



ANALISIS PRODUKTIVITAS MENGGUNAKAN METODE POSPAC DAN PERFORMANCE PRISM SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA (Studi Kasus: Industri Baja Tulangan di PT. X Surabaya)

Rony Prabowo¹, Rizal Aditia²

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya
Jl. Arief Rahman Hakim 100, Surabaya 60117
Email: rony.prabowo@itats.ac.id dan Rizaladitia25@gmail.com,

Abstract

This study aims to identify the partial productivity index and performance measurement in order to make efforts to increase the productivity of the production section at PT. X Surabaya which produces reinforcing steel using a rolling mill with POSPAC method and Performance Prism. Through productivity measurement POSPAC method obtained fluctuating results every month in each indicator the highest productivity ratio in the labor indicator in the July period with a productivity ratio of 76.96 and a productivity index of 123%, for the measurement of the lowest productivity in the product indicator the value of the productivity ratio of 0.61 and the productivity index of 87%. Through the Performance Prism method it is known that labor indicators need to be improved because based on KPI values only get a value of 29% due to low disciplinary factors and less effective at work.

Keywords : *productivity; production; performance; prism; effective*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indeks produktivitas parsial dan pengukuran kinerja agar dapat melakukan upaya peningkatan produktivitas bagian produksi di PT. X Surabaya yang memproduksi baja tulangan menggunakan rolling mill dengan metode POSPAC dan Performance Prism. Melalui pengukuran produktivitas metode POSPAC diperoleh hasil yang fluktuatif pada setiap bulan di setiap indikatornya rasio produktivitas tertinggi pada indikator tenaga kerja pada periode Juli dengan rasio produktivitas sebesar 76,96 dan indeks produktivitas sebesar 123%, untuk pengukuran produktivitas terendah pada indikator produk nilai rasio produktivitas sebesar 0,61 dan indeks produktivitas sebesar 87%. Melalui metode Performance Prism diketahui indikator tenaga kerja yang perlu untuk diperbaiki karena berdasarkan nilai KPI hanya memperoleh nilai 29% karena rendahnya faktor kedisiplinan dan kurang efektif dalam bekerja.

Kata kunci : produktivitas; produksi; performance; prism; efektif

Pendahuluan

Perusahaan harus mampu melakukan fungsi koordinasi di seluruh departemen atau divisinya terutama terkait dengan penggunaan sumber daya. Secara cepat perusahaan harus dilengkapi dengan sistem manajemen dan pengendalian sumber daya manusia yang menjadi motor serta faktor produksi dalam peranan perusahaan. Misalnya pada industri manufaktur yang mampu menyerap tenaga kerja dan kemampuan dalam menciptakan nilai tambah (*value added creation*) dari setiap bahan yang diolah beserta inputnya, hal itu membuat untuk mendapatkan peranan penting dalam pembangunan nasional karena nilai kapitalisasi modal yang tertanam sangat besar

pada industri manufaktur (Nelly and Kennerley, 2012; Prabowo, 2016, Wibowo, 2018). Oleh sebab itu perusahaan perlu melakukan pengukuran produktivitas. Produktivitas harus bisa dipertahankan bagi perusahaan agar dapat menjaga kestabilan perusahaan untuk menjadi efektif dan efisien dalam menjalankan aktivitas produksi misalnya pada tenaga kerja, bahan baku, penjualan, dan organisasi, serta hal finansial atau modal (Prabowo, 2017, Suryanto, 2014). Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi indeks produktivitas dengan pengukuran produktivitas dengan metode pengukuran produktivitas parsial POSPAC dan *performance Prism*; dan (2) Mengetahui upaya peningkatan produktivitas

perusahaan melalui integrasi metode POSPAC dan *Performance Prism*.

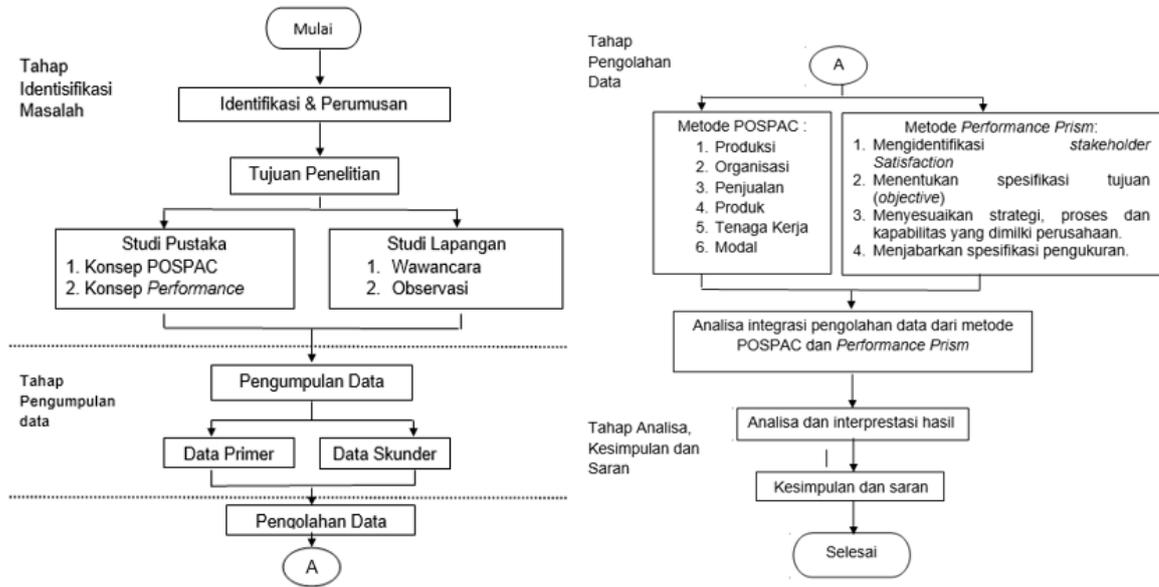
Metode yang digunakan untuk pengukuran produktivitas pada penelitian ini yaitu metode produktivitas parsial POSPAC, keuntungan model tersebut menyajikan secara lengkap elemen-elemen parsial perusahaan yang dipakai untuk mengukur produktivitas parsial perusahaan (produksi, organisasi, penjualan, produk, tenaga kerja dan modal), serta bila ada penurunan produktivitas dari salah satu unit, tindakan perbaikan dapat segera dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pada masing-masing unit tersebut (Syarifuddin & Yani, 2014; Widodo, 2009). 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 menggunakan metode ini adalah susunan yang berkontribusi pada organisasi. Secara jelasnya meliputi investor, pelanggan, karyawan, supplier, dan masyarakat (Agustina, 2011; Supriyanto, *et.al*, 2014; Syarifuddin, *et.al*, 2017). Dengan melakukan pengukuran produktivitas merupakan suatu tindakan atau bisa dibilang indikator utama dalam memberikan penilaian bersaing pada suatu perusahaan (Purnomo & Hadi, 2017; Ramadhani, 2011). Produktivitas merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Tingkat produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas tetapi juga aspek kualitas baik dari produknya maupun dari tenaga kerja yang memproduksi (Prabowo, 2017; Wibowo, 2018).

Metode POSPAC (*Production, Organization, Sales, Product, Arbeteiter dan Capital*) merupakan alat ukur yang digunakan sebagai pengukuran produktivitas parsial. Model POSPAC juga dikenal dengan roda produktivitas Habberstad, yang biasanya

dijadikan sebagai referensi acuan atau tolak ukur bagi para industriawan dalam usaha mengukur dan meningkatkan produktivitas dibidang industri (Prabowo, 2016; Syarifuddin dan Yani, 2014; Supriyanto, *et al*, 2017). Model POSPAC mengevaluasi beberapa faktor, antara lain mengevaluasi sumber daya berdasarkan alokasi dana produktivitas, dengan elemen-elemen yang diukur yaitu produksi, penjualan, organisasi, tenaga kerja, produk, dan modal (Agustina, 2011; Suryanto, 2014). Dimana terdapat rasio yang saling mempengaruhi setiap *inputnya*. Model Habberstad ini terdiri atas enam ukuran produktivitas parsial yaitu *Production, Organization, Sales, Product, Arbeiter, dan Capital* (atau dikenal juga dengan POSPAC) (Prabowo, 2017; Syarifuddin dan Yani, 2014). Sedangkan metode *performance prism* merupakan pendekatan oleh manajemen kinerja yang bertujuan untuk memenuhi semua dari setiap aspek yang terlibat didalamnya. Dengan model ini dilakukan sebuah pendekatan dari aspek kepuasan (*satisfaction*) dan aspek kontribusi (*contribution*), sehingga pengambilan keputusan tidak berdasarkan pada keberhasilan strategi perusahaan. Dari penjelasan tersebut maka dapat dijelaskan dasar pengukuran *Performance Prism* antara lain (Neely, *et. al*, 2012) *stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategies, process dan capability*.

Metodologi Penelitian

Metode penelitian merupakan sebuah tahapan-tahapan penelitian sebagai kerangka pemikiran dalam memecahkan masalah agar penelitian yang dilakukan berjalan secara sistematis dan terstruktur yang dapat dilihat pada Gambar 1. Identifikasi dan perumusan masalah merupakan penggalan masalah yang terjadi di perusahaan dimaan selanjutnya dilakukan studi pustaka terkait dengan konsep POSPAC dan *Performance Prism*. Data penelitian diperoleh dari wawancara dan observasi sehingga menghasilkan data primer dan data sekunder.



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

Selanjutnya setelah data diperoleh dilakukan pengolahan data melalui metode POSPAC dengan mempertimbangkan aspek produksi, organisasi, penjualan, produk, tenaga kerja, dan modal. Sedangkan metode *Performance Prism* dengan langkah-langkah mengidentifikasi *stakeholder satisfaction*, menentukan spesifikasi tujuan (*objective*), menyesuaikan strategi proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan serta menjabarkan spesifikasi pengukuran.

Tahapan berikutnya adalah melakukan analisa hasil dari integrasi POSPAC dan *Performance Prism* dimana akan dilanjutkan dengan memberikan kesimpulan dan saran.

Analisa dan Pembahasan

Produktivitas Produksi

Dalam perhitungan pengukuran produktivitas produksi telah diperoleh hasil pada Tabel 1, Gambar 2 dan 3.



Gambar 2. Grafik Rasio Produktivitas



Gambar 3. Grafik Perhitung Indeks Produktivitas Produksi

Produktivitas Organisasi

Dalam perhitungan pengukuran produktivitas organisasi telah diperoleh hasil pada Tabel 2, Gambar 4, dan Gambar 5.



Gambar 4. Grafik Perhitungan Rasio Produktivitas Organisasi



Gambar 5. Grafik Perhitungan Indeks Produktivitas Organisasi

Produktivitas Penjualan

Dalam perhitungan pengukuran produktivitas penjualan telah diperoleh hasil pada Tabel 3, Gambar 6, dan Gambar 7.



Gambar 6. Grafik Perhitungan Rasio Produktivitas Penjualan



Gambar 7. Grafik Perhitungan Indeks Produktivitas Penjualan

Produktivitas Produk

Dalam perhitungan pengukuran produktivitas produk telah diperoleh hasil pada Tabel 4, Gambar 8, dan 9.

Produktivitas Tenaga Kerja

Dalam perhitungan pengukuran produktivitas tenaga kerja telah diperoleh hasil pada Tabel 5, Gambar 10, dan 11.



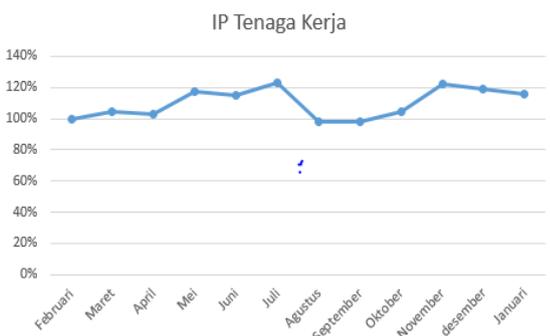
Gambar 8. Grafik Perhitungan Produktivitas Produk



Gambar 9. Grafik perhitungan Indeks Produktivitas Produk



Gambar 10. Grafik Perhitungan Rasio Produktivitas Tenaga Kerja



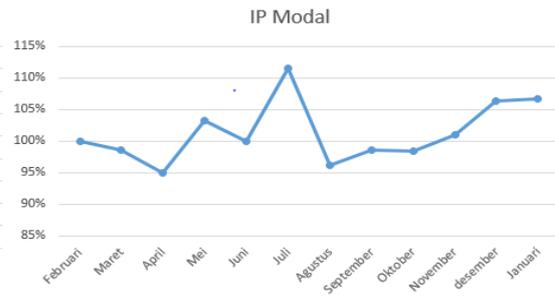
Gambar 11. Grafik Indeks Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas Modal

Dalam perhitungan pengukuran produktivitas tenaga kerja telah diperoleh hasil pada Tabel 6, Gambar 12 dan 13.



Gambar 12. Grafik Perhitungan Rasio Produktivitas Modal



Gambar 13. Grafik Perhitungan Indeks Produktivitas Modal

Tabel 1. Hasil Perhitungan Produktivitas Produksi

Bulan	Pendapatan Bersih (Rp)	HPP (Rp)	Rasio Produktivitas	IP Produksi
FEB.	210.459.456.536,-	136.785.076.468,-	1,54	100%
MAR.	224.911.964.543,-	148.721.352.395,-	1,51	98%
APR.	236.179.593.777,-	162.057.948.346,-	1,46	95%
MEI	233.728.272.466,-	147.494.550.170,-	1,58	103%
JUN	243.287.655.571,-	158.413.533.418,-	1,54	100%
JUL	225.989.305.190,-	131.955.553.808,-	1,71	111%
AGU.	212.519.756.626,-	143.783.388.077,-	1,48	96%
SEP.	208.288.391.504,-	137.561.480.105,-	1,51	98%
OKT.	222.491.858.319,-	147.236.907.980,-	1,51	98%
NOP.	247.949.706.593,-	159.799.813.075,-	1,55	101%
DES.	229.103.915.295,-	140.190.500.341,-	1,63	106%
JAN.	242.481.958.033,-	147.985.853.718,-	1,64	106%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2018 – 2019)

Tabel 2. Hasil Perhitungan Produktivitas Organisasi

Bulan	Nilai Tambah (Rp)	Biaya Umum (Rp)	Rasio Produktivitas	IP Organisasi
FEB.	230.760.231.559,-	142.828.297.478,-	1,62	100%
MAR.	246.054.415.993,-	154.956.254.683,-	1,59	98%
APR.	258.940.885.835,-	168.250.550.137,-	1,54	95%
MEI	256.890.132.136,-	152.929.964.240,-	1,68	104%
JUN	266.223.999.253,-	165.156.902.212,-	1,61	100%
JUL	246.570.219.391,-	139.044.337.238,-	1,77	110%
AGU.	235.589.778.525,-	147.037.776.599,-	1,60	99%
SEP.	229.521.783.491,-	142.216.083.346,-	1,61	100%
OKT.	245.030.841.491,-	152.091.697.425,-	1,61	100%
NOP.	274.049.929.598,-	163.873.995.314,-	1,67	104%
DES.	251.624.002.659,-	145.797.614.061,-	1,73	107%
JAN.	264.937.486.611,-	155.299.070.154,-	1,71	106%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2018 – 2019)

Tabel 3. Hasil Perhitungan Produktivitas Penjualan

Bulan	Lab Kotor (Rp.)	Biaya Penjualan (Rp)	Rasio Produktivitas	IP Penjualan
FEB.	91.285.681.418,-	11.106.750.874,-	8,22	100%
MAR.	95.131.048.852,-	11.866.059.190,-	8,02	98%
APR.	94.290.123.867,-	12.460.817.308,-	7,57	92%
MEI	106.904.712.131,-	12.331.987.897,-	8,67	105%
JUN	105.243.163.117,-	12.835.263.323,-	8,20	100%
JUL	112.232.568.722,-	11.920.698.829,-	9,41	115%
AGU.	89.348.974.581,-	11.210.125.221,-	7,97	97%
SEP.	89.496.693.356,-	10.989.109.293,-	8,14	99%
OKT.	95.319.789.363,-	11.736.622.678,-	8,12	99%
NOP.	111.675.885.750,-	13.078.571.930,-	8,54	104%
DES.	108.926.784.200,-	12.088.263.177,-	9,01	110%
JAN.	114.323.940.051,-	12.787.945.690,-	8,94	109%

Tabel 4. Hasil Perhitungan Produktivitas Produk

Bulan	Lab Kotor (Rp)	Biaya langsung (Rp)	Rasio produktivitas	IP Produk
FEB.	91.285.681.418,-	131.729.909.382,-	0,69	100%
MAR.	95.131.048.852,-	143.097.791.218,-	0,66	96%
APR.	94.290.123.867,-	155.799.311.171,-	0,61	87%
MEI	106.904.712.131,-	140.604.210.031,-	0,76	110%
JUN	105.243.163.117,-	152.328.439.811,-	0,69	100%
JUL	112.232.568.722,-	127.130.363.992,-	0,88	127%
AGU.	89.348.974.581,-	135.835.406.187,-	0,66	95%
SEP.	89.496.693.356,-	131.233.389.215,-	0,68	98%
OKT.	95.319.789.363,-	140.361.151.362,-	0,68	98%
NOP.	111.675.885.750,-	150.804.027.680,-	0,74	107%
DES.	108.926.784.200,-	133.713.596.985,-	0,81	118%
JAN.	114.323.940.051,-	142.514.426.466,-	0,80	116%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2018 – 2019)

Tabel 5. Hasil Perhitungan Produktivitas Tenaga Kerja

Bulan	Lab Kotor (Rp)	Gaji Total (Rp)	Rasio Produktivitas	IP Produksi
FEB.	91.285.681.418,-	1.458.407.984,-	62,59	100%
MAR.	95.131.048.852,-	1.458.407.984,-	65,23	104%
APR.	94.290.123.867,-	1.458.407.984,-	64,65	103%
MEI	106.904.712.131,-	1.458.407.984,-	73,30	117%
JUN	105.243.163.117,-	1.458.407.984,-	72,16	115%
JUL	112.232.568.722,-	1.458.407.984,-	76,96	123%
AGU.	89.348.974.581,-	1.458.407.984,-	61,26	98%
SEP.	89.496.693.356,-	1.458.407.984,-	61,37	98%
OKT.	95.319.789.363,-	1.458.407.984,-	65,36	104%
NOP.	111.675.885.750,-	1.458.407.984,-	76,57	122%
DES.	108.926.784.200,-	1.458.407.984,-	74,69	119%
JAN.	114.323.940.051,-	1.575.518.164,-	72,56	116%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2018 – 2019)

Tabel 6. Hasil Perhitungan Produktivitas Modal

Bulan	Pendapatan Bersih (Rp)	Modal (Rp)	Rasio Produktivitas	IP Modal
FEB.	210.459.456.536,-	138.016.142.156,-	1,52	100%
MAR.	224.911.964.543,-	149.464.959.157,-	1,50	99%
APR.	236.179.593.777,-	163.192.353.984,-	1,45	95%
MEI	233.728.272.466,-	148.527.012.021,-	1,57	103%
JUN	243.287.655.571,-	159.522.428.152,-	1,53	100%
JUL	225.989.305.190,-	132.879.242.685,-	1,7	112%
AGU.	212.519.756.626,-	144.782.395.959,-	1,47	96%
SEP.	208.288.391.504,-	138.566.682.151,-	1,50	99%
OKT.	222.491.858.319,-	148.252.644.145,-	1,50	99%
NOP.	247.949.706.593,-	160.915.635.864,-	1,54	101%
DES.	229.103.915.295,-	141.238.810.475,-	1,62	106%
JAN.	242.481.958.033,-	149.038.028.396,-	1,63	107%

Sumber : Data Internal Perusahaan (2018 – 2019)

Setelah melakukan pengukuran produktivitas dan mengetahui hasil perhitungannya maka selanjutnya melakukan evaluasi produktivitas, dari hasil yang didapat berdasarkan grafik rasio produktivitas dan indeks produktivitas diperoleh hasil yang fluktuatif, yang artinya produktivitas Industri Baja Tulangan PT. X Surabaya perlu untuk diperbaiki dan melakukan tindakan perbaikan.

Performance Prism

Berdasarkan kerkaitan dengan stakeholder pada Industri Baja Tulangan PT. X Surabaya dapat diketahui stakeholder yang terlibat untuk aktivitas perusahaan, diantaranya;

1. Pimpinan perusahaan

Pimpinan perusahaan memiliki peranan besar dalam mengelola Industri Baja Tulangan PT. X, dimana yang bertanggung jawab dalam melakukan perencanaan dan melakukan segala kegiatan yang berjalan pada perusahaan tersebut. Peranan tersebut dalam aktivitas usaha misalnya memberikan operasional dana dengan baik, melakukan pengawasan terhadap segala kelengkapan yang dibutuhkan perusahaan serta pengawasan terhadap *skill* yang dimiliki para tenaga kerja.

2. Pelanggan

Pelanggan memiliki peranan di perusahaan dalam menilai bagaimana produk tersebut diterima oleh konsumen dan memberikan penilaiannya tentang kepuasan yang dirasakan. Konsumen juga dapat memberikan saran terhadap produk yang

dihasilkan Industri Baja Tulangan PT. X untuk memberikan inovasi terhadap produk tersebut. Konsumen juga diharapkan merasa puas dengan kualitas produk *round barr*. Yang nantinya akan memiliki kepercayaan dalam menggunakan produk tersebut.

3. Karyawan

Sebagai tenaga kerja langsung, karyawan memiliki peranan vital dalam kelangsungan aktivitas produksi di Industri Baja Tulangan PT. X. Karyawan juga dianjurkan untuk menjalankan *skill* yang dimiliki dengan baik untuk menghasilkan kualitas produk demi menjaga citra perusahaan. Karyawan harus dievaluasi tingkat produktivitasnya untuk mengukur bagaimana tingkat kemampuan yang dimiliki, apabila terdapat hasil yang kurang baik maka perlu dilakukan training.

4. Supplier

Peranan *supplier* oleh sebuah perusahaan untuk menjalankan proses produksi misalnya *supplier billet*, yang nantinya berpengaruh terhadap kualitas produk yang dihasilkan, apabila terdapat *billet* yang cacat maka Industri Baja Tulangan PT. X Surabaya berhak menerima *torelansi* yang berlaku sesuai dengan *negoisasi* oleh *supplier*.

5. Masyarakat

Peranan masyarakat di lingkungan sekitar harus dipertimbangkan oleh Industri Baja Tulangan PT. X, karena aktivitas produksi yang berdampak pada lingkungan sekitarnya. Hal yang perlu dilakukan

misalnya program CSR (*Corporate Social Responsibility*). Untuk menjaga kenyamanan dan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Penentuan Spesifikasi Tujuan

Untuk penentuan spesifikasi tujuan pada tahapan *Performance Prism* didapatkan dari sebuah hasil kuesioner, dengan responden yang terlibat pada stakeholder dari Industri Baja Tulangan PT. X Surabaya, indentifikasi tersebut berdasarkan perspektif dari kerangka *performance prism* diantaranya kepuasan, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi, antara lain: investor, tenaga kerja, konsumen, supplier dan masyarakat. Tabel 7 hingga 11 menunjukkan perspektif setiap *stakeholder* yang terlibat.

Tabel 7. Spesifikasi Tujuan Stakeholder Investor

Perspektif	Spesifikasi Tujuan	KPI
Kepuasan	Pelaporan modal yang transparansi	<i>Return On Asset (ROA)</i>
Strategi	Index pengeluaran Modal	<i>Return On Invest (ROI)</i>
Proses	Manajemen modal dan asset yang baik	Persentase peningkatan margin
Kapabilitas	Peningkatan profit	Rasio produktivitas terhadap modal
Kontribusi	Memberikan kepuasan terhadap pengalokasian dana	Persentase keuntungan perusahaan

Tabel 8. Spesifikasi Tujuan Stakeholder Tenaga Kerja

Stakeholder	Spesifikasi Tujuan	KPI
Kepuasan	Kedisiplinan tenaga kerja yang sudah dilakukan	Tingkat pelanggaran tenaga kerja
Strategi	Terjaminnya tunjangan sosial dan kesehatan	Persentase keluhan terhadap jaminan sosial dan kesehatan
Proses	Tingkat kepuasan karyawan	Persentase tenaga kerja puas dan nyaman dengan lingkungan
Kapabilitas	Tingkat pelatihan yang dilakukan	Produktivitas tenaga kerja
Kontribusi	Mengetahui toleransi kebijakan perusahaan yang dapat diterima	Tingkat kedisiplinan tenaga kerja

Berdasarkan indentifikasi dari beberapa tabel diatas dapat diketahui penjabaran spesifikasi tujuan dan *Key Performance Indicator* pada setiap perspektif dari stakeholder Industri Baja Tulangan PT. X Surabaya.

Tabel 9. Spesifikasi Tujuan Stakeholder Konsumen

Stakeholder	Spesifikasi Tujuan	KPI
Kepuasan	Kepuasan terhadap produk yang diterima	Persentase produk cacat
Strategi	Menerima segala keluhan dari pelanggan	Persentase keluhan yang dilayani
Proses	Kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan	Tingkat pertumbuhan pelanggan
Kapabilitas	Frekuensi tingkat kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan
Kontribusi	Perusahaan dapat mengerti konsumen yang loyal	Persentase konsumen yang loyal

Tabel 10. Spesifikasi Tujuan Stakeholder Supplier

Stakeholder	Spesifikasi Tujuan	KPI
Kepuasan	Ketepatan waktu yang baik dalam pembayaran	Persentase pembayaran tepat waktu
Strategi	Index kepuasan supplier	Persentase peningkatan pembelian
Proses	Pengukuran tingkat kemajuan	Persentase kewajiban terpenuhi
Kapabilitas	Kesesuaian produk	Persentase material cacat
Kontribusi	Pengiriman bahan baku tepat pada waktunya	Persentase pengiriman tepat waktu

Tabel 11. Spesifikasi Tujuan Stakeholder Masyarakat

Stakeholder	Spesifikasi Tujuan	KPI
Kepuasan	Tanggap pada keluhan masyarakat	Tingkat mengatasi keluhan masyarakat
Strategi	Tingkat aktivitas social	Tingkat pengembangan pelatihan kepada masyarakat
Proses	Pengembangan CSR	Tingkat hasil kegiatan CSR
Kapabilitas	Menciptakan kedekatan dan kepercayaan masyarakat	Tingkat kepuasan masyarakat
Kontribusi	Progam CSR dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat	Tingkat kepuasan hasil CSR

Penjabaran Spesifikasi Pengukuran Berdasarkan indikator POSPAC dari Pencapaian KPI (Key Performance Indikator)

Pada tahapan ini dilakukan pengukuran berdasarkan pencapain KPI dari indikator POSPAC (Produksi, Organisasi, Penjualan, Produk, Tenaga Kerja, dan Modal). Dapat diketahui hasil pengukuran kinerja yang disajikan di Tabel 12.

Berdasarkan Tabel 12 maka peneliti melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan pihak-pihak yang dianggap berkompeten untuk memberikan usulan atau saran peningkatan produktivitas terutama terkait dengan pencapaian target perusahaan. Pihak-pihak tersebut antara lain: Kepala pabrik (1 orang), manajer operasional (1 orang), karyawan senior di bidang produksi (1 orang), karyawan senior di bidang teknik (1 orang), pihak *supplier* (1 orang) dan peneliti, dimana rekomendasi yang dihasilkan antara lain:

1. Tingkat pelanggaran tenaga kerja

Untuk memperbaiki tingkat pelanggaran yang terjadi oleh tenaga kerja maka perlu dilakukan beberapa upaya tindakan sebagai berikut.

- Membuat aturan organisasi secara jelas dan tersosialisasi baik karyawan baru dan lama.
- Memberikan pemahaman tentang pentingnya kedisiplinan tenaga kerja bagi karyawan terhadap perusahaan baik level pimpinan, lini, *middle* dan *top management*.
- Memberikan contoh tentang kedisiplinan tenaga kerja dan ketaatan aturan
- Melakukan fungsi dan control secara prefentif oleh pimpinan secara langsung terhadap tenaga kerja
- Menerapkan konsep *reward* dan *punishment* dimana tenaga kerja yang disiplin diberikan *reward* dan yang melanggar diberikan *punishment*

2. Tingkat Kedisiplinan Tenaga kerja

Dalam menciptakan tingkat kedisiplinan tenaga kerja terhadap aturan perusahaan yang berlaku, oleh sebab itu perlu adanya perbaikan yang meliputi:

- Menerapkan sistem gaji dari capain *Key Performance Indicator* yang ada di perusahaan PT. X Surabaya
- Adanya pemotongan gaji bagi tenaga kerja yang terlambat
- Melakukan pengawasan oleh pimpinan langsung
- Melakukan pelaporan secara rutin terhadap capaian hasil pekerjaan kepada pimpinan langsung
- Pemberian reward terhadap *reward* untuk tenaga kerja yang mencapai target sehingga dapat termotivasi dalam menjalankan aktivitas bekerjanya.

Tabel 12. Penjabaran Spesifikasi Pengukuran Berdasarkan Indikator POSPAC dari Pencapaian KPI

Indikator Produktivitas	Indikator Kinerja	Nilai	Target
Produksi	Persentase peningkatan pembelian bahan baku	12%	30%
	Persentase peningkatan margin	42 %	30%
Organisasi	Persentase Keluhan yang dilayani	92%	90%
	Tingkat mengatasi keluhan masyarakat	100%	90%
	Tingkat pengembangan pelatihan kepada masyarakat	100%	90%
	Tingkat hasil kegiatan CSR	100%	90%
	Tingkat kepuasan masyarakat	85%	80%
	Tingkat kepuasan hasil CSR	86%	80%
	Persentase kewajiban terpenuhi	100%	90%
Penjualan	Persentase pembayaran tepat waktu	76%	90%
	Persentase Keuntungan Perusahaan	154%	100%
	Tingkat kepuasan pelanggan	92%	90%
Produk	Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	12%	10%
	Persentase produk cacat	15%	5%
	Persentase material cacat	5%	5%
	Persentase pengiriman tepat waktu	93%	90%
Tenaga Kerja	Persentase konsumen yang loyal	55%	90%
	Tingkat pelanggaran tenaga kerja	29%	10%
	Persentase keluhan terhadap jaminan sosial dan kesehatan	9%	10%
	Persentase tenaga kerja puas dan nyaman dengan lingkungan	98%	90%
	Produktivitas tenaga kerja	68,91	1,00
Modal	Tingkat kedisiplinan tenaga kerja	71%	90%
	<i>Return On Invest</i> (ROI)	114 %	100%
	<i>Return On Asset</i> (ROA)	428 %	100%
	Rasio Produktivitas terhadap modal	1,55	1,00

3. Persentase Konsumen yang Loyal

Untuk meningkatkan konsumen yang loyal dapat dilakukan usulan perbaikan berikut ini:

- Memberikan penawaran khusus untuk member atau pelanggan

- b. Memberikan kualitas layanan dan produk yang terbaik untuk pelanggan
 - c. Memelihara hubungan timbal balik kepada konsumen
 - d. Memberikan layanan *customer service* yang *responsive*
 - e. Memberikan jaminan produk
4. **Persentase** pembayaran tepat waktu
Untuk mengatasi permasalahan pembayaran tepat waktu, hal yang perlu diperhatikan yaitu:
- a. Membuat *dual contract* terkait dengan kewajiban hak terkait dengan kewajiban pemenuhan barang, jangka waktu pembayaran yang disepakati (denda pembayaran serta klausul garansi dan jaminan)
 - b. Adanya pihak ketiga sebagai penjamin (*laison guwanted*) misalnya bank.
5. **Persentase** produk cacat
Untuk meminimalisir produk cacat dapat dilakukan sebuah tindakan perbaikan yang meliputi:
- a. Membuat jadwal maintenance secara rutin
 - b. Melakukan inspeksi pada saat produksi sedang berlangsung
 - c. Memilih material yang berkualitas baik
 - d. Melakukan perbaikan metode kerja pada proses produksi
 - e. Memilih mesin yang berkualitas baik
6. **Persentase** peningkatan pembelian bahan baku
Untuk meningkatkan jumlah pembelian bahan baku dengan supplier dengan melakukan tindakan sebagai berikut:
- a. Melakukan *forecasting* atau peramalan pembelian
 - b. bahan baku dengan baik
 - c. Memilih banyak relasi hubungan dengan supplier
 - d. Menggunakan alternatif bahan baku pengganti

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dikaji dari hasil yang telah diperoleh maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut;

1. Dalam identifikasi pengukuran produktivitas POSPAC didapatkan hasil nilai yang fluktuatif dari setiap bulan pada indikatornya

dan diperoleh hasil rasio produktivitas tertinggi pada indikator Tenaga kerja pada periode Juli dengan rasio produktivitas sebesar 76,96 dan indeks produktivitas sebesar 123%, untuk pengukuran produktivitas terendah pada indikator produk pada periode dengan nilai rasio produktivitas sebesar 0,61 dan indeks produktivitas sebesar 87%.

2. Berdasarkan penjabaran spesifikasi tujuan kinerja dapat diketahui pencapaian target yang perlu untuk dilakukan evaluasi berdasarkan indikator dari KPI Industri Baja Tulangan PT. X.
3. Dari hasil penjabaran penelitian dapat diketahui pencapaian nilai yang dinyatakan belum mencapai target perusahaan dan perlu dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja persahaan Industri Baja Tulangan PT. X Surabaya.

Daftar Pustaka

- Agustina, F. (2011). Analisis Produktivitas dengan Metode Objective Matrix (OMAX) di PT. X, 6(2), 150–158.
- Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M. (2012). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. United Kingdom: Copyright Licensing Agency Ktd.
- Prabowo, R. (2017). Pengendalian Persediaan Bahan Baku Oli Untuk Mesin Diesel Tipe G4J-801, G5J-801 dan G7J-801 di PT. Hansan Asembling–Malang. *PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering)*, 1(1), 33-43.
- Prabowo, R. (2016). Penerapan Konsep Line Balancing Untuk Mencapai Efisiensi Kerja yang Optimal pada Setiap Stasiun Kerja pada PT. HM. Sampoerna Tbk. *Jurnal IPTEK*, 20(2), 9-20.
- Purnomo, C. A. & Hadi, Y. (2017). Pengukuran Kinerja Menggunakan *Performance Prism*. Malang; *Jurnal Teknik Industri* Universitas Ma Chung Malang.
- Ramadhani, Y. (2011). Analisis efisiensi, skala dan elastisitas produksi dengan pendekatan cobb-douglas dan regresi berganda. *Jurnal Teknologi* 4(1): 53-61
- Supriyanto, F. J., Yusuf, Y., & Wisnubroto. (2014). Analisis Produktivitas menggunakan Metode Cobb Douglas dan Metode Habberstad (POSPAC). Yogyakarta: *Jurnal*

Teknik Industri AKPRIND

- Suryanto, K.W. (2014). Tingkat Produktivitas Total dan Parsial PT. United Tractors Menggunakan Model Davis J. Sumanth dan Habberstad (POSPAC) yang Disesuaikan, *Jurnal Teknik Industri* ITB, Bandung.
- Syarifuddin & Yani L. (2014). Analisis Produktivitas Perusahaan pada UD. Karya Jaya. Aceh: *Jurnal Jurusan Teknik Industri* Universitas Malikus Saleh
- Syarifuddin, Syukriah, & Jen R. M. (2017). Analisis Produktivitas Perusahaan Dengan Menggunakan Metode POSPAC di PT. Supra Matra Abadi. Aceh: *Jurnal Teknik Industri* Universitas Malikus Saleh
- Wibowo, S. A (2018) Usulan Peningkatan Produktivitas menggunakan Lean Manufacturing Dengan VSM. Yogyakarta: *Jurnal Teknik Industri* Universitas Islam Indonesia
- Widodo, E., Takahashi, K., Morikawa, K., Pujawan, I. N., & Santosa, B. (2009, December). Managing sales return in dual sales channel: An analysis of its product substitution. In *Proceeding of Asia Pacific Industrial Engineering and Management System Conference* (pp. 823-835).

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page is intentionally left blank