan pencegahan terjadinya kecelakaan. Selama satu tahun pengukuran kinerja, diketahui bahwa pada bulan Januari kecelakaan kerja terjadi paling banyak yaitu 3 kali dalam sebulan.

Matrix OMAX menunjukkan indeks perspektif sebesar 1.818 yang lebih kecil dari nilai rata-rata target yang diharapkan yaitu 3. Artinya bahwa pencapaian kinerja perusahaan terhadap karyawan masih rendah. Berdasarkan matriks OMAX tersebut

dapat diketahui bahwa kontribusi karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan oleh KPI 1 (prosentase ketepatan hasil kerja dengan sasaran) dan KPI 2 (prosentase kehadiran karyawan) mendekati target sasaran. Sedangkan sebagian besar KPI yang menunjukkan kinerja perusahaan terhadap karyawan masih jauh berada di bawah harapan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada pengukuran kinerja perusahaan terhadap karyawan terdapat 12 KPI yang digunakan sebagai indikator ketercapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil objective matrix diketahui bahwa kinerja perusahaan masih lebih rendah dibandingkan target yang diinginkan karena nilai OMAX masih di bawah 3.

Capaian perusahaan terhadap jumlah promosi yang diberikan kepada karyawan masih rendah karena perusahaan belum memiliki jenjang karir yang jelas. Perusahaan dapat mengadopsi model pengukuran kinerja dengan performance appraisal sehingga penilaian terhadap setiap karyawan lebih obyektif, dan dapat digunakan sebagai dasar dalam memberikan promosi karir.

Motivasi lain dari karyawan selain adanya pengakuan prestasi melalui promosi karir adalah dengan pemberian gaji dan kompensasi lain yang sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapainya. Dalam penerimaan gaji, perusahaan masih sering melakukan keterlambatan pembayaran. Sehingga, perbaikan system manajemen keuangan dan manajemen verifikasi data karyawan harus segera dilakukan untuk menghindari terjadinya penurunan kinerja karyawan sebagai bentuk kekecewaan karyawan terhadap perusahaan.

Prosentase ketepatan hasil kerja dengan sasaran	Prosentase kehadiran karyawan	Jumlah promosi kepada karyawan	Jumlah training bagi karyawan	Prosentase penerimaan gaji dengan jumlah tepat	Prosentase penerimaan gaji tepat waktu	Lama waktu penghitungan gaji	Jumlah training kepemimpinan yang diselenggarakan	Jumlah konflik antar karyawan	Jumlah outbond yang diselenggarakan	Jumlah kegiatan non-operasional	Jumlah kecelakaan kerja	KPI
99.3%	98.0%	1	2	99.40%	99.70%	5	1	0	1	5	2	Performance
100.00%	100.00%	5	5	100.00%	100.00%	3	1	0	1	5	0	10
99.84%	99.29%	4.30	4.43	99.66%	99.96%	3.14	0.95	0.02	0.90	4.71	0.29	9
99.69%	98.57%	3.60	3.86	99.31%	99.92%	3.29	0.90	0.05	0.81	4.43	0.43	8
99.53%	97.86%	2.89	3.29	98.97%	99.88%	3.43	0.86	0.07	0.71	4.14	0.43	7
99.37%	97.14%	2.19	2.71	98.63%	99.83%	3.57	0.81	0.10	0.62	3.86	0.57	6
99.21%	96.43%	1.49	2.14	98.29%	99.79%	3.71	0.76	0.12	0.52	3.57	0.71	5
99.06%	95.71%	0.79	1.57	97.94%	99.75%	3.86	0.71	0.14	0.43	3.29	0.86	4
98.90%	95.00%	0.08	1.00	97.60%	99.71%	4	0.67	0.17	0.33	3.00	1.00	3
97.67%	93.33%	0.06	0.67	96.00%	99.30%	5	0.44	0.44	0.22	2.00	2.33	2
96.43%	91.67%	0.03	0.33	94.40%	98.89%	6	0.22	0.72	0.11	1.00	3.67	1
95.20%	90.00%	0	0	92.80%	98.48%	7	0.00	1	0	0	5	0
6	8	5	1	8	3	2	10	10	10	10	2	skor
0.057	0.017	0.008	0.014	0.01	0.01	0.002	0.076	0.026	0.006	0.006	0.016	bobot
0.342	0.136	0.04	0.014	0.08	0.03	0.004	0.76	0.26	0.06	0.06	0.032	nilai
1.818												

Gambar 1. Objective Matrix Karyawan

Peningkatan kemampuan karyawan secara berkesinambungan harus dilakukan oleh perusahaan sehingga dapat memperbaiki kinerja karyawan. Perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan yang bersifat *in house training*, *on the job training*, maupun dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti kegiatan pelatihan pada lembaga-lembaga tertentu.

Kepuasan karyawan terhadap pimpinan dan rekan kerja dapat menjadi motivator karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Pimpinan yang dapat memberikan pengayoman, pengawasan, dan bimbingan yang bersifat adil akan memberikan rasa nyaman bagi karyawan. Untuk menumbuhkan sikap-sikap kepemimpinan tersebut, perusahaan hendaknya menyelenggarakan training kepemimpinan bagi jajaran manajer dan supervisor, sehingga manajer dan supervisor memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin bukan sekedar pimpinan.

Kerjasama dan kebersamaan antar sesama karyawan dibangun bukan hanya pada saat jam kerja saja, namun dapat pula dibangun melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat non-operasional. Kenyamanan yang ditimbulkan oleh kebersamaan karyawan ini akan menimbulkan suasana kerja yang lebih hangat, nyaman, dan kerjasama dapat terjalin lebih erat. Pada masa yang akan datang, perusahaan mendorong serikat pekerja untuk lebih aktif dalam membangun komunikasi antar karyawan. Dengan peran aktif serikat pekerja ini, maka komunikasi antara karyawan dengan perusahaan akan lebih terbuka dan lancar.

Untuk menekan angka terjadinya kecelakaan kerja, perusahaan perlu menyelenggarakan pelatihan pencegahan kecelakaan kerja dan penanggulangan pertama terhadap kecelakaan kerja. Selama ini, kecelakaan kerja sering ditimbulkan oleh ketidakdisiplinan karyawan dalam mengikuti aturan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) dan kelalaian manajer produksi dalam melaksanakan aturan K3. Manajer harus bersikap pro aktif dalam menerapkan aturan K3 tersebut, sehingga angka kecelakaan kerja dapat ditekan pada masa yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. 2004. *Performance Management*. Toni Setiawan (penerjemah). Tugu. Yogyakarta.
- Adams, C. dan Neely, A. 2003. *The New Spectrum: How The Performance Prism Framework Helps Business*. Performance Management Magazine. www.bpmmag.net/magazine/article.htm 1?
- Kaplan, R.S., David P.N. 2000. *Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta
- Neely, A., et al. 2000. *Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach*. International Journal of Operations & Production Management. Volume 20 (10), page: 11-19.
- Neely, A., Chris, A. Mike, K. 2002. *The Performance Prism*. Prentice Hall. London.
- Neely, A., Adams, C. dan P. Crowe. 2002. *The Performance Prism in Practice*. Cranfield School of Management. www.cranfield.ac.uk.
- Neely A. 2004. *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Parmenter, D. 2010. *Key Performance Indicators*. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Supranto, J. 2007. *Teknik Sampling untuk Survey dan Eksperimen*. Rineka Cipta. Jakarta
- Umar, H. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja – Konsep, Desain, dan Teknik Peningkatan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.