

## **Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Mengoptimalkan Tingkat Produksi Es Balok PT. Prima Indo Papua di Makassar**

**Leevenia Homalessy**

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

leeveniahomalessy@gmail.com

Abstrak - Sistem pengukuran kinerja yang baik dapat memberikan manfaat kepada perusahaan dalam menilai kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Melalui pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga meningkatkan produktivitas perusahaan dan tujuan dari badan usaha dapat tercapai. Dalam mengoptimalkan tingkat produksi perusahaan perlu memperhatikan banyak hal, karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dalam melakukan proses produksi selain itu juga perlu memperhatikan faktor-faktor pendukung lainnya seperti kondisi mesin, kondisi gudang penyimpanan dan saluran distribusi dari perusahaan tersebut. Semua faktor tersebut merupakan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam mengoptimalkan tingkat produksi perusahaan.

### **PENDAHULUAN**

Kondisi industri perikanan di Indonesia khususnya di kota Makassar saat ini sedang mengalami peningkatan. Kota Makassar dalam periode lima tahun terakhir (2008-2012), produksi perikanan naik rata-rata 0.85% per tahun (Badan Pusat Statistik Perikanan,2012). . Kenaikan yang terjadi pada industri perikanan tentunya akan membawa dampak pada kenaikan permintaan produk es batu sebagai salah satu fasilitas pendukung dalam industri perikanan (Kemenperin,2012). Kebutuhan akan produk es batu dari industri perikanan dapat mencapai 600-700 balok per hari. Permintaan produk es batu yang meningkat,menimbulkan persaingan yang ketat diantara produsen es batu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk es batu yang tidak pernah sepi dari permintaan pasar, menimbulkan banyak pengusaha mulai tertarik untuk memulai bisnis es batu.

Banyaknya bisnis es batu akan mengakibatkan adanya persaingan yang ketat antar pengusaha dalam memenuhi permintaan dan mendapatkan pelanggan (Surabayapostonline,2012). Persaingan ketat yang terjadi antar pengusaha es batu,

membuat perusahaan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaannya agar dapat memenuhi permintaan pelanggannya. Efektivitas dalam proses produksi sangat penting karena memproduksi es batu membutuhkan waktu yang cukup lama.

Manajemen dalam perusahaan tersebut harus dapat memastikan bahwa karyawan yang ada di perusahaan khususnya pada bagian produksi telah bekerja dengan baik dan maksimal dalam menghasilkan produk yang akan dipasarkan untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Pengukuran kinerja merupakan topik yang sering dibahas namun sulit untuk menemukan definisi yang tepat untuk menggambarkan pengertian dari pengukuran kinerja. Secara harafiah, pengukuran kinerja merupakan proses mengukur tindakan kinerja pemasaran. Dilihat dari perspektif pemasaran, organisasi berusaha untuk mencapai tujuan dari badan usaha dengan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan efisiensi dan efektivitas yang lebih besar dari pesaing mereka. Untuk dapat mengetahui efektivitas dan efisiensi organisasi dalam memenuhi kinerja pelanggan diperlukan suatu pengukuran. Pengukuran ini yang dapat menilai apakah organisasi selama ini telah efektif serta efisien dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Neely, Gregory dan Platss, 2005).

Penelitian mengenai evaluasi pengukuran kinerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan bagian produksi perusahaan ini dipandang perlu untuk dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk meneliti sejauh mana penerapan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan ini berpengaruh pada tingkat produktivitas perusahaan

Penelitian ini bertujuan untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh PT. Prima Indo Papua dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat agar dapat mengoptimalkan tingkat produksi es balok di perusahaan. Dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian explanatory. Adapun Main Research Question yang akan dijawab pada penelitian adalah “Bagaimana evaluasi sistem pengukuran kinerja untuk mengoptimalkan tingkat produksi es balok di PT. Prima Indo Papua di Makassar?”

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, dilakukan proses wawancara semi terstruktur dimana pertanyaan yang berhubungan dengan topik yang akan dibahas telah dipersiapkan terlebih dahulu, observasi dimana peneliti berperan sebagai pengamat non partisipasi karena peneliti tidak terlibat sama sekali dengan aktivitas yang sedang dilakukan oleh perusahaan, dan dokumentasi dengan meminta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sumber data yang diperoleh berasal dari keadaan yang terjadi di perusahaan.

Dalam meningkatkan validitas atau kebenaran data yang diperoleh oleh peneliti, maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari sumber yang memiliki posisi penting dalam perusahaan. Sumber data yang dipilih oleh peneliti adalah, Direktur Utama, Manajer Umum, Manajer Keuangan, Kepala Bagian seluruh departemen di perusahaan, seluruh karyawan di perusahaan.

Peneliti juga menggunakan lebih dari satu metode untuk melakukan *crosscheck* akan kebenaran data yang didapat dari masing-masing metode. Beberapa metode yang digunakan adalah wawancara, observasi, survey, dan analisis dokumen. Pemilihan berbagai sumber data dan penggunaan beberapa metode tersebut dilakukan guna melihat tingkat konsistensi peneliti. Apabila ditemukan perbedaan antara data yang diperoleh, maka peneliti harus mencari sumber lain guna meminimalisasi bias.

Reliabilitas merupakan sejauh mana peneliti dapat menyakinkan bahwa data yang digunakan dapat dipercaya. Untuk meningkatkan reliabilitas data, maka peneliti menggunakan sumber data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti langsung dari Manajemen umum perusahaan.

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah Bagaimana sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan bagian produksi di PT. Prima Indo Papua.

Mini RQ pertama digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai Bagaimana proses produksi yang berjalan di perusahaan selama ini. Metode yang digunakan adalah dengan melakukan proses wawancara dengan Kepala Bagian Produksi dan karyawan bagian produksi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur, menggunakan media tape recorder dan catatan tertulis selama 1

minggu dengan pertemuan sebanyak 2 jam x 3 pertemuan. Wawancara dilakukan pada Kepala Bagian Produksi karena beliau yang mengetahui bagaimana proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini. Observasi dilakukan oleh peneliti selama 2 minggu. Observasi dilakukan di pabrik agar dapat mengetahui mengenai proses produksi perusahaan selama ini.

Mini RQ kedua digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan selama ini. Metode yang digunakan adalah wawancara pada Kepala Bagian Produksi dan Karyawan bagian produksi. Wawancara akan dilakukan semi terstruktur dengan alat bantu tape recorder dan catatan tertulis. Wawancara pada Kepala Bagian Produksi dilakukan selama 2 jam sebanyak 3 kali pertemuan. Wawancara akan dilakukan selama 2 minggu. Kepala Bagian Produksi dan Karyawan bagian produksi akan memberikan informasi mengenai sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan.

Mini RQ ketiga digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai Bagaimana tingkat produksi es batu balok yang dicapai perusahaan selama ini. Metode yang digunakan adalah wawancara pada Kepala Bagian Produksi. Wawancara akan dilakukan semi terstruktur dengan alat bantu tape recorder dan catatan tertulis. Wawancara kepada Kepala Bagian Produksi dilakukan selama 2 jam sebanyak 3 kali pertemuan. Kepala Bagian Produksi akan memberikan informasi mengenai kinerja karyawan bagian produksi selama ini. Dokumen yang dianalisis yaitu laporan hasil produksi perusahaan. Dokumen yang dimiliki oleh perusahaan akan membantu untuk memperoleh bukti mengenai target serta aktual dari produktivitas kinerja perusahaan.

Mini RQ keempat digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai Bagaimana peran sistem pengukuran kinerja terhadap tingkat produksi es batu balok perusahaan. Metode yang digunakan adalah wawancara pada Kepala Bagian semua Departement yang terdapat di perusahaan dan Karyawan. Wawancara dilakukan semi terstruktur dengan alat bantu tape recorder dan catatan tertulis. Wawancara dilakukan pada Kepala Bagian Produksi dan karyawan selama 2 jam sebanyak 3 kali pertemuan, Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk

memperoleh gambaran yang jelas mengenai peranan sistem pengukuran kinerja terhadap tingkat produktivitas karyawan bagian produksi di PT Prima Indo Papua.

Mini RQ kelima digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai Apakah yang menjadi masalah dan kelemahan dari sistem pengukuran kinerja terkait dengan peningkatan produksi perusahaan. Metode yang digunakan adalah wawancara dengan Kepala Bagian seluruh departemen yang terdapat di perusahaan dan seluruh Karyawan serta Manajer Umum. Wawancara dilakukan dengan semi terstruktur dengan alat bantu tape recoder dan catatan tertulis. Wawancara dilakukan pada Kepala Bagian Produksi selama 2 jam sebanyak 2 kali pertemuan. Melalui metode tersebut diharapkan dapat memberi informasi mengenai masalah kelemahan dari sistem pengukuran kinerja karyawan terkait dengan peningkatan produktivitas di perusahaan. Wawancara dengan Manajer Umum berlangsung selama 2 jam sebanyak 3 kali pertemuan.

Mini RQ keenam digunakan untuk menjawab pertanyaan Bagaimana perbaikan yang dapat dilakukan terkait sistem pengukuran kinerja yang tepat agar dapat mengoptimalkan tingkat produksi es balok perusahaan. Metode yang digunakan adalah melalui wawancara semi terstruktur dengan Kepala Bagian Produksi, karyawan bagian produksi dan direktur. Melalui wawancara ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi sesuai dengan badan usaha.

## **HASIL PEMBAHASAN**

PT. Prima Indo Papua Makassar selama ini telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dalam mengukur kinerja dari karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Walaupun sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan masih sederhana. Sistem pengukuran kinerja merupakan hal yang penting, karena pengukuran kinerja akan membantu manajer dalam mengevaluasi kinerja dari masing-masing karyawan yang ada dalam perusahaan, selain itu juga untuk membantu pengambilan keputusan terkait dengan pemberian kompensasi.

Pada PT. Prima Indo Papua, sistem pengukuran kinerja yang diterapkan pada karyawan perusahaan khususnya pada karyawan bagian produksi yaitu pengukuran berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh Manajer Umum serta kartu kehadiran yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Pengamatan yang

dilakukan oleh Manajer Umum ini bersifat subyektif, sehingga terkadang Manajer Umum dalam mengukur kinerja karyawan akan berdiskusi dengan Kepala Bagian departemen tersebut. Manajer Umum dalam melakukan evaluasi lebih melihat kepada perilaku karyawan, kemampuan karyawan dalam bekerja, ketaatan terhadap peraturan perusahaan, kecepatan serta ketepatan karyawan dalam bekerja, hasil produksi serta kerjasama di dalam bekerja. Karyawan yang memiliki pengukuran yang kurang baik dapat terkena surat pelanggaran bahkan sanksi apabila tidak ada perubahan dari karyawan tersebut.

Tingkat produksi perusahaan berdasarkan laporan hasil produktivitas, selama tahun 2012 ini cenderung mengalami penurunan. Tidak dapat memenuhi standar yang dimiliki oleh perusahaan. Kapasitas produksi yang dapat dicapai oleh perusahaan tidak pernah terpenuhi, akhirnya ada idle capacity. Penurunan produktivitas tersebut disikapi perusahaan dengan tenang dan menurut perusahaan hal tersebut merupakan hal yang wajar karena dalam setahun terdapat bulan-bulan tertentu yang permintaan akan es batu balok mengalami penurunan, adanya kerusakan pada mesin sehingga produksi es batu menjadi berkurang, banyaknya hari libur yang menyebabkan kinerja karyawan pada bulan tertentu tidak maksimal.

Perusahaan tidak memasukkan faktor kinerja karyawan bagian produksi dalam menilai penurunan tingkat produktivitas perusahaan tersebut. Padahal selain mesin yang digunakan untuk proses produksi es batu balok, karyawan bagian produksi juga merupakan sumber daya lain yang memiliki peranan penting dalam proses produksi es batu balok. Hal ini yang masih belum disadari oleh perusahaan.

Dalam kaitannya dengan pemberian kompensasi yang merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Namun pemberian kompensasi pada PT. Prima Indo Papua tidak berdasarkan hasil yang telah dicapai karyawan, berapapun hasil produksi yang dihasilkan karyawan produksi dalam 1 bulan tidak mempengaruhi kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut pada bulan itu, sehingga kompensasi tidak menjadi motivasi utama karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengukuran produktivitas karyawan bagian produksi pada perusahaan Prima Indo Papua yaitu berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan setiap bulannya. Jadi kinerja karyawan diukur dari total produksi es batu balok per bulannya. Misalnya pada bulan Juni jumlah es batu balok yang diproduksi yaitu 34.044 balok, dan di bulan Juli sebesar 31.025 balok, adanya penurunan produksi sekitar 3.000 balok.

Perusahaan melihat penurunan produksi ini tidak semata-mata karena kinerja karyawan yang menurun, namun masih banyak faktor lain yang lebih penting daripada kinerja karyawan salah satunya mesin. Penurunan produksi es balok terus terjadi di bulan Agustus, walaupun selama 3 bulan berturut-turut perusahaan mengalami kerugian dalam proses produksinya namun pembayaran biaya-biaya untuk proses produksi seperti biaya listrik, air, gaji karyawan, biaya untuk pembelian amoniak ini tetap. Gaji karyawan pada perusahaan ini berdasarkan pada UMR di kota Makassar, tidak ada tambahan bonus bagi karyawan apabila produksi perusahaan mencapai yang ditargetkan oleh perusahaan.

Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan, adanya penurunan produktivitas di tahun 2012 khususnya di bulan Juni, Juli, Agustus. Selain itu, pada saat musim akan permintaan es batu balok meningkat, justru perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan tersebut. Hal ini tentunya akan membawa dampak buruk bagi perusahaan. Jika hal ini tidak ditindak lanjuti maka perusahaan akan menciptakan persaingan bagi dirinya sendiri. Seharusnya perusahaan dapat mencegah terjadinya penurunan produktivitas yang sering dialami oleh perusahaan. Biaya operasional dari perusahaan ini tidaklah sedikit, apalagi untuk biaya listrik.

Perhitungan pendapatan yang diperoleh perusahaan secara singkat seperti berikut:

- harga es batu balok per baloknya Rp 12.000
- Bulan Juni memproduksi 34.044 balok

maka:  $Rp\ 12.000 \times 34.044\ balok = Rp\ 408.528.000$  merupakan pendapatan perusahaan di bulan Juni. Kurang lebih setengah dari pendapatan yang diperoleh perusahaan digunakan untuk biaya operasional perusahaan.

Seharusnya perusahaan apabila melakukan proses produksi secara maksimal dapat menghasilkan sekitar 50.000 es batu balok dari 8 mesin yang dimiliki oleh perusahaan, (dengan asumsi perusahaan perhari dapat memproduksi 300 buah es balok untuk 1 mesin).

Maka pendapatan yang dapat diperoleh badan usaha yaitu:

50.000 balok x Rp 12.000 = Rp 600.000.000 pendapatan yang dapat diperoleh badan usaha apabila melakukan proses produksi secara maksimal.

Selisih pendapatan kurang lebih Rp 200.000.000 terjadi karena perusahaan kurang tegas dalam mengukur kinerja karyawan bagian produksi. Tanpa perusahaan sadari, selisih ini akan semakin besar apabila terus terjadi penurunan akan produk es batu. Produksi perusahaan yang tidak pernah mencapai standar yang ditentukan tidak pernah ditanggapi serius oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan adanya idle capacity dan perusahaan mengeluarkan biaya yang melebihi apa yang dicapai oleh perusahaan.

Tabel 1.

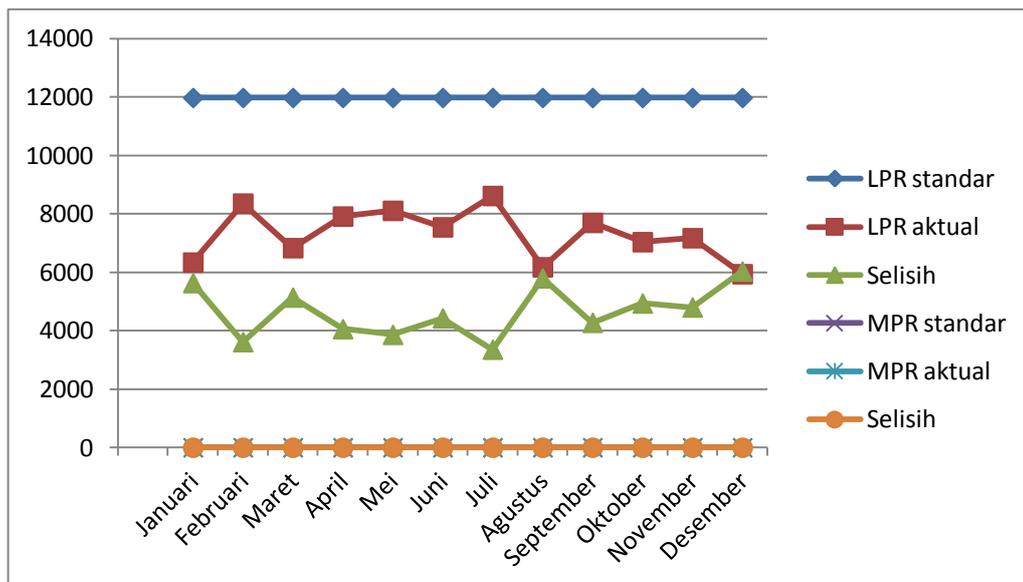
Perbandingan Perhitungan Rasio Produktivitas Standar dengan Aktual

PT. Prima Indo Papua

Bulan	LPR standar	LPR aktual	Selisih	%	MPR standar	MPR aktual	Selisih	%
Januari	11,974	6,338	5,636	47.07%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Februari	11,974	8,358	3,616	30.20%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Maret	11,974	6,833	5,141	42.93%	0.05	0.05	0.00	0.00%
April	11,974	7,914	4,060	33.91%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Mei	11,974	8,110	3,864	32.27%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Juni	11,974	7,545	4,429	36.99%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Juli	11,974	8,618	3,356	28.03%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Agustus	11,974	6,177	5,797	48.41%	0.05	0.05	0.00	0.00%
September	11,974	7,698	4,276	35.71%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Oktober	11,974	7,038	4,936	41.22%	0.05	0.05	0.00	0.00%
November	11,974	7,173	4,801	40.10%	0.05	0.05	0.00	0.00%
Desember	11,974	5,941	6,033	50.38%	0.05	0.05	0.00	0.00%

Keterangan : LPR : Labor Production Ratio

MPR :Material Production Ratio



Gambar 1  
Perbandingan Perhitungan Rasio Produktivitas Standar dengan Aktual  
PT. Prima Indo Papua

Berdasarkan perhitungan yang telah dijelaskan pada tabel diatas menggambarkan bahwa penggunaan material perusahaan untuk melakukan produktivitas telah sesuai dengan standar. Hal ini terlihat dari perhitungan MPR yang terdapat di tabel perbandingan antara aktual dengan standar memiliki selisih nol. Perusahaan dalam melakukan proses produksi, penggunaan materialnya tidak berlebihan, sesuai dengan ketentuan. Namun terdapat perbedaan yang sangat jauh dengan standar yaitu pada perhitungan LPR.

LPR menggambarkan produktivitas dari tenaga kerja karyawan bagian produksi. Pada tabel 1 yang menggambarkan perbandingan antara perhitungan LPR standar dengan aktual terlihat selisih nya hampir mencapai 50%. Hal ini berarti kinerja karyawan bagian produksi selama ini jauh dari standar. Kinerja karyawan bagian produksi yang tidak mencapai standar menggambarkan bahwa terdapat permasalahan pada karyawan bagian produksi sehingga menyebabkan kinerja dari karyawan tersebut tidak maksimal.

Tingkat produksi perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada di perusahaan. Melalui proses observasi dan analisis data, ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat produksi perusahaan, yaitu :

1. Karyawan Perusahaan

Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan dalam mencapai target produksinya. Pada perusahaan ini, karyawan bagian produksi memiliki peranan yang cukup penting karena proses produksi merupakan kegiatan inti dari perusahaan ini. Seperti yang telah dijelaskan pada sub-sub bab sebelumnya mengenai tingkat produktivitas perusahaan di tahun 2012 terdapat beberapa bulan tertentu produktivitas perusahaan mengalami penurunan. Salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan ini yaitu, kinerja karyawan bagian produksi dimana dalam proses produksi dari es batu balok, peran karyawan bagian produksi menentukan waktu yang diperlukan perusahaan dalam memproduksi es batu balok tersebut.

Waktu yang diperlukan untuk memproduksi es batu balok ini cukup lama yaitu 1 hari, apabila karyawan bagian produksi tidak bekerja dengan efisien maka waktu produksi es batu balok berikutnya akan mengalami kemunduran, dan hal ini akan terus berlangsung selama 1 bulan tersebut. Tentunya ini akan mempengaruhi target produksi es balok pada bulan tersebut yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2. Terjadi kerusakan pada mesin produksi es balok

Mesin yang dimiliki oleh perusahaan ini yaitu 7 mesin dimana masing-masing mesin dapat memproduksi 260 buah es balok per harinya. Faktor lain yang mempengaruhi tingkat produksi dari perusahaan yaitu terjadi kerusakan pada mesin produksi es balok. Mesin-mesin yang dimiliki oleh perusahaan senantiasa di lakukan perawatan oleh karyawan teknik mesin, namun apabila terjadi kerusakan pada mesin, tentunya akan mengganggu kegiatan produksi perusahaan. Kerusakan mesin akan menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Waktu yang diperlukan untuk memperbaiki mesin tersebut tidaklah singkat. Hal ini sangat mempengaruhi produksi es balok perusahaan pada bulan tersebut. Akibat dari adanya kerusakan pada mesin produksi perusahaan yaitu perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, serta perusahaan mengalami kerugian karena tidak memperoleh keuntungan yang telah diharapkan

oleh perusahaan dan membuat pelanggan kecewa karena tidak dapat memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

### 3. Kapasitas gudang penyimpanan es balok

Gudang penyimpanan es balok yang dimiliki oleh perusahaan yaitu 2 gudang dimana masing-masing gudang memiliki daya tampung 10.000 buah es balok. Dalam setahun, terdapat musim-musim tertentu dimana permintaan akan es balok ini meningkat. Namun, berdasarkan yang terjadi di perusahaan selama ini yaitu perusahaan tidak pernah dapat memenuhi permintaan pelanggan saat permintaan pelanggan akan produk tersebut meningkat, akibatnya pelanggan kecewa dan mencari perusahaan lain yang menjual es balok.

Gudang penyimpanan yang terbatas dan masa tahan dari es balok yang hanya bertahan 10 hari menyebabkan perusahaan tidak dapat menyediakan stok es balok dalam menghadapi permintaan pelanggan yang meningkat pada bulan-bulan tertentu. Hal ini tentunya berdampak pada tingkat produksi perusahaan. Perusahaan tidak dapat mengatasi hal ini, dan hampir setiap tahun saat-saat tersebut permintaan pelanggan tidak dapat dipenuhi, dan jika hal ini terus dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kerugian.

Permasalahan dari sistem pengukuran kinerja karyawan terkait dengan mengoptimalkan tingkat produksi es balok perusahaan

#### 1. Peraturan perusahaan yang kurang jelas

Peraturan perusahaan mengenai aturan-aturan yang berlaku di perusahaan terutama untuk kegiatan produksi kurang jelas bahkan jika diteliti lebih lanjut perusahaan tidak memiliki peraturan mengenai kegiatan produksi perusahaan. Peraturan yang dimiliki oleh perusahaan hanya bersifat umum tidak mendetail sampai ke masing-masing departemen dalam perusahaan. Peraturan perusahaan yang tidak jelas ini menggambarkan sistem pengukuran kinerja yang dimiliki oleh perusahaan ini juga tidak berjalan dengan baik.

Seperti diketahui, peran karyawan dalam kegiatan produksi di dalam badan usaha ini sangat penting, dimana kinerja karyawan menentukan kegiatan produksi selanjutnya. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab iv mengenai proses produksi perusahaan, karyawan bagian produksi bertugas untuk mengangkat es

batu setelah proses produksi atau pemasakan dari air menjadi es telah berakhir. Proses pengangkatan es batu ini menjadi penentu pemasakan es batu pada hari berikutnya.

Akibat dari sistem pengukuran kinerja yang dimiliki oleh perusahaan ini tidak berjalan dengan baik, maka kinerja dari karyawan perusahaan pun tidak maksimal. Tanpa perusahaan sadari, penundaan kerja pada karyawan bagian produksi, kerusakan mesin produksi es batu, keterbatasan kapasitas gudang penyimpanan es balok tentunya akan berdampak pada jumlah produksi es batu di hari berikutnya dan dampak tersebut akan terus berlanjut pada total produksi es batu perusahaan dalam sebulan. Dimana efek ini akan terus berlanjut pada keuntungan yang diperoleh badan usaha.

Menurut hasil wawancara dengan Manajer Umum, badan usaha sering tidak sanggup untuk memenuhi permintaan pelanggan akan produk es batu balok, bahkan terkadang Manajer Umum meminta bantuan dari kantor cabang untuk memenuhi permintaan akan es batu balok. Badan usaha sudah menyadari bahwa permasalahan kinerja karyawan bagian produksi dalam pengangkatan es batu tentunya akan berdampak pada total produksi es batu, namun perusahaan belum menemukan cara untuk mengatasinya sampai saat ini, dan permasalahan tersebut masih berlanjut sampai saat ini.

Indikator sistem pengukuran kinerja yang tidak jelas juga merupakan penyebab lainnya yang mengakibatkan peraturan perusahaan ini menjadi tidak jelas. Dalam mengukur kinerja karyawan, tidak ada indikator yang menjadi acuan pengukuran kinerja karyawan. Perusahaan hanya menggunakan pengalamannya, sehingga indikator pengukuran kinerja ini bersifat sangat fleksibel.

## 2. Karyawan menjadi tidak menaati peraturan perusahaan

Peraturan perusahaan yang dimiliki oleh badan usaha merupakan satu-satunya peraturan tertulis yang dimiliki oleh perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan. Peraturan yang dimiliki oleh perusahaan hanya mengatur mengenai jam kerja, syarat untuk ijin/sakit, lembur karyawan, dan panjar gaji. Peraturan perusahaan tersebut tidak mengatur mengenai kriteria pengukuran kinerja karyawan yang tentunya akan berdampak pada kompensasi yang diterima oleh karyawan.

Sistem pengukuran kinerja karyawan perusahaan yang selama ini berjalan di badan usaha berdasarkan pengukuran kinerja yang subyektif dari Kepala Bagian masing-masing departemen di perusahaan yang akan didiskusikan kepada Manajer Umum. Dalam mengukur kinerja karyawan, peraturan perusahaan tidak lagi dijadikan sebagai acuan utama namun lebih diberatkan kepada pendapat dari Kepala Bagian yang akan didiskusikan dengan Manajer Umum. Peraturan perusahaan hanya digunakan sebagai pendukung dalam pengukuran kinerja karyawan.

3. Perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan setiap bulannya hanya berupa gaji dan uang lembur jika karyawan tersebut memiliki kerja lembur pada bulan tersebut. Karyawan perusahaan terutama karyawan bagian produksi tidak menerima pemberian lain berupa bonus apabila produktivitas perusahaan mencapai standar produksi.

Apabila perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya maka karyawan tidak akan maksimal dalam bekerja. Hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan terutama kinerja bagian produksi dari pada perusahaan.

Tabel 2.

Analisis Kelemahan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Prima Indo Papua

No.	MASALAH	PENYEBAB	IMPLIKASI
1.	Peraturan perusahaan yang kurang jelas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan tidak jelas dan tidak disosialisasikan kepada karyawan sehingga kinerja karyawan tidak dapat diukur dengan baik.</li> <li>2. Indikator dalam sistem pengukuran kinerja tidak jelas dan sangat fleksibel tergantung pada Manajer Umum daripada perusahaan tersebut</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan tidak dapat mengukur kinerja karyawannya dengan baik, karyawan tidak dapat memahami mengenai sistem pengukuran kinerja sehingga karyawan tidak berusaha untuk memenuhi indikator sistem pengukuran kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan.</li> <li>2. Karyawan menjadi bingung mengenai indikator pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan sehingga karyawan cenderung tidak melakukan perubahan akan kinerjanya karena tidak mengerti kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.</li> </ol>
2.	Ketidaktaan karyawan terhadap peraturan badan usaha	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. peraturan perusahaan yang telah dibuat tidak dijalankan secara maksimal, unsur subyektifitas memiliki peranan penting dalam</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengukuran kinerja di perusahaan menjadi tidak efektif karena unsur subyektifitas yang cukup besar mempengaruhi pengukuran kinerja</li> </ol>

		<p>sistem pengukuran kinerja karyawan.</p> <p>2. Perusahaan tidak tegas dalam menjalankan peraturannya. Peraturan perusahaan tidak menjadi dasar bagi perusahaan dalam menghadapi karyawan.</p>	<p>karyawan.</p> <p>2. Antar karyawan dapat menimbulkan sikap cemburu satu sama lain karena sistem pengukuran kinerja yang sebagian besar dipengaruhi oleh unsur subyektifitas.</p>
3.	Perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya	<p>1. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya hanya berupa gaji saja, tidak ada bonus apabila kinerja karyawan mencapai standar perusahaan.</p>	<p>1. Karyawan tidak memiliki semangat yang membuat karyawan bagian produksi khususnya untuk bekerja memenuhi standar, karena karyawan bagian produksi merasa bekerja memenuhi standar ataupun tidak memenuhi standar mereka tidak menerima tambahan penghasilan. Semangat kerja karyawan menurun akibatnya produktivitas perusahaan juga akan menurun.</p>

Usulan perbaikan terhadap sistem pengukuran kinerja karyawan untuk mengoptimalkan tingkat produksi es balok PT. Prima Indo Papua, yaitu sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan hendaknya disosialisasikan terlebih dahulu kepada karyawan agar karyawan dapat mengerti dan memahami mengenai kriteria-kriteria serta poin-poin apa saja yang termasuk dalam pengukuran kinerja karyawan tersebut. Hal ini perlu dilakukan agar karyawan dapat mengembangkan kemampuan, keahlian serta pengetahuannya sesuai dengan kriteria yang diukur oleh perusahaan, sehingga produktivitas kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik. Berikut ini merupakan beberapa cara sosialisasi pengukuran yang dapat dilakukan oleh perusahaan :

a. Perusahaan dapat melakukan pertemuan dengan karyawan membahas mengenai sistem pengukuran kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan, indikator-indikator yang diukur dari kinerja karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat memahami dengan jelas kinerja seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan dari karyawan-karyawannya sehingga karyawan dapat memiliki perubahan yang jelas, terarah dan terukur. Salah satu indikator dalam mengukur kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, ketepatan dan kecepatan karyawan dalam bekerja dan lain sebagainya.

b. Masing-masing departemen yang ada di perusahaan dapat melakukan kegiatan tertentu yang tentunya akan menambah wawasan para

karyawan agar mereka dapat memahami dengan jelas mengenai sistem pengukuran kinerja perusahaannya dan manfaat dari sistem pengukuran kinerja bagi mereka maupun bagi perusahaan.

2. Perusahaan perlu memperhatikan lebih lanjut mengenai penurunan hasil produksi yang terjadi pada bulan-bulan tertentu di tahun 2012. Perusahaan harus dapat meningkatkan semangat bekerja para karyawan agar supaya tidak terjadi lagi penurunan produktivitas di perusahaan dan perusahaan dapat mencapai angka produksi yang maksimal. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan bagian produksi yaitu dengan memberikan komisi dari setiap total hasil produksi per bulan. Dengan cara seperti ini maka karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan produk es batu balok. Perusahaan juga dapat melakukan pemeliharaan terhadap mesin produksi es batu yang ada supaya menghindari kerusakan mesin yang akan mengganggu proses produksi.

3. Perusahaan memberikan gambaran lebih jelas mengenai tujuan dari badan usaha kepada karyawan khususnya karyawan bagian produksi. Hal ini diharapkan agar karyawan memahami dengan jelas mengenai tujuan dari perusahaan dan karyawan juga merasa memiliki perusahaan tersebut sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan yang diinginkan dengan perusahaan. Faktor lain mempengaruhi tingkat produksi yaitu kinerja karyawan bagian teknik mesin dalam melakukan perawatan mesin sehingga meminimalkan terjadinya kerusakan pada mesin produksi yang akan mengganggu proses produksi es batu balok.

4. Perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Karena apabila kesejahteraan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan lebih baik. Salah satu contoh memperhatikan kesejahteraan karyawan yaitu dengan memberikan bonus kepada karyawannya. Perhitungan bonus tersebut dapat berdasarkan persentase dari hasil produksi yang dicapai perusahaan tiap bulannya atau besarnya bonus telah ditentukan oleh perusahaan tidak berdasarkan pada hitungan persentase. Hal ini tergantung kebijakan perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

1. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan harus tepat dengan kebutuhan perusahaan karena hal tersebut mempengaruhi kinerja dari karyawan.
2. Pelaksanaan dari sistem pengukuran kinerja karyawan khususnya karyawan bagian produksi memiliki kaitan yang erat dengan produktivitas karyawan. Apabila sistem pengukuran kinerja karyawan yang diterapkan oleh perusahaan ini tepat maka akan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan.
3. Penerapan sistem pengukuran kinerja dari PT. PIP masih sangat sederhana dan belum tepat sehingga menyebabkan perusahaan tidak dapat mengoptimalkan tingkat produksi es balok nya. Hal ini terlihat pada bulan-bulan tertentu saat permintaan akan es balok meningkat, perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan tersebut. Hal ini tentunya membawa kerugian bagi perusahaan.
4. Pengukuran kinerja karyawan dibagi menjadi dua, yaitu ditinjau dari segi kepegawaian yang meliputi daftar kehadiran atau absensi dan ditinjau dari segi pekerjaan yang meliputi penilaian kepala bagian dan Manajer Umum. Dimana penilaian tersebut meliputi kemampuan bekerja, ketaatan terhadap peraturan perusahaan, kerjasama dalam bekerja.
5. Pengukuran kinerja dari segi kepegawaian dilakukan oleh kepala bagian dan dilihat dari kartu kehadiran, sedangkan pengukuran dari segi pekerjaan dilakukan oleh kepala bagian dan Manajer Umum yang akan berdiskusi mengenai kinerja dari karyawan tersebut.
6. PT. Prima Indo Papua tidak melakukan sosialisasi mengenai sistem pengukuran kinerja yang digunakan kepada karyawan nya sehingga karyawan tidak mengerti dan memahami mengenai sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan.
7. Dalam memenuhi permintaan pasar, perusahaan memiliki catatan-catatan akan permintaan pasar berdasarkan data historis tahun-tahun sebelumnya. Namun terkadang perusahaan tetap tidak dapat memenuhi permintaan pasar dikarenakan ketidaksiapan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar tersebut.

8. Pemeliharaan pada mesin yang tidak rutin dilakukan sehingga menyebabkan mesin yang digunakan untuk produksi ini sering mengalami kerusakan. Hal ini menyebabkan kegiatan produksi perusahaan tidak dapat berlangsung dengan maksimal. Selain itu, adanya keterbatasan dalam gudang penyimpanan es batu balok sehingga perusahaan tidak dapat menyiapkan stok es balok dalam menghadapi permintaan pasar yang meningkat pada bulan-bulan tertentu.

Berikut ini diberikan beberapa rekomendasi kepada perusahaan untuk dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada, sebagai berikut :

1. Perbaiki dari sistem penilaian kinerja, dengan adanya pengukuran kinerja secara tertulis, mengenai hal-hal apa saja yang akan diukur oleh badan usaha dari karyawan, sehingga hal tersebut dapat menjadi jelas dan konsisten bagi seluruh karyawan. Penentuan indikator pengukuran kinerja karyawan yang akan diukur. Misalnya perusahaan menentukan indikatornya yaitu :

- Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas
- Ketepatan dan kecepatan karyawan dalam bekerja
- Kehadiran karyawan

Indikator ini yang akan menjadi patokan perusahaan dalam menilai kinerja dari karyawannya. Dengan begini karyawan menjadi jelas dan memahami apa yang diinginkan oleh perusahaan.

2. Pengukuran kinerja yang sudah jelas perlu disosialisasikan kepada karyawan. Agar supaya pengukuran kinerja dapat diberlakukan dengan baik, maka pengukuran kinerja tersebut harus dapat disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui poin-poin apa saja yang masuk ke dalam pengukuran kinerja yang diterapkan oleh badan usaha. Indikator yang telah ditentukan diatas disosialisasikan kepada karyawan.

3. Perlu disampaikan kepada karyawan mengenai tujuan serta harapan dari badan usaha. Tujuan dan harapan usaha ini disampaikan agar dapat memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga tujuan antara karyawan dan badan usaha dapat selaras.

## DAFTAR PUSTAKA

- Detik Finance. Maret 2013. 2013, **Tarif Listrik Naik, Mulai Maret Pabrik Es Batu Naikkan Harga.** (online), (<http://finance.detik.com/read/2013/03/04/181633/2185462/1036/tarif-listrik-naik-mulai-maret-pabrik-es-batu-naikkan-harga> diakses pada 06 Mei 2013).
- Hansen R. Don, and Mowen M. Maryanne. 2007. *Managerial Accountin, 8<sup>th</sup> edition.* South-Western, USA: Cengage Learning.
- Neely Andy, Gregory Mike, and Platts Ken. 2005. *Performance Measurement System Design.* (online) (diakses pada 07 Juni 2013).
- Neely Andy, Mills John, Platts Ken, Richardo Huw, Gregory Mike, Bourne Mike, and Kennerly Mike. 2000. *Performance Measurement System Design: Developing and Testing a process-based approach.* (online), diakses pada 09 Juni 2013. Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, UK.
- SulselProv. Juni 2012. 2012, **Didorong Jadi Basis Industri Perikanan Kawasan Timur.** (online), (<http://sulselprov.go.id> diakses pada 07 Mei 2013).
- SulselBPS. Januari 2013. 2013, **Data Industri Perikanan Kawasan Sulawesi Selatan.** (online), (<http://sulsel.bps.co.id> diakses pada 07 Mei 2013).
- Surabaya post. Juni 2012. 2012, **Segarnya Usaha Es Balok dan Es Kristal.** (online), (<http://www.surabayapost.co.id/?mnu=berita&act=view&id=6223423f9785206ba00e54cab25de66f> diakses pada 06 Mei 2013).
- Weidinger Claus, Platts Ken. *Evaluating the Effectiveness of Performance Measurement Systems.* (online) (diakses pada 05 juni 2013).
- Phusavat Kongkiti and Photaranon Watcharapon. 2006. *Productivity/Performance Measurement.* (online), diakses pada 17 Februari 2014. Department of Industrial Engineering, Kasetsart University, Bangkok, Thailand.
- Neely Andy, Richardo Huw, Mills John, Platts Ken, and Bourne Mike. 1997. *Designing Performance Measures : A Structured Approach.* (online), diakses pada 17 Januari 2014. *University of Cambridge, Cambridge, UK.*