

ABSTRAK

Industri kecil menengah (IKM) memiliki peranan yang penting dalam perekonomian rakyat kecil di Indonesia, serta terbukti kuat bertahan dalam menghadapi berbagai krisis ekonomi. Agar dapat tumbuh dalam situasi persaingan global, IKM membutuhkan upaya perbaikan termasuk dengan melakukan penilaian atau evaluasi kinerja secara mandiri.

PT. MG merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *consumer goods* dengan bahan baku utama *sea foods* (ikan, udang, cumi, dan lainnya). Perusahaan ini memulai usahanya sejak tahun 2000. Hingga saat ini produk yang dihasilkan sudah mencapai 17 macam jenis bentuk, di antaranya lumpia, siomay, dan lainnya, dengan jumlah karyawan sebanyak 15 orang. Selama ini PT. MG hanya menilai atau mengukur kinerjanya secara konvensional, yaitu melalui perspektif finansial atau keuangan sebagai acuan penilaian. Namun dalam perkembangannya, ukuran-ukuran finansial tidak lagi memadai untuk menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu dilakukan penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan kerangka SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) system sebagai dasar pengukuran kinerja yang kemudian akan dilakukan perhitungan/skorings tiap KPI dengan model OPM (*The Oregon Productivity Matrix*).

Pengidentifikasi strategi objektif dan KPI diperoleh melalui wawancara dan *brainstorming* dengan pihak manajemen. Berdasarkan perspektif *financial*, *marketing*, *productivity*, *flexibility*, *customer*, *process time*, *delivery*, dan *quality* telah menghasilkan 17 strategi objektif dan 21 *Key Performance Indicator* (KPI), dimana 21 KPI tersebut adalah *Return On Asset*, *Net Profit Margin*, *Sales Growth*, intensitas pengadaan promosi, total penjualan produk jenis baru, konsistensi hasil produksi, jumlah produk yang tidak sesuai ketentuan QC, pemenuhan demand, lisensi higienitas, jumlah perubahan mesin/teknologi baru, intensitas percobaan (*trial*) produk baru, *Percentage of New Customer*, prosentase keluhan pelanggan, *Inventory Turnover*, biaya penyusutan, efisiensi waktu pengiriman, efisiensi waktu produksi, *Percentage of On Time Delivery*, prosentase ketepatan spesifikasi produk, jumlah produk cacat yang sampai ke konsumen, ketersediaan database.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut, selanjutnya akan dilakukan analisis. Nilai kinerja aktual perusahaan selama 10 periode pengukuran mengalami nilai yang naik-turun (fluktuatif) dengan nilai terendah 4,576 pada periode 4 dan nilai tertinggi 7,082 pada periode 5. KPI yang paling sering menyebabkan rendahnya kinerja perusahaan (muncul poin ≤ 3 lebih dari 5 periode) yakni pada KPI 1 (*Return On Asset*), KPI 8 (jumlah produk baru yang berhasil di *launching*), KPI 11 (intensitas percobaan atau *trial* produk baru), KPI 12 (*Percentage of New Customer*). Perspektif yang paling sering mengalami nilai rendah adalah perspektif *flexibility* dan *financial*. Perencanaan perbaikan kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD) untuk membantu perusahaan dalam menentukan inisiatif perbaikan yang diprioritaskan, agar perbaikan yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien. KPI yang paling diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan adalah KPI 1 (*Return On Asset*), KPI 13 (*Percentage of New Customer*), dan KPI 15 (*Inventory Turnover*). Perbaikan-perbaikan yang diusulkan yaitu mengadakan *product show*, menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, memberi *quantity discount*, memberi promosi hadiah langsung.