

Implementasi KPI dan Perancangan Sistem e-KPI pada PT. XYZ

Kevin Chevalia Darmadji¹

Abstract: This study was conducted to implement the KPI and design e-KPI system at PT. XYZ. KPIs are implemented using the basic four perspectives based on the Balanced Scorecard. The initial condition, the company has KPI for two divisions from six divisions and also the absence of a system of e-KPI. The result shows that six divisions have implemented KPI and e-KPI system has been designed at PT. XYZ. KPI will be assessed for performance appraisal on PT. XYZ for a period of time to come. e-KPI system provides the facility to the management to access KPI of division/department anytime and anywhere.

Keywords: Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Performance Measurement.

Pendahuluan

Strategi merupakan langkah taktis yang dimiliki perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Strategi perusahaan turut menentukan perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang tertuang pada visi perusahaan. Strategi yang tepat mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Strategi yang didapatkan dari derivatif misi perusahaan harus mempunyai tolak ukur yang jelas. Tolak ukur digunakan sebagai indikator terhadap pencapaian dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu tolak ukur strategi perusahaan dengan melihat empat perspektif kerja (finansial, konsumen, internal bisnis proses dan pertumbuhan & pembelajaran). PA (*Performance Appraisal*) yang digunakan pada PT. XYZ adalah sistem penilaian karyawan yang mayoritas pengukurannya bersifat subjektif oleh atasan dari karyawan yang bersangkutan. PA seharusnya lebih bersifat objektif dan menilai hasil kerja karyawan, sedangkan subjektivitas penilaian diperlukan untuk bahan pertimbangan dan verifikasi hasil kerja karyawan. Oleh karena itu PT. XYZ membutuhkan sebuah alat pengukur berupa KPI dengan metode *Balanced Scorecard* yang dapat mengukur kinerja karyawan dengan objektif. Pada tahun 2015, PT. XYZ mulai mencoba mengukur KPI menggunakan *Balanced Scorecard* pada tahun 2015. PT. XYZ telah menurunkan *Balanced Scorecard* untuk keenam divisi, namun KPI milik divisi masih mempunyai status *draft* kecuali HRD (*Human Resource Development*) dan SFM (*Sales and Field Marketing*).

Pada tahun 2015 KPI telah dijalankan hanya pada dua divisi dari enam divisi yang ada, yaitu Divisi SFM dan HRD, namun KPI belum mendapatkan approval dari MAMs (*Management of Members*). Target perusahaan pada kuartal pertama tahun 2016, semua KPI dari keenam divisi telah mendapatkan persetujuan dari MAMs. Perkembangan teknologi yang semakin pesat semakin menuntut perkembangan perusahaan kearah otomatisasi. Pengumpulan dan pengolahan data sebisa mungkin dilakukan oleh sistem secara otomatis untuk menghindari adanya pemalsuan dan kesalahan input data. Perusahaan XYZ mempunyai inisiatif untuk menerapkan sistem elektronik, salah satunya adalah e-KPI. e-KPI adalah sebuah sistem terintegrasi yang memungkinkan *top* manajemen perusahaan mengakses penilaian kinerja setiap divisi dan departemen. e-KPI memberikan fasilitas kepada *top* manajemen untuk mengakses KPI divisi dan departemen kapan saja dan dimana saja.

Metode Penelitian

Manajemen Performa

Manajemen performa adalah proses sistematis untuk meningkatkan performa suatu organisasi dengan mengembangkan performa individual atau tim (Armstrong [1]). Tujuan dari manajemen performa adalah menciptakan performa kerja yang tinggi dimana setiap individu dan tim menerapkan perbaikan berkelanjutan dari proses bisnis perusahaan. Manajemen performa berkaitan dengan menyelaraskan tujuan individu kepada tujuan perusahaan dan memastikan bahwa setiap individu menjalankan nilai-nilai perusahaan. Manajemen performa membantu perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan target pencapaian untuk periode yang akan datang. Pemberian target

¹ Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: k_chevalia@hotmail.com

pencapaian diukur berdasarkan ekspektasi yang diharapkan oleh pihak manajemen yang berkaitan. Manajemen performa lebih berfokus kepada perencanaan performa dimasa yang akan datang daripada sekedar pengukuran PA.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja yang mengintegrasikan pengukuran empat perspektif (finansial, konsumen, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran) kinerja yang didasarkan pada strategi perusahaan (Kaplan & Norton [5]). *Balanced Scorecard* bukan hanya sebuah instrumen pengukuran kerja, tetapi juga membantu pihak manajemen untuk merencanakan tujuan jangka panjang perusahaan. Manajemen finansial adalah aktivitas puncak dalam sebuah perusahaan. Setiap departemen yang ada dalam perusahaan akan memberikan pertanggung jawaban untuk keadaan finansial perusahaan. Manajemen finansial mempunyai definisi seni dan ilmu untuk mengelola uang. Adapun perspektif finansial meliputi modal, tagihan, dan uang. Manajemen finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu keuangan privat dan keuangan publik. Keuangan privat adalah manajemen finansial yang berkaitan dengan keperluan perusahaan mulai dari supplier hingga konsumen. Keuangan publik adalah manajemen finansial yang berkaitan dengan pemerintah (Paramasivan & Subramanian [7]). Pengelolaan finansial yang baik mampu mengoptimalkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, akan tetapi aktivitas finansial menjadi tidak berarti tanpa adanya departemen pendukung yang lain. Persaingan pasar yang begitu pesat menyebabkan perusahaan harus berorientasi pada konsumen (Cengiz [4]). Konsumen adalah pihak yang menjadi *end user* dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan oleh karena itu perusahaan harus mempunyai relasi yang baik dengan konsumen. Perusahaan tidak akan mampu menawarkan barang jika tidak ada permintaan dari konsumen. Perusahaan yang mempunyai relasi baik dengan konsumen dapat dengan mudah mendapatkan permintaan baik barang/jasa. Implikasi dari adanya relasi dengan konsumen adalah reputasi perusahaan yang dikenal luas oleh pasar sehingga mampu menciptakan *bargaining power* yang besar. *Barigaining power* adalah kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjaga agar konsumen tidak beralih kepada produk kompetitor. Orientasi perusahaan antara konsumen dan *supplier* telah bergeser dari *supplier* kepada konsumen (Bollen, [3]). Era globalisasi menyebabkan konsumen tidak hanya mempunyai banyak informasi mengenai produk kompetitor dan mempunyai kebebasan memilih, tetapi konsumen juga mampu menyuarakan ketidakpuasannya dengan luas. Konsumen yang tidak puas dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan mampu merusak reputasi perusahaan terhadap pasar. Perspektif

konsumen tidak merujuk pada konsumen eksternal perusahaan saja, tetapi dapat juga merujuk pada departemen internal perusahaan. Proses Bisnis Internal adalah setiap aktivitas internal yang dilakukan oleh departemen. Proses Bisnis Internal mengintegrasikan antara tujuan dari konsumen dan *shareholder*. Perspektif Proses Bisnis Internal bertujuan untuk mengidentifikasi setiap proses yang dilakukan dan mengembangkan metode pengukuran kerja yang memungkinkan sebagai proses kontrol (Niven [6]). Kontrol yang dilakukan dalam Proses Bisnis Internal bertujuan agar perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan kinerja departemen. Proses pembelajaran adalah proses belajar secara berkelanjutan oleh seorang pekerja seiring dengan bertambahnya pengalaman di tempat kerja. Proses pembelajaran dapat menjadi maksimal apabila iklim organisasi mendukung proses pembelajaran (Armstrong [2]). Proses pertumbuhan dan pembelajaran merupakan infrastruktur mendasar yang harus dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan dengan alokasi perspektif pertumbuhan & pembelajaran yang rendah akan susah untuk berkembang karena sumber daya manusia yang dimiliki tidak memiliki kompetensi yang setara dengan perkembangan yang ada. Kontrol yang dilakukan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga bertujuan untuk menjaga performa kerja setiap sumber daya yang ada. Sumber daya yang selalu berkembang pada akhirnya mampu menunjang perusahaan untuk berkembang lebih besar. Aktivitas pembelajaran yang diberikan oleh perusahaan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan.dahulu.

Key Performance Indicator (KPI)

KPI adalah suatu pengukuran kuantitatif terhadap performa utama/kunci yang dimiliki oleh organisasi (Parmenter [8]). KPI yang digunakan harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan. KPI membantu peningkatan kinerja karyawan dengan target KPI yang harus dicapai oleh pemilik KPI. Target KPI yang telah tercapai mampu memberikan kontribusi nyata untuk kemajuan perusahaan. Data kualitatif harus diubah terlebih dahulu menjadi data kuantitatif sebelum data menjadi *input* pada pengukuran kinerja KPI. Kaplan 1996 mengatakan bahwa KPI yang dimiliki setidaknya tidak lebih dari 10 KPI, karena KPI hanya mengukur aktivitas yang menjadi kunci performa individu/organisasi. KPI mempunyai struktural *top down* yang artinya KPI berasal dari pihak manajemen perusahaan yang nantinya didelegasikan pada tiap-tiap divisi pada perusahaan. Tahapan yang dilakukan untuk menyusun KPI tersusun dari tiga langkah. Langkah yang pertama adalah menyusun peta strategi (*strategic map*) dimana peta strategi terdiri dari diagram hubungan diantara strategi-strategi perusahaan. Strategi-strategi perusahaan digolongkan berdasarkan keempat perspektif yang ada (finansial, konsumen,

internal proses bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran). Strategi perusahaan disusun berdasarkan visi dan misi perusahaan yang artinya setiap strategi harus mendukung visi dan misi perusahaan. Strategi perusahaan bersifat jangka panjang yang artinya strategi perusahaan harus rentan akan adanya perubahan/ revisi. Tahapan kedua adalah pemetaan KPI (*architecture map*) dimana dari setiap strategi yang dimiliki perusahaan dirumuskan satu atau lebih KPI sebagai indikator pengukuran kinerja. KPI yang dirumuskan dalam pemetaan KPI haruslah data kuantitatif sehingga pengukuran dapat dengan mudah dilakukan. Pada tahap pemetaan, KPI harus mempunyai satuan pengukuran, periode pengukuran, metode pengukuran dan target. Tahap pemetaan adalah tahap dimana pemilik KPI mempersiapkan dokumen-dokumen pendukung untuk proses selanjutnya (proses *monitoring*). Dokumen pendukung dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Dokumen langsung adalah dokumen yang tidak memerlukan adanya pengolahan data sebagai input untuk data KPI. Dokumen tidak langsung adalah dokumen yang memerlukan adanya pengolahan data sebagai input untuk data KPI. Tahapan ketiga adalah tahapan *monitoring* (*monitoring map*) dimana dilakukan kontrol dan pengendalian terhadap hasil pencapaian KPI. Tahap *monitoring* dilakukan berkala sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan pada setiap KPI. Tahap *monitoring* merupakan tahapan yang sangat penting, karena hasil pencapaian yang terlihat pada tahapan inilah dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan dari kinerja yang selama ini dilakukan.

Hasil dan Pembahasan

Kondisi Awal Perusahaan

Peninjauan yang dilakukan berkaitan dengan kondisi awal perusahaan bertujuan sebagai tolak ukur dari hasil implementasi yang telah dilakukan. PT. XYZ mempunyai kondisi awal sebelum adanya implementasi KPI. Kondisi awal perusahaan hanya mempunyai draft KPI untuk masing-masing divisi (SFM, Factory, HRD, Marketing dan IT, Support). Draft KPI yang dimiliki oleh masing-masing divisi belum mendapatkan persetujuan dari pihak MAMs. PT. XYZ mempunyai sistem PA dimana penilaian PA didasarkan oleh penilaian dari atasan. Oleh karena itu, sistem penilaian PA seringkali mengalami lebih banyak subjektivitas daripada objektivitas. Penilaian kuantitatif diberikan kepada karyawan dengan memetakan terlebih dahulu jumlah distribusi nilai yang hendak diberikan. Oleh karena itu, penilaian yang diberikan diberikan sedemikian rupa sehingga mempunyai distribusi normal. Penilaian kinerja didasarkan atas *Job Class* yang dimiliki oleh karyawan. *Job Class* adalah tingkat jabatan seseorang yang melekat pada setiap

individu (berkaitan dengan beban kerja), sedangkan *Job Grade* adalah tingkat jabatan seseorang yang melekat pada posisi/kedudukan karyawan tersebut (berkaitan dengan beban jabatan). *Job Class* dan *Job Grade* bermanfaat untuk menjadi indikator untuk kenaikan *level* karyawan. Kesamaan tingkat antara *Job Grade* dan *Job Class* mengindikasikan bahwa karyawan tersebut telah mencapai tingkat kinerja maksimum dari posisinya dan siap untuk naik ke *level* jabatan berikutnya. Tabel 1 menunjukkan hubungan antara *level* dan *Job Grade* karyawan PT. XYZ.

Tabel 1. Hubungan *Level* Jabatan dengan *Job Grade*

Level	Grade
Non Staff	16-20
Staff	21-22
Supervisor	23-25
Junior Manager	26-30
Middle Manager	31-35
Senior Manager	36-40

Promosi jabatan dapat dilakukan apabila seorang karyawan telah memenuhi kriteria *Job Grade* untuk dipromosikan jabatannya. Promosi jabatan ditentukan oleh hasil panel yang diikuti oleh karyawan. Panel merupakan kegiatan presentasi kinerja yang diadakan dua kali setahun untuk menentukan pengangkatan karyawan tetap atau kenaikan jabatan. Panel diadakan apabila terdapat karyawan yang terqualifikasi untuk dipromosikan. PT. XYZ mempunyai empat macam pemindahan jabatan yaitu; Promosi Class, Promosi Mutasi Jabatan, Promosi *Class* & Mutasi Jabatan dan Demosi. Promosi *Class* adalah promosi yang diberikan apabila seorang karyawan telah mencapai tingkat *Job Grade* yang sama dengan *Job Class*. Promosi Mutasi Jabatan adalah pemindahan jabatan dengan tingkat *Job Grade* yang sama dengan jabatan sebelumnya. Promosi *Class* & Mutasi Jabatan adalah promosi *Job Class* yang disertai juga dengan mutasi jabatan. Demosi adalah penurunan *Job Grade* yang disertai mutasi jabatan dikarenakan karyawan bersangkutan terlibat dalam kasus/pelanggaran kerja. Sistem PA pada PT. XYZ menggunakan penilaian dari sembilan aspek pengukuran. Penilaian untuk karyawan dengan tingkat *Job Class* dibawah 21 hanya memakai enam faktor, sedangkan untuk karyawan dengan tingkat *Job Class* diatas 21 memakai sembilan faktor. Tingkat *Job Class* dibawah 21 adalah *level* non staff.

Milestone KPI

Perjalanan KPI pada PT. XYZ mempunyai tahapan-tahapan peristiwa penting sebelum akhirnya KPI PT. XYZ mulai tersusun. PT. XYZ memulai perjalanan KPI pada tahun 2013 hingga saat ini (2016). Pada tahun 2014, proyek pembuatan KPI mempunyai seorang koordinator yang bertanggung jawab untuk penyelesaian KPI PT. XYZ. PT. XYZ memulai perjalanan KPI pada tahun 2013 melalui *training* BSC yang difasilitasi oleh sebuah perusahaan konsultan. *Training* BSC dihadiri oleh pihak manajemen dan kepala divisi PT. XYZ. *Training* yang dilakukan pada tahun 2013 membuahkan draft KPI untuk masing-masing divisi. Pada tahun 2014, PT. XYZ secara aktif membuat tim untuk proyek pembuatan KPI yang beranggotakan tujuh orang manajer. PT. XYZ menunjuk perusahaan konsultan yang sama untuk pendampingan selama proyek pembuatan KPI dijalankan. PT. Y merintis terlebih dahulu proyek pembuatan KPI untuk Divisi SFM. Pada awal tahun 2015, Divisi SFM telah memakai KPI untuk presentasi kinerja pada kuartal tahun pertama untuk tingkat *Regional*. Divisi HRD memulai penerapan dari KPI pada kuartal pertama tahun 2015. Divisi HRD memulai juga *monitoring* KPI, namun belum ditetapkan target yang harus dicapai. Upaya *monitoring* KPI dilakukan sebagai pembelajaran/sosialisasi kepada *supervisor* dan staff HRD sehingga saat KPI HRD benar-benar dijalankan, karyawan HRD telah siap untuk mengimplementasikannya. Pada akhir tahun 2015, PT. XYZ melanjutkan proyek pembuatan KPI untuk semua Divisi & Departemen. PT. XYZ memfasilitasi *workshop* untuk kepala divisi dan departemen pada Bulan Juli 2015 dengan tujuan kepala divisi dan departemen mampu menyusun KPI secara mandiri. Proyek pembuatan KPI belum membuahkan hasil pada tahun 2015, namun Divisi HRD telah mempresentasikan hasil pencapaian berdasarkan KPI tahun 2015. Pada tahun 2016, PT. XYZ mempunyai target untuk finalisasi KPI dari setiap divisi dan departemen yang ada, namun lebih diutamakan untuk KPI Divisi terlebih dahulu. Kuartal pertama tahun 2016 ditetapkan sebagai target dari finalisasi KPI Divisi. Kuartal pertama pada tahun 2016, Divisi HRD telah memakai KPI untuk presentasi kinerja pada tahun 2015, namun KPI dari Divisi HRD belum melalui proses approval MAMs.

Finalisasi KPI Divisi

Usulan Implementasi KPI yang dilakukan oleh PT. XYZ memberikan dampak positif bagi operasional perusahaan. Dampak nyata yang ditimbulkan akibat implementasi KPI adalah meningkatnya kinerja setiap karyawan PT. XYZ yang pada akhirnya mampu meningkatkan omset perusahaan.

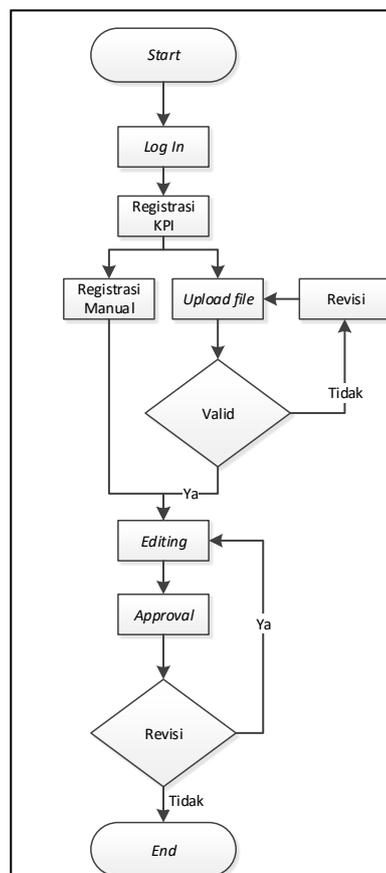
KPI membuat karyawan mempunyai target pencapaian dalam periode waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu perlu adanya sistem *reward and punishment* untuk karyawan pada PT. XYZ sebagai tindakan atas pencapaian KPI yang bersangkutan. *Reward* diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai atau bahkan melebihi target yang ditentukan, sedangkan *punishment* diberikan kepada karyawan yang tidak mencapai target. Implementasi KPI pada PT. XYZ merintis adanya perubahan pada sistem PA perusahaan. Kondisi aktual sistem PA PT. XYZ lebih banyak menilai proses kerja yang dilakukan oleh karyawan (metode sembilan faktor), namun kurang menilai dalam hasil kerja karyawan. KPI merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai hasil kerja dari karyawan, sehingga pada masa yang akan datang PT. XYZ menggunakan KPI untuk menentukan PA karyawan. PA pada masa yang akan datang menilai dua aspek penilaian dalam kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Aspek penilaian pertama adalah *what*, yaitu hasil kerja yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Karyawan harus mampu mempertanggung jawabkan hasil kerjanya kepada perusahaan dalam bentuk yang sesuai dengan apa yang karyawan telah peroleh sebagai upah/gaji. Oleh karena itu, hasil kerja menjadi aspek penilaian yang penting untuk dipertimbangkan. Aspek penilaian kedua adalah *how*, yaitu cara/proses kerja yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai hasil kerja yang telah dinilai oleh perusahaan. Aspek kedua berfungsi sebagai proses verifikasi atas hasil kerja yang telah diperoleh oleh karyawan yang bersangkutan. Aspek kedua menilai apakah hasil kerja yang telah tercapai murni merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan yang bersangkutan. Aspek penilaian kedua ditujukan untuk menghindari adanya tindakan plagiat/kecurangan yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan hasil kerjanya. Kedua aspek penilaian *what* dan *how* akan diperhitungkan sebagai PA pada PT. XYZ dengan terlebih dahulu melihat aspek *what* dan melakukan verifikasi dari aspek *how*. Implementasi KPI pada PT. XYZ tidak bisa secara total mencapai hasil yang maksimal, dikarenakan PT. XYZ masih dalam tahap pembelajaran mengenai KPI. Oleh karena itu, sistem KPI yang diimplementasikan pada PT. XYZ akan secara berkala ditingkatkan kualitasnya. KPI yang diimplementasikan pada PT. XYZ tidak akan diberikan sistem *weighting* untuk periode waktu yang akan datang, karena tidak semua penilaian dapat dilakukan dengan metode matematis. Pemberian sistem *weighting* pada sistem KPI akan menjadikan penilaian yang dilakukan bersifat total kuantitatif. Skor akhir dari kinerja karyawan dapat dihitung dengan sistem *weighting*. Namun, penilaian yang total kuantitatif tidak

diinginkan oleh perusahaan karena perusahaan ingin menonjolkan sistem penilaian kualitatif. Penilaian kualitatif akan dilakukan dengan lima kategori penilaian pertama. Kategori pertama adalah untuk karyawan yang hampir selalu mencapai lebih dari target pada setiap tugas/KPI yang diberikan. Kategori kedua adalah untuk karyawan yang terkadang melebihi target pada setiap tugas/KPI yang diberikan. Kategori ketiga adalah untuk karyawan yang jarang melebihi target yang diberikan dan minimal karyawan tersebut mencapai target yang diberikan. Kategori keempat adalah untuk karyawan yang terkadang gagal memenuhi target pada setiap tugas/KPI yang diberikan. Kategori kelima adalah untuk karyawan yang hampir selalu gagal mencapai target pada setiap tugas/KPI yang diberikan.

Perancangan Sistem e-KPI

PT. XYZ mempunyai rencana untuk mengimplementasikan sistem e-KPI pada tahun 2014, namun rencana itu baru bisa terwujud pada tahun 2016. Rencana implementasi sistem e-KPI didasarkan pada tersedianya fasilitas bagi MAMs untuk memantau pencapaian kinerja karyawan dimana pun dan kapan pun. Pada keadaan aktual perusahaan tanpa e-KPI, pencapaian kinerja hanya disampaikan pada saat rapat kuartal divisi. Perancangan sistem e-KPI dimulai dengan merancang desain dari *website* e-KPI. Sistem e-KPI dalam proses pengembangan merupakan *website* lokal PT. XYZ yang artinya sistem e-KPI hanya dapat diakses melalui jaringan internet lokal perusahaan. Sistem e-KPI akan dimasukkan kedalam jaringan internet interlokal ketika *website* telah disepakati dan disetujui oleh MAMs. Proses persetujuan sistem e-KPI dari MAMs, sebelumnya harus melewati tahap *trial and error*. Proses *trial and error* dilakukan oleh tim KPI dengan berkoordinasi langsung dengan Divisi IT. Tim KPI mempunyai tugas untuk mengatur alur KPI yang akan diregistrasikan sampai pada proses *monitoring* KPI. Gambar 1 menunjukkan prosedur yang harus dilalui untuk proses memasukkan KPI dalam sistem e-KPI. Tahapan awal untuk memasukkan KPI kedalam sistem e-KPI adalah *log in* dengan *username* dan *password* yang sudah ditetapkan oleh tim KPI. Sistem e-KPI memberikan akses kepada atasan untuk melihat KPI bawahannya, namun bawahan tidak dapat melihat KPI atasannya. Presiden Direktur PT. XYZ mempunyai akses untuk melihat seluruh KPI yang dimiliki oleh karyawan dari *level* manajer hingga staff. Halaman beranda berisi pengumuman atau informasi terkait dengan KPI. Tahap selanjutnya adalah melakukan registrasi untuk data KPI yang digunakan. Registrasi data KPI dapat dilakukan dengan dua

cara, pertama dengan melakukan registrasi manual dan kedua dengan cara *upload* data KPI menggunakan *software* Microsoft Excel.



Gambar 1 Prosedur memasukkan KPI dalam sistem e-KPI

Sistem e-KPI telah dilengkapi dengan fasilitas *upload file*, sehingga *user* dapat dengan langsung memasukkan data KPI secara efisien. Proses *upload file* membutuhkan format *file excel* sesuai dengan format yang diperlukan oleh sistem. Proses registrasi dengan fasilitas *upload* mengharuskan *user* untuk memeriksa kembali bila ada KPI yang dinyatakan tidak valid oleh sistem. KPI yang dinyatakan tidak valid oleh sistem merupakan KPI yang tidak terisi dengan data yang lengkap. KPI yang dinyatakan tidak valid oleh sistem tidak akan diikuti sertakan dalam proses selanjutnya, yaitu proses *editing*. KPI yang tidak lengkap dapat diperbaiki kelengkapan datanya dengan merubah secara manual *file excel* dan kembali melakukan proses *uploading*. Proses *editing* diakhiri dengan mengirimkan KPI melalui fasilitas *send* yang berada di halaman registrasi. Proses *approval* adalah tahapan yang dilakukan oleh atasan dari *user* terkait. Data yang telah dikirimkan oleh *user* akan diperiksa, respon yang dikirimkan kepada *user* berupa persetujuan atau penolakan atas KPI yang dikirimkan. Sistem e-KPI menyediakan kolom bagi atasan untuk dapat memberikan komentar terkait

dengan KPI yang dikirimkan. KPI yang ditolak oleh atasan secara otomatis akan masuk kedalam halaman registrasi KPI *user* terkait dengan status *reject*. KPI dengan status *reject* tidak dapat dikirimkan kembali kepada atasan, namun KPI tersebut harus mengalami perubahan data untuk dapat dikirimkan kembali. KPI dengan status *reject* akan berubah statusnya menjadi *draft* ketika ada perubahan yang dilakukan terhadap data KPI sehingga KPI tersebut dapat dikirimkan kembali. *User* dapat membaca komentar yang diberikan oleh atasan pada halaman status KPI. KPI yang disetujui oleh atasan akan secara otomatis masuk kedalam halaman *my* KPI *user* terkait. KPI yang telah masuk kedalam *my* KPI siap untuk diisikan data sebagai hasil pencapaian dari KPI disetiap periode waktu pengukuran. Sistem e-KPI akan mengunci kolom periode ketika periode tersebut bukan merupakan periode untuk pengisian hasil pencapaian. Halaman *monitoring* KPI menyediakan 13 kolom untuk *user* mengisi hasil pencapaian terhadap KPI, namun tidak semua kolom dapat diisi oleh *user*. Kolom yang dapat diisi oleh *user* adalah kolom yang mewakili periode waktu yang telah dimasukkan kedalam data KPI. KPI dengan satuan waktu pengukuran *quarterly* mempunyai 4 kolom dari 13 kolom yang dapat diisi oleh data pencapaian KPI, hal demikian berlaku juga untuk KPI dengan satuan waktu pengukuran yang lain. Sistem e-KPI dilengkapi dengan halaman *dashboard* yang menampilkan grafik dan ringkasan pencapaian KPI. KPI ditampilkan dengan memberikan indikator warna pada grafik pencapaian KPI. Indikator warna diberikan untuk mempermudah *user* untuk melihat ringkasan KPI secara cepat. Halaman *dashboard* KPI menyediakan fasilitas kepada *user* untuk melihat pencapaian KPI dari *level* bawahannya. Halaman KPI Tree pada sistem e-KPI memperlihatkan susunan *level* karyawan untuk divisi/departemen yang bersangkutan pada PT. XYZ. *User* memiliki akses untuk melihat susunan karyawan yang berada pada *level* dibawahnya, namun tidak untuk *level* diatasnya. Sistem KPI Tree memfasilitasi *user* untuk melihat secara ringkas KPI dari *level* karyawan dibawah *level* *user* terkait. Sistem e-KPI dirancang untuk memfasilitasi *user* dengan fasilitas *parent code* dimana *parent code* mengintegrasikan KPI yang dimiliki oleh *user* kepada atasan langsung *user* terkait. Fasilitas *parent code* mengarahkan sistem untuk mengakumulasi setiap pencapaian yang didapat sehingga KPI sebagai *parent code* mendapatkan akumulasi dari KPI *level* dibawah jabatannya. Namun, fasilitas *parent code* belum bisa diimplementasikan untuk PT. XYZ pada periode kuartal kedua tahun 2016 karena program yang dipakai untuk pembuatan sistem e-KPI belum

memadai. Pada periode yang akan datang, sistem e-KPI akan dilengkapi dengan fasilitas *parent code*.

Simpulan

KPI berhasil mendapatkan persetujuan dari MAMs untuk keenam divisi yang ada, yaitu HRD, IT, *Marketing*, SFM, *Support* dan *Factory*. Implementasi KPI pada PT. XYZ bersifat pembelajaran, oleh karena itu sistem KPI masih mempunyai kekurangan karena disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Sistem e-KPI PT. XYZ telah berhasil dikembangkan dari keadaan awal dimana PT. XYZ belum memiliki sistem e-KPI. Pada pertengahan kuartal kedua tahun 2016, PT. XYZ telah memiliki tampilan e-KPI. Sistem e-KPI mengalami berbagai penyempurnaan pada saat melalui tahap *trial and error*. Sistem e-KPI menyediakan fasilitas kontrol kinerja sehingga pihak manajemen perusahaan dapat senantiasa memantau kinerja aktual perusahaan dimanapun dan kapanpun diperlukan.

Daftar Pustaka

1. Armstrong, M. (2006). Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Business Books.
2. Armstrong, M. (2006). Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines (3rd ed.). Philadelphia: Thomson-Shore, Inc.
3. Bollen, A. (2008). Understanding Customer Relationships: How Important is The Personal Touch ? London: Ipsos MORI.
4. Cengiz, E. (2010). Measuring Customer Satisfaction : Must or Not ? Journal of Naval Science and Engineering, 76-88.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action. United States of America : Harvard College.
6. Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, Inc.
7. Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2009). Financial Management. New Delhi: New Age International.
8. Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.