Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis
Volume 14, Nomor 3, September 2023

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan menggunakan Metode SMART System

Analysis of Company Performance Measurement using SMART System Method

Khoirotun Nisak, Iriani Iriani*)
Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia
**e-mail korespondensi: irianiupn@gmail.com*

Info Artikel

Riwayat Artikel :
Diterima: 9 Juni 2022
Disetujui: 24 Juli 2023
Dipublikasikan: September 2023

Nomor DOI :
10.33059/jseb.v14i3.5530

Cara Mensitasi :
Nisak, K., & Iriani, I. (2023). Analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode SMART system. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(3), 530-543. doi: 10.33059/jseb.v14i3.5530.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja perusahaan menggunakan metode SMART *system* di PT. Mohtra Agung Persada. Pengolahan data dalam penelitian kuantitatif ini dilakukan dengan pembobotan menggunakan model AHP, kemudian *scoring system* dengan *objective matrix* (OMAX) serta penentuan indikator warna dengan *traffic light system* (TLS). Hasil penelitian ini menemukan bahwa secara keseluruhan, kinerja PT Mohtra Agung Persada dinilai masuk dalam kategori kuning, sehingga perusahaan perlu melakukan upaya untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil identifikasi pada 20 *key performance indicator* (KPI), diperoleh 10 KPI masuk ke dalam kategori hijau, sementara masing-masing 5 KPI lainnya masuk ke dalam kategori kuning dan merah. Hal tersebut mengindikasikan kinerja PT. Mohtra Agung Persada masih perlu dilakukan perbaikan.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, SMART System, Traffic Light System.

Article Info

Article History :
Received: 9 June 2022
Accepted: 24 July 2023
Published: September 2023

DOI Number :
10.33059/jseb.v14i3.5530

How to Cite :
Nisak, K., & Iriani, I. (2023). Analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode SMART system. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(3), 530-543. doi: 10.33059/jseb.v14i3.5530.

Abstract

The research aims to analyze company performance using the SMART system method at PT. Mohtra Agung Persada. Data processing in this quantitative research was carried out by weighting using the AHP model, then a scoring system with an objective matrix (OMAX) and determining color indicators using a traffic light system (TLS). The results found that the overall performance of PT Mohtra Agung Persada is considered to be in the yellow category, so the company needs to make efforts to improve the performance. Based on the identification results of 20 key performance indicators (KPI), it was found that 10 KPIs were in the green category, while the other 5 KPIs each were in the yellow and red categories. This indicates the performance of PT. Mohtra Agung Persada still needs improvement.

Keywords: *Company Performance, SMART System, Traffic Light System.*

2614-1523/©2023 The Authors. Published by Fakultas Ekonomi Universitas Samudra.
This is an open access article under the CC BY-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

PENDAHULUAN

Perubahan dunia bisnis yang dinamis dapat mempengaruhi setiap industri atau perusahaan, khususnya kinerja perusahaan yang merupakan faktor terpenting dalam menentukan nilai pasar (Alsmady, 2022; Friesenbichler & Reinstaller, 2022). Pemilik perusahaan melakukan segalanya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, meningkatkan segala aspek yang ada terkait dengan produksi, pelayanan, kebijakan, struktur organisasi dan skema kinerja organisasi sehingga kelangsungan perusahaan berjalan lancar (Adianto *et al*., 2014; Arsenia, 2011). Keberlangsungan suatu perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada bagaimana perusahaan tersebut melakukan aktivitasnya untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Kinerja bisnis merupakan konstruk multidimensi dimana evaluasi atau pengukuran kinerja bisnis sangat penting bagi manajemen untuk menggambarkan kinerja bisnis secara akurat, mengevaluasi kinerja bisnis dan merencanakan tujuan masa depan (Hamidah *et al*., 2013; Febriarso, 2008). Hal ini dapat diartikan sebagai aktivitas organisasi yang terdiri dari aktivitas finansial, aktivitas komersial, dan aktivitas organisasi. Kinerja keuangan merupakan bagian penting dari organisasi. Ukuran dari kinerja finansial memiliki poin yang sangat penting, tetapi belum cukup menguraikan arti kinerja secara keseluruhan (Hardianti *et al*., 2017; Sodikin & Wisnubroto, 2017).

PT. Mohtra Agung Persada merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak pada bidang pengelolaan kayu yang didirikan pada tahun 1986 di Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini mengolah hasil hutan menjadi kayu olahan dengan sistem Job Roder. Selama ini penilaian kinerja perusahaan hanya berdasarkan perspektif keuangan, sehingga hasil pengukuran tidak memberikan gambaran kinerja perusahaan yang akurat. Kesuksesan suatu perusahaan bukan hanya dilihat dari segi finansialnya saja, tetapi juga dari faktor-faktor lainnya, seperti hasil kerja karyawan (Ghazi *et al*., 2023, Setiowati, 2017; Memon *et al*., 2019). Karenanya, selain melakukan evaluasi kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan yang menyebabkan hasil pengukuran tidak memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kinerja perusahaan, teridentifikasi PT. Mohtra Agung Persada mengalami beberapa masalah seperti pelaksanaan tugas oleh karyawan yang tidak berdasarkan SOP sehingga mengakibatkan produksi atau produksi produk tidak maksimal. Hal ini berimbas pada berkurangnya kepuasan pelanggan, dan perusahaan menerima komplain yang menurunkan nilai kinerja usaha.

Berdasarkan permasalahan yang teridentifikasi, dinilai penting dilaksanakan analisa pengukuran aspek-aspek kinerja terkait agar dapat dilihat secara riil oleh perusahaan. Upaya ini penting dilakukan karena nilai ini dapat mewakili semua kegiatan perusahaan baik dari sisi internal maupun eksternal. Dari hasil pengukuran ini perusahaan dapat meningkatkan prestasi kerjanya selain dari sisi keuangan dan meningkatkan kinerja usaha. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan menggunakan metode sistem SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*), yang dapat berfungsi untuk merespon keberhasilan perusahaan dalam implementasi tepat waktu, dimana lebih fokus pada operasional masing-masing departemen dan fungsi perusahaan. Kerangka kerja ini jika didasarkan pada visi, misi dan strategi perusahaan maka akan mendapatkan hasil yang lebih baik (Moeheriono, 2012; Nur & Ulum, 2018). Titik awal untuk merancang metode ini adalah strategi objektif yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan lain dari perusahaan, yaitu keuangan, ukuran pasar, produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan, biaya, waktu pemrosesan, waktu pengiriman, dan kualitas. Oleh karena itu, metode ini diimplementasikan untuk membantu mengevaluasi kinerja PT. Mohtra Agung Persada dan memberikan saran bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya berdasarkan sembilan perspektif tersebut.

.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

TELAAH LITERATUR

Secara umum dinyatakan bahwa keuntungan yang tinggi dapat diraih oleh suatu perusahaan apabila nilai kinerjanya meningkat (Nugrahayu & Retnani, 2015). Namun kinerja (*performance*) atau kinerja bukan hanya hasil akhir atau output kerja, tetapi juga diartikan dari bagaimana cara pekerjaan tersebut berjalan (Salomon *et al*., 2017). Kinerja juga memiliki keterkaitan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja perusahaan merupakan sebuah struktur yang terdiri dari berbagai aspek yang dapat memperlihatkan kinerja perusahan merupakan suatu struktur multidimensi (Nugrahayu & Retnani, 2015). Melibatkan beberapa indikator lain yang jelas dalam pengukuran, maka kinerja dapat dihitung dengan detail dan hasilnya dapat digunakan sebagai referensi untuk menentukan cara lebih efektif demi keberlanjutan usaha. Kinerja seharusnya memiliki makna yang luas, tidak hanya hasil dari proses kerja, tetapi bagaimana tahapan atau proses pekerjaan yang berlangsung.

Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai referensi bagi karyawan untuk dapat menilai diri mereka berdasarkan pandangan seperti adanya, sehingga dapat dibuat rencana perbaikan untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu (Nurcahyanie, 2008; Timpe, 2002). Penilaian ini bersifat riil, aktual dan tidak absurd, sehingga manajer dan karyawan dapat memiliki tinjauan yang positif terkait bagaimana evaluasi kinerja dapat ditingkatkan di masa depan dan bagaimana memecahkan persoalan dalam mencapai target dan tujuan perusahaan. Karenanya, penilaian kinerja dapat dinyatakan bahwa dalam melakukan proses pengukuran harus memiliki tujuan yang sangat jelas, sehingga manfaat dari adanya penilaian menjadi bahan evaluasi lebih dan juga dapat dirasakan lebih baik oleh perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan (Febriarso, 2008; Papilo, 2012; Prastiyo, 2016).

Konsep piramida kinerja dari SMART System berfungsi untuk menghubungkan strategi organisasi melalui operasi pada penejermahan strategi objektif dari tingkatan atas ke bawah dan melalukan pengukuran dari bawah ke atas untuk mendukung visi (Striteska, 2012; Tangen, 2004). Perspektif pada piramida performansi SMART System akan membantu dalam mewujudkan efektivitas eksternal organisasi dan efisiensi internal organisasi yang simultan. Setiap strategi objektif akan memiliki beberapa indikator yang menjadi parameter perusahaan dalam mengukur kinerjanya, dimana setiap perusahaan akan memiliki ukuran penilaian yang berbeda sesuai dengan kebutuhan setiap perusahaan. Pengukuran kinerja yang komprehensif akan memberikan solusi terkait dengan pengukuran kinerja yang hanya pada penilaian finansial yang terlalu teoritis, terlambat dan tidak mengikuti perkembangan jaman, sehingga membantu perusahaan untuk memahami akar permasalahan, memberikan langkah perbaikan (Chow & Stede, 2006).

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini dilakukan di PT. Mohtra Agung Persada yang berlokasi Kabupaten Gresik, Propinsi Jawa Timur. Variabel penelitian meliputi sembilan perspektif dari model metodologi SMART (yaitu: ukuran keuangan, ukuran pasar, produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan, biaya, waktu siklus, pengiriman, dan perspektif kualitas) serta skor kinerja perusahaan. Kesembilan perspektif tersebut mengenai strategi tujuan perusahaan dan digunakan dalam merumuskan visi dan kegiatan unit bisnis utama, yaitu pasar (*market*) dan keuangan (*finance*). Keberhasilan kinerja keuangan dan pemasaran harus didukung oleh kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen (kepuasan konsumen), fleksibilitas dan kepuasan, serta berproduksi secara efektif dan efisien (produktivitas). Level terakhir yang harus dipenuhi adalah mengurangi kualitas layanan yang

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

telah diberikan, kecepatan respon layanan dan penyerahan (*delivery*), pengurangan durasi (waktu proses), serta biaya (*cost*) (Wahyuni *et al*., 2015).

Ukuran keuangan adalah ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan apakah strategi, eksekusi, dan eksekusi perusahaan dapat membantu meningkatkan laba perusahaan (Surya & Rukmana, 2018); sementara ukuran pasar sangat perlu disesuaikan untuk mewakili peluang potensial di pasar, seperti pembeli, jumlah pembelian, dan frekuensi pembelian (Cravens & Piercy, 2013). Produktivitas adalah perspektif tingkat unit bisnis yang terkait erat dengan kemampuan organisasi untuk memaksimalkan output; yang muncul dari efek rata-rata kenaikan kompetensi dan antusiasme, inovasi, perbaikan proses kerja dan kepuasan pelanggan, dengan tujuan membandingkan kinerja karyawan dengan jumlah total karyawan (Surya & Rukmana, 2018). Fleksibilitas yaitu kemampuan perusahaan memposisikan diri di pasar, kemampuan untuk mengubah rencana operasional atau memperbaiki kesalahan strategis, dan kemampuan menanggapi perubahan yang tidak terduga (Asikhia, 2010).

Kepuasan pelanggan merupakan perspektif tingkat unit bisnis yang erat kaitannya dengan upaya memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dalam hal ini, pelanggan memiliki peran penting dalam aktivitas perusahaan. Referensi kesetiaan pelanggan dilaksanakan diawal dengan menggambarkan pangsa pasar yang menjadi target atau audiens (Pardanawati *et al*., 2020), dimana nilai produktivitas ini mempengaruhi nilai tingkat bisnis, terutama ukuran finansial. Sementara itu, biaya merupakan salah satu bagian terpenting yang harus dilakukan dalam menjalankan usaha atau mempunyai usaha, karena untuk menghasilkan profit maka perusahaan seharusnya mampu menghasilkan penghasilan yang lebih besar dari total pengeluaran yang dikeluarkannya, dan selanjutnya nilai total biaya ini mempengaruhi nilai departemen dan unit kerja terutama aspek produktivitas (Winarso, 2014).

Waktu siklus adalah perspektif unit kerja yang berkaitan erat dengan waktu yang dibutuhkan oleh proses produksi di perusahaan, dimana setiap loket memiliki target waktu pemrosesan minimum dan maksimum. Pengiriman juga sangat penting perannya karena ketepatan pengiriman produk yang dipesan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dimana sasaran minimum dan maksimum untuk keakuratan informasi pesanan berlaku untuk pengiriman (Sakti & Mahfudz, 2018). Perspektif kualitas pada tingkat unit kerja, yang erat kaitannya dengan kinerja proses dan hasil produk yang dicapai oleh organisasi, dimana kualitas pelayanan dapat didefinikan sebagai tingkat kepuasan pelanggan. Sementara itu, tingkat kepuasan pelanggan ditentukan dengan mencocokkan jenis layanan yang benar-benar diterima pelanggan dengan jenis layanan yang diharapkan pelanggan (Asikhia, 2010; Sakti & Mahfudz, 2018).

Peneliti melakukan wawancara pada manajer PT. Mohtra Agung Persada, dimana wawancara dilakukan berdasarkan literatur yang digunakan untuk menentukan strategi objektif berdasarkan metode sistem SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*). Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui observasi langsung (observasi, wawancara dan kuesioner), serta data sekunder adalah informasi dari catatan perusahaan yang meliputi informasi dari perspektif ukuran ekonomi, ukuran pasar, produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan, biaya, *lead time*, pengiriman serta kualitas. Data yang dikumpulkan meliputi data variabel sistem SMART, data KPI kuantitatif, dan data survei pembanding. Pembobotan KPI dengan *Analytical Network Process* (ANP) didasarkan pada struktur hirarki sistem pengukuran kinerja. Fase ini merupakan fase identifikasi penekanan KPI, dengan tujuan dari fokus ini adalah untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan terpentingnya (Salomon *et al*., 2017).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Pengolahan data dilakukan dengan melakukan pembobotan menggunakan model AHP. Metode ini digunakan untuk mengurutkan pilihan keputusan dan ditentukan yang paling baik menurut beberapa kriteria. AHP menguraikan skor numerik yang meranking setiap pilihan keputusan berdasarkan sejauh mana setiap alternatif memenuhi kriteria dalam membuat keputusan (Taylor, 2014). Selanjutnya, *scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX) dan penentuan indikator warna dengan sistem *Traffic Light System* (TLS). Struktur metode OMAX terdiri dari tiga kelompok, yaitu kelompok definisi, kelompok kuantifikasi yang terdiri dari skala atau level dari level 0 sampai level 10, serta kelompok terakhir adalah kelompok penilaian atau evaluasi produktivitas (Setiowati, 2017).

HASIL ANALISIS

Setelah proses pengumpulan data, tujuan strategis dan KPI diidentifikasi berdasarkan kerangka piramida Sistem SMART (Salomon *et al*., 2017). Tujuan strategi kemudian diterjemahkan ke dalam satu set KPI yang sesuai dengan setiap tujuan strategis dari setiap perspektif. Berdasarkan hal tersebut, Tabel 1 menunjukkan variabel, perspektif, dan KPI di tingkat PT. Mohtra Agung Persada:

Tabel 1. Variabel Level, Prespektif dan KPI dari PT. Mohtra Agung Persada

Level	Perspektif	Strategi Objektif	*Key Performance Indicator*
Unit Bisnis	Ukuran Finansial (P1)	Peningkatan *Profit*	Jumlah Profit (KPI-1)
		Peningkatan Pendapatan Penjualan	Jumlah Perubahan Pendapatan (KPI-2)
		Peningkatan Liquiditas	Jumlah Kas (KPI-3)
	Ukuran Pasar (P2)	Peningkatan Pemesanan oleh Customer	Presentase Jumlah Pesanan (KPI-4)
		Peningkatan Jumlah Barang Layanan	Jumlah Produk Terjual/1(KPI-5)
Unit Operasi Bisnis	Produktivitas (P3)	Peningkatan Kemampuan Produksi	Jumlah Produksi (KPI-6)
	Fleksibilitas (P4)	Pemeliharaan Alat Produksi	Pemeliharaan Alat Produksi (KPI-7)
		Pemeliharaan Alat/1Non Produksi	Pemeliharaan Alat Non Produksi/1(KPI-8)
	Kepuasan Pelanggan (P5)	Penurunan Tingkat Keluhan Pelanggan	Presentase Keluhan Pelanggan (KPI-9)
		Peningkatan Waktu Pelayanan	Durasi waktu pelayanan kepada pelanggan (KPI-10)
		Peningkatan Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru (KPI-11)
		Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan	Jumlah Pelanggan Tetap (KPI-12)
Dept. dan Unit Kerja	Biaya (P6)	Optimalisasi Penggunaan Peralatan	Presentase Penggunaan Alat (KPI-13)
		Optimalisasi Penggunaan Bahan Baku	Presentase Penggunaan Bahan Baku (KPI-14)
	Waktu Proses (P7)	Peningkatan Kecepatan Perusahaan dalam menyelesaikan pesanan	Jumlah Kapasitas Produksi (KPI-15)
		Peningkatan kecepatan waktu proses	Presentase Produk Terpenuhi (KPI-16)
		Peningkatan JumlahKaryawan	Jumlah Karyawan Terlatih (KPI-17)
	Pengiriman (P8)	Ketepatan *Order*	Ketepatan Spesifikasi Order (KPI-18)
	Kualitas (P9)	Peningkatan Kualitas Produk	Banyak Produk Cacat (KPI-19)
		Absensi Kehadiran Karyawan	Absensi Karyawan (KPI-20)

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 2. Perhitungan Bobot

Level	Perspektif	KPI	Bobot Level	Bobot Perspektif	Bobot KPI
Unit Bisnis	Ukuran Finansial	Jumlah *Profit* (KPI-1)	0,431	0,696	0,414
		Jumlah Pendapatan (KPI-2)			0,282
		Jumlah Kas (KPI-3)			0,304
	Ukuran Pasar	Jumlah Pesanan (KPI-4)		0,304	0,696
		Jumlah Produk Terjual/1(KPI-5)			0,304
Proses Unit Bisnis	Produktifitas	Jumlah Produksi (KPI-6)	0,200	0,504	1,000
	Fleksibilitas	Pemeliharaan Alat Produksi (KPI-7)		0,238	0,696
		Pemeliharaan Alat Non Produksi (KPI-8)			0,304
	Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan (KPI-9)		0,257	0,339
		Durasi Waktu Pelayanan kepada pelanggan (KPI-10)			0,242
		Jumlah Pelanggan Baru (KPI-11)			0,148
		Jumlah Pelanggan Tetap (KPI-12)			0,271
Dept. dan Unit Bisnis	Biaya	Presentase Penggunaan Alat (KPI-13)	0,369	0,324	0,696
		Presentase Penggunaan Bahan Baku (KPI-14)			0,304
	Waktu Proses	Jumlah Kapasitas Produksi (KPI-15)		0,206	0,331
		Presentase Produk Terpenuhi (KPI-16)			0,493
		Jumlah Karyawan Terlatih (KPI-17)			0,177
	Pengiriman	Ketepatan Spesifikasi *Order* (KPI-18)		0,141	1,000
	Kualitas	Banyak Produk Cacat (KPI-19)		0,329	0,724
		Absensi Karyawan (KPI-20)			0,276

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Setelah KPI ditentukan, pemrosesan data dilakukan. Pengolahan data dilakukan dengan pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada level perusahaan, perspektif dan KPI, kemudian dengan sistem *scoring* dengan metode *Objective Matrix* (OMAX), dan terakhir menentukan indikator warna kinerja perusahaan dengan sistem *Traffic Light System* (TLS) (Salomon *et al*., 2017). Tabel 2 menyajikan hasil perhitungan bobot dari masing-masing KPI.

Langkah selanjutnya setelah menimbang semua level, perspektif dan KPI adalah sistem skoring yang berguna untuk menentukan nilai kinerja perusahaan berdasarkan masing-masing KPI, melalui penggunaan matriks tujuan. Perhitungan OMAX membutuhkan informasi tentang bobot akhir, nilai kinerja perusahaan tahun lalu, target kinerja minimum, serta target kinerja perusahaan. Berdasarkan informasi ini selanjutnya ditentukan nilai setiap level OMAX. Nilai pada tahap ini selanjutnya digunakan sebagai penentuan nilai pada level monitoring yang menunjukkan nilai capaian kinerja masing-masing KPI, yang dirangking sesuai dengan kebutuhan perbaikan pada *color band print* dari sistem *Traffic Light System*.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 3. Hasil Scoring OMAX

Level		Unit Bisnis					Proses Unit Bisnis							Departemen dan Unit Bisnis							
Perspektif		Ukuran Finansial			Ukuran Pasar		Produktifitas	Fleksibilitas		Kepuasan Pelanggan				Biaya		Waktu Proses			Pengiriman	Kualitas	
Kode KPI		KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4	KPI-5	KPI-6	KPI-7	KPI-8	KPI-9	KPI-10	KPI-11	KPI-12	KPI-13	KPI-14	KPI-15	KPI-16	KPI-17	KPI-18	KPI-19	KPI-20
performance 2021		2.165.000.000	2.980.000.000	1.025.000.000	8.550	7.605	7.910	12,00	6,00	15	13	21	38	90	91	8.500	88,95	88,57	74,38	305	6,40
LEVEL	10	2.225.000.000,00	3.122.000.000,00	1.230.000.000,00	9000,00	5650,00	8430,00	13,00	6,00	10,00	10,00	22,00	38,00	92,00	93,00	9800,00	92,22	94,55	80,77	130,00	6,00
	9	2.160.000.000,00	3.006.166.666,67	1.173.083.333,33	8751,67	5825,00	8183,33	12,50	5,83	10,33	10,67	21,33	37,83	91,50	92,00	9533,33	91,72	93,89	80,34	150,00	6,37
	8	2.095.000.000,00	2.890.333.333,33	1.116.166.666,67	8503,33	6000,00	7936,67	12,00	5,67	10,67	11,33	20,67	37,67	91,00	91,00	9466,67	91,22	93,23	79,91	170,00	6,75
	7	2.030.000.000,00	2.774.500.000,00	1.059.250.000,00	8255,00	6175,00	7690,00	11,50	5,50	11,00	12,00	20,00	37,50	90,50	90,00	9400,00	90,72	92,57	79,48	190,00	7,12
	6	1.965.000.000,00	2.658.666.666,67	1.002.333.333,33	8006,67	6350,00	7443,33	11,00	5,33	11,33	12,67	19,33	37,33	90,00	89,00	9333,33	90,22	91,91	79,04	210,00	7,49
	5	1.900.000.000,00	2.542.833.333,33	945.416.666,67	7758,33	6525,00	7196,67	10,50	5,17	11,67	13,33	18,67	37,17	89,50	88,00	9266,67	89,72	91,25	78,61	230,00	7,86
	4	1.835.000.000,00	2.427.000.000,00	888.500.000,00	7510,00	6700,00	6950,00	10,00	5,00	12,00	14,00	18,00	37,00	89,00	87,00	9200,00	89,21	90,59	78,18	250,00	8,24
	3	1.801.250.000,00	2.427.000.000,00	858.875.000,00	7302,50	7100,00	6707,50	9,75	4,75	13,25	14,50	16,00	35,25	88,25	87,00	9100,00	88,09	89,27	75,14	270,00	8,36
	2	1.767.500.000,00	2.427.000.000,00	829.250.000,00	7095,00	7500,00	6465,00	9,50	4,50	14,50	15,00	14,00	33,50	87,50	87,00	8000,00	86,90	87,86	72,04	290,00	8,49
	1	1.733.750.000,00	2.427.000.000,00	799.625.000,00	6887,50	7900,00	6222,50	9,25	4,25	13,75	15,50	12,00	31,75	86,75	87,00	7900,00	85,74	86,65	69,05	310,00	8,62
	0	1.700.000.000,00	2.427.000.000,00	770.000.000,00	6680,00	8300,00	5980,00	9,00	4,00	17,00	16,00	10,00	30,00	86,00	87,00	7800,00	84,58	85,33	66,00	330,00	8,75
Score		9,08	8,77	6,4	8,19	7,39	7,89	8,00	10,00	5,6	5,50	8,50	10	6,00	8,00	8,50	8,77	2,48	2,68	1,73	8,92
Bobot KPI		0,414	0,282	0,304	0,696	0,304	1,000	0,696	0,304	0,339	0,242	0,148	0,271	0,696	0,304	0,331	0,493	0,177	1,000	0,724	0,276
Bobot Perspektif		0,696			0,304		0,304	0,238		0,257				0,324		0,206			0,141	0,329	
Bobot Level		0,431					0,200							0,369							
Value KPI		3,758	2,471	1,948	5,700	2,247	7,890	5,568	3,040	0,542	1,332	1,262	2,706	4,176	2,432	2,813	1,857	0,434	2,680	0,905	2,464
Nilai Kinerja Perspektif		8,177			7,947		7,890	8,608		5,842				6,608		5,104			2,680	3,369	
Nilai Kinerja Level		8,107					7,534							4,678							
NILAI KINERJA TOTAL PERUSAHAAN		6,726																			

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Dalam proses OMAX, tingkat kinerja perusahaan ditentukan oleh masing-masing KPI dengan level antara 0 sampai 10 (Adianto *et al*., 2014). Level 10 merupakan metrik yang menunjukkan hasil target yang dicapai, dan pencapaian level 10 merupakan best practice perusahaan selama lima tahun terakhir. Level 3 merupakan nilai kinerja tahun sebelumnya, jadi pada tahun 2020; sementara level 0 berarti nilai kinerja terendah yang diperoleh. Dalam OMAX, setiap level KPI yang dicapai dimunculkan dalam format vertikal yaitu level 0-10. Ada juga kategori warna mulai dari level 0-10, seperti sistem lampu lalu lintas: skor 8-10 ditempatkan pada kategori hijau yang berarti indikator kinerja dalam target telah terpenuhi atau terlampaui; skor 4-7 masuk dalam kategori kuning yang menunjukkan bahwa indikator kinerja masih mendekati target tetapi masih belum berhasil memperoleh nilai target yang ditetapkan sehingga indikator tersebut memerlukan adanya perbaikan untuk mencapai target itu; serta, yang terakhir adalah skor 0-3 yaitu termasuk dalam kategori merah.

Tabel 3 merangkum perhitungan evaluasi hasil OMAX yang mengukur kinerja perusahaan. Hasil pada tabel tersebut menunjukkan kategori hijau meliputi 10 (sepuluh) KPI, yaitu meliputi total laba, total penjualan, total produksi, pemeliharaan peralatan produksi, pemeliharaan alat non produksi, jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan tetap, persentase konsumsi bahan baku, total kapasitas produksi, serta absensi karyawan. Hasil ini berarti bahwa 10 KPI tersebut telah mencapai nilai kinerja yang baik atau mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Berikutnya pada Tabel 3 juga diidentifikasi terdapat 5 (lima) KPI termasuk kategori kuning, yaitu jumlah total, jumlah produk yang terjual, jumlah produksi, lama waktu pelayanan, serta persentase penggunaan alat; artinya bahwa kelima KPI ini belum mencapai target. Terakhir, Tabel 3 menyatakan terdapat 5 (lima) KPI yang masuk kategori merah, yaitu jumlah komplain pelanggan, persentase produk terisi, jumlah order, jumlah produk yang dilatih dan lainnya; yang berarti bahwa pencapaian 5 KPI masih jauh dari target perusahaan.

Pengukuran kinerja di PT. Mohtra Agung Persada menggunakan metode sistematik *Strategic Management Analyst and Reporting Technique* (SMART) yang terdiri dari tiga level, yaitu unit bisnis, unit bisnis dan departemen unit kerja. Perspektif yang diwakili oleh metode SMART system adalah ukuran keuangan, ukuran pasar, produktivitas, fleksibilitas, kepuasan pelanggan, biaya, waktu penyelesaian, pengiriman serta kualitas, yang menjadi substitusi atas keseluruhan proses evaluasi kinerja perusahaan tersebut. Setelah menetapkan target strategi dengan metode SMART, dibuat indikator KPI untuk setiap aspek. Indikator KPI yang ditentukan dan disusun berbasis hasil diskusi

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

antara PT. Mohtra Agung Persada dan Peneliti menyatakan total 20 indikator KPI dari semua perspektif. Perhitungan nilai kinerja menggunakan rumus *Score* x *Weight* x Bobot (Adianto *et al*., 2014). Dalam pengukuran kinerja ini ditentukan tiga nilai kinerja, yaitu nilai kinerja perspektif, nilai kinerja level, dan nilai kinerja total perusahaan. Tabel 4 menunjukkan tahapan yang dilakukan untuk perhitungan nilai kinerja perspektif, tingkat dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan; sementara Tabel 5 menyatakan hasil perhitungan atas prospek pendapatan, tingkat, dan kinerja keseluruhan dari perusahaan.

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh dari 20 KPI yang digunakan pada penelitian ini, terdapat 10 (sepuluh) KPI berada pada kategori hijau. Kategori hijau pada *traffic light system* (TLS) berada pada level 8–10 yang bermakna kinerja perusahaan telah berjalan dengan baik. Dengan demikian, hasil ini menyatakan bahwa 10 KPI tersebut telah memenuhi target dan kinerjanya harus dipertahankan atau ditingkatkan. Selanjutnya, teridentifikasi ada 5 (lima) KPI yang berwarna kuning, dimana pada sistem TLS berada pada level 4–7; atau bahwa kelima kinerja KPI perusahaan ini tidak memenuhi target tetapi dinilai masih mendekati target yang diinginkan, sehingga perusahaan harus melakukan tindakan perbaikan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan. Terakhir, ada 5 (lima) KPI yang berwarna merah, dimana pada sistem TLS berada pada level 0–3; atau bahwa kelima kinerja KPI perusahaan ini tidak bisa memenuhi target yang diinginkan, sehingga perlu perhatian khusus dan perbaikan secara intensif.

Tabel 4. Perhitungan Nilai Kinerja Perspektif, Level, Dan Kinerja Total Perusahaan

Bobot Level	Bobot Perspektif	Bobot KPI	Skor KPI	Nilai Kinerja Perspektif	Nilai Kinerja Level
Unit Bisnis (0,431)	Ukuran Finansial (0,696)	KPI-1 (0,414)	9,08	8,177	8,107
		KPI-2 (0,282)	8,77		
		KPI-3 (0,304)	6,40		
	Ukuran Pasar (0,304)	KPI-4 (0,696)	8,19	7,947	
		KPI-5 (0,304)	7,39		
Proses Unit Bisnis (0,200)	Produktifitas (0,504)	KPI-6 (1,000)	7,89	7,890	7,534
	Fleksibilitas (0,238)	KPI-7 (0,696)	8,00	8,608	
		KPI-8 (0,304)	10,00		
	Kepuasan Pelanggan (0,257)	KPI-9 (0,339)	1,6	5,842	
		KPI-10 (0,242)	5,50		
		KPI-11 (0,148)	8,50		
		KPI-12 (0,271)	10,00		
Dept. dan Unit Bisnis (0,369)	Biaya (0,324)	KPI-13 (0,696)	6,00	6,608	4,668
		KPI-14 (0,304)	8,00		
	Waktu Proses (0,206)	KPI-15 (0,331)	8,50	5,104	
		KPI-16 (0,493)	3,77		
		KPI-17 (0,177)	2,46		
	Pengiriman (0,141)	KPI-18 (1,000)	2,68	2,680	
	Kualitas (0,329)	KPI-19 (0,724)	1,25	3,338	
		KPI-20 (0,276)	8,81		
Nilai Kinerja Total Perusahaan					
6,722					

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 5. Hasil Kinerja Perspektif, Level, dan Kinerja Total Perusahaan

Level	Perspektif	KPI	Nilai Kinerja Perspektif	Nilai Kinerja Level
Unit Bisnis	Ukuran Finansial	Jumlah *Profit* (KPI-1) Jumlah Pendapatan (KPI-2)	8,177	8,107
	Ukuran Pasar	Jumlah Kas (KPI-3) Jumlah Pesanan (KPI-4) Jumlah Produk Terjual (KPI-5)	7,947	
Proses Unit Bisnis	Produktifitas	Jumlah Produksi (KPI-6)	7,890	7,534
	Fleksibilitas	Pemeliharaan Alat Produksi (KPI-7) Pemeliharaan Alat Non Produksi (KPI-8)	8,608	
	Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan (KPI-9) Durasi waktu pelayanan kepada pelanggan (KPI-10) Jumlah Pelanggan Baru (KPI-11) Jumlah Pelanggan Tetap (KPI-12)	5,842	
Dept. dan Unit Bisnis	Biaya	Presentase Penggunaan Alat (KPI-13) Presentase Penggunaan Bahan Baku (KPI-14)	6,608	4,668
	Waktu Proses	Jumlah Kapasitas Produksi (KPI-15) Presentase Produk Terpenuhi (KPI-16) Jumlah Karyawan Terlatih (KPI-17)	5,104	
	Pengiriman Kualitas	Ketepatan Spesifikasi *Order* (KPI-18) Banyak Produk Cacat (KPI-19) Absensi Karyawan (KPI-20)	2,680 3,338	
Nilai Kinerja Total Perusahaan				
6,722				

Sumber: Data primer (diolah), 2022.

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh dari 20 KPI yang digunakan pada penelitian ini, terdapat 10 (sepuluh) KPI berada pada kategori hijau. Kategori hijau pada *traffic light system* (TLS) berada pada level 8–10 yang bermakna kinerja perusahaan telah berjalan dengan baik. Hasil ini menyatakan bahwa 10 KPI tersebut telah memenuhi target dan kinerjanya harus dipertahankan atau ditingkatkan. Selanjutnya, teridentifikasi ada 5 (lima) KPI yang berwarna kuning, dimana pada sistem TLS berada pada level 4–7; atau bahwa kelima kinerja KPI perusahaan ini tidak memenuhi target tetapi dinilai masih mendekati target yang diinginkan, sehingga perusahaan harus melakukan tindakan perbaikan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan. Terakhir, ada 5 (lima) KPI yang berwarna merah, dimana pada sistem TLS berada pada level 0–3; atau bahwa kelima kinerja KPI perusahaan ini tidak bisa memenuhi target yang diinginkan, sehingga perlu perbaikan secara intensif.

Berdasarkan hasil analisis seluruh KPI berbasis sistem TLS, terdapat beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh PT Mohtra Agung Persada, sebagai berikut:

a. Jumlah kas masuk kategori kuning dengan skor 6,40. Usulan perbaikan KPI untuk meningkatkan volume efektif perusahaan terdiri dari evaluasi yang cermat terhadap penggunaan bahan baku dan target pasar, serta perhitungan yang detail terutama untuk aliran sumber daya produksi yang dihasilkan dari sistem produksi berupa perintah kerja.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

b. Jumlah produk berada pada kategori kuning dengan rating 7,39. Saran perbaikan dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan kualitas output atau hasil akhir produksi, dengan memperketat kontrol pada setiap fungsi atau proses produksi, atau dengan melatih karyawan untuk meningkatkan produktivitas.
c. Jumlah produksi berwarna kuning dengan nilai 7,89. Usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja KPI ini adalah meningkatkan kerjasama dengan pemasok bahan baku tidak hanya di wilayah Pulau Jawa, tetapi juga dengan pemasok lain untuk memperoleh bahan baku sesuai dengan kebutuhan dengan harga yang kompetitif.
d. Kepuasan pelanggan berada pada kategori merah dengan rating 1,60. Usulan perbaikan KPI untuk meningkatkan kepuasan pelanggan berkaitan dengan kualitas produk. Nilai lebih ditempatkan pada kriteria ini. Hal ini dapat dicapai dengan selalu mengontrol setiap proses produksi agar produk dapat diperbaiki sebelum memulai proses akhir, serta untuk pengiriman bisa dilakukan dengan cara konfirmasi status produk ke *customer*.
e. Durasi waktu pelayanan termasuk dalam kategori kuning dengan nilai 5,50. Saran yang diberikan yaitu untuk meningkatkan kinerja indikator ini mengatasi masalah waktu pemeliharaan. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan perawatan rutin pada mesin-mesin produksi untuk mendapatkan hasil yang sebaik mungkin, kemudian melakukan *inventory planning* (penyediaan *safety stock*).
f. Persentase penggunaan alat dan sarana produksi berada pada kategori kuning dengan derajat 6,00. Perbaikan yang disarankan adalah pemeliharaan mesin dan peralatan produksi secara berkala untuk menjaga agar mesin tetap beroperasi secara optimal, serta selalu memastikan mesin berjalan sehingga mesin dapat diservis sebelum rusak parah karena malah akan meningkatkan biaya.
g. Persentase produk terpenuhi termasuk dalam kategori merah dengan perkiraan 3,77. Usulan perbaikan berupa peningkatan kualitas produk yang dihasilkan, penerapan *quality control* pada setiap proses produksi, sehingga apabila terjadi kesalahan kecil maka dapat segera diperbaiki sehingga menghasilkan produk akhir yang baik dan dapat diterima oleh pelanggan.
h. Jumlah pegawai kompeten berada pada kategori merah dengan nilai 2,46. Terdapat saran perbaikan untuk meningkatkan efisiensi pegawai terlatih memperhatikan pengembangan sumber daya manusia dengan mengadakan pelatihan bagi pegawai. Pelatihan dapat dilakukan secara mandiri dan dibimbing oleh manajer perusahaan, sehingga biaya yang dikeluarkan lebih murah.
i. Ketepatan spesifikasi order berada pada kategori kuning dengan skor 2,68. Saran yaitu perbaikan dapat dilakukan dengan meningkatkan pemenuhan spesifikasi pesanan, memberikan konfirmasi kepada pelanggan atas setiap produk yang dipesan agar tidak terjadi kebingungan, dan selalu mengadakan pelatihan bagi karyawan tentang tanggungjawab menyelesaikan suatu masalah.
j. Banyak produk cacat yang masuk dalam kategori merah dengan rating 1,25. Usulan perbaikan yaitu untuk meningkatkan kinerja banyak produk yang tidak sesuai adalah dengan memperketat pengawasan/pemeriksaan operasi produksi, dan menyesuaikan kapasitas produksi pesanan yang masuk sehingga hasil produk akhir sesuai dengan yang diharapkan. Perusahaan juga perlu membuat review terkait produksi agar bisa diperbaiki untuk produksi selanjutnya, serta menyelenggarakan pelatihan yang berkaitan dengan proses produksi bagi karyawan.

Pembahasan

Studi yang dilakukan oleh Sarapi *et al*. (2022) memakai metode *economic value added* (EVA) dan *financial value added* (FVA) yang hanya terfokus pada perspektif ekonomi (keuangan). Oleh karena itu, penelitian ini dinilai tidak komprehensif dan memiliki kelemahan saat mengekstrapolasi

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

hingga saat ini. Banyak kelemahan dalam mengukur efisiensi hanya dari segi finansial karena pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada perspektif keuangan menyebabkan orientasi perusahaan hanya berfokus pada laba dalam jangka pendek dan kurang begitu memperhatikan orientasi perusahaan dalam jangka panjang (Pardanawati *et al*., 2021). Dengan menggunakan cara ini, pengukuran tidak dapat menjabarkan perusahaan secara keseluruhan dan hanya sedikit perhatian yang diberikan pada aspek eksternal. Oleh karena itu sembilan perspektif SMART System yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih komprehensif dan memungkinkan perusahaan menilai kelemahan perusahaan dari segala perspektif.

Studi Marwan & Syahputra (2022) menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran; serta studi Dincer *et al*. (2016) menggunakan metode *balanced scorecard* yang dikombinasikan dengan metode ANP dan memakai empat perspektif. Metode *balanced scorecard* sendiri memiliki kelemahan, yakni menunjukkan korelasi yang lemah antara metrik dan hasil dari perspektif non-keuangan, ataupun bahwa tidak ada jaminan bahwa keuntungan masa depan dari perspektif non-keuangan akan konsisten dengan pencapaian target. Agar hasil kedua penelitian ini menjadi komprehensif, maka dinilai diperlukan perspektif holistik dan tidak hanya fokus pada empat perspektif. Dalam penelitian saat ini, metode SMART digunakan agar hasilnya lebih akurat dan komprehensif. Keunggulan metode ini terletak pada kemampuannya untuk menggabungkan aspek keuangan dan non keuangan yang diperlukan oleh manajemen (khususnya manajemen operasional) (Sodikin *et al*., 2017; Wahyuni *et al*., 2015; Papilo, 2012). Metode ini dirancang sebagai cerminan keberhasilan organisasi dalam pelaksanaannya, sehingga lebih fokus pada operasional masing-masing departemen dan fungsi organisasi.

Tabel 6. Rekomendasi bagi Perbaikan Kinerja PT. Mohtra Agung Persada

Kode	Rekomendasi
KPI-3	Melakukan evaluasi terkait penggunaan bahan baku dan *target market* dengan teliti, serta melakukan perhitungan terperinci terutama untuk aliran dana operasional produksi dikarenakan sistem produksi berupa *job order*.
KPI-5	Memperketat pengawasan terhadap setiap kegiatan atau proses produksi ataupun melakukan pelatihan kepada karyawan agar produktifitas menjadi lebih baik.
KPI-6	Menjalin lebih banyak kerjasama dengan *supplier* bahan baku, tidak hanya dalam kawasan Pulau Jawa, sehingga mendapat bahan baku dengan harga yang lebih kompetitif.
KPI-9	Melakukan pengecekan pada tiap proses produksi sehingga memungkinkan untuk memperbaiki produk sebelum ke proses akhir.
KPI- 10	Melakukan *maintenance* terhadap mesin produksi secara rutin agar didapatkan hasil yang maksimal, kemudian melakukan perencanaan persediaan (penyediaan *safety stock*).
KPI-13	Melakukan perbaikan atau *maintenance* mesin dan peralatan produksi secara berkala, sehingga mesin dapat dapat bekerja dengan maksimal.
KPI-16	Melakukan *quaity control* pada setiap proses produksi, sehingga jika terjadi kesalahan kecil dapat segera diperbaiki dan tidak sampai di tangan *customer*.
KPI-17	Memperhatikan pengembangan SDM dengan melakukan pelatihan pada karyawan, baik pelatihan internal maupun eksternal.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Dalam penelitian ini secara keseluruhan kinerja perusahaan PT Mohtra Agung Persada diidentifikasi termasuk dalam kategori kuning yang artinya kinerja perusahaan bersangkutan secara keseluruhan belum tercapai tetapi mendekati tujuan, sehingga perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya dan menyadari hal-hal yang benar-benar dapat menghambat perusahaan mencapai tujuan yang dimaksud. Selain mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, hasil analisis mendalaman menemukan untuk setiap aspek SMART bahwa perspektif ukuran ekonomi termasuk dalam kategori hijau dan mendapat peringkat tertinggi.

Sementara itu, prospek dengan nilai yield terendah adalah prospek pengiriman yang berada di zona merah; yang dapat diartikan bahwa kinerja prospek pengiriman tidak memenuhi tujuan yang diinginkan perusahaan. Artinya, produk yang dikirim pada customer tidak sesuai dengan jumlah awal yang dipesan oleh pelanggan atau perusahaan masih belum dapat memenuhi permintaan pelanggan. Kondisi ini dinilai tidak hanya disebabkan oleh kurangnya proses produksi, tetapi juga karena kurangnya pengawasan atas proses produksi. Alasannya adalah karena pada pengecekan terakhir, masih terdapat beberapa produk yang cacat, sehingga perusahaan juga menerima komplain dari pelanggan karena barang yang dipesan tidak sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diinginkan.

Berdasarkan hasil analisis seluruh indikator kinerja berbasis metode TLS (sistem lampu lalu lintas), beberapa rekomendasi diberikan intuk perbaikan kinerja demi upaya untuk mencapai tujuan bersama PT. Mohtra Agung Persada ditunjukkan dalam Tabel 6.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja PT. Mohtra Agung Persada menggunakan metode SMART System, disimpulkan bahwa kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan termasuk dalam kategori kuning. Hal ini dikarenakan belum tercapainya kinerja perusahaan yang diinginkan, sehingga perusahaan harus melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerjanya. Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan yaitu dapat mempertimbangkan rekomendasi-rekomendasi yang disajikan dalam tabel pembahasan sehingga diharapkan kinerja yang dicapai dapat meningkat. Kedua, perusahaan lebih baik mengukur kinerja yang dicapainya secara teratur, dan diperlukan pemantauan rutin terhadap manajemen perusahaan dan semua bagian yang ada, sehingga semua aspek dapat terstruktur secara keseluruhan. Ketiga, di masa mendatang perusahaan dapat menggunakan metode yang sama untuk mengukur kinerja selama siklus tahunan berikutnya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang menawarkan peluang untuk penelitian masa depan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan satu metode pengukuran kinerja saja, sehingga dalam studi selanjutnya dapat dijalankan metode lain untuk mengukur efisiensi ataupun dengan menggabungkan beberapa metode dalam satu studi. Kedua, penelitian ini dilakukan di PT. Mohtra Agung Persada yang memiliki budaya organisasi tersendiri, sehingga fenomena organisasi yang diamati dalam penelitian ini tidak serta merta dapat ditransfer ke perusahaan lain yang memiliki budaya organisasi yang berbeda.

REFERENSI

Adianto, Saryatmo, M. A., & Gunawan, A. S. (2014). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode performance prism dan scoring objective matrix (OMAX) pada PT. BPAS. *Sinergi*, *18*(2), 61-70. https://doi.org/10.22441/sinergi.

Alsmady, A. A. (2022). Quality of financial reporting, external audit, earnings power and companies performance: The case of gulf corporate council countries. *Research in Globalization*, *5*(22), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.resglo.2022.100093.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Arsenia, V. L. (2011). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard (Studi kasus pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang). *Hasil Penelitian*. Universitas Diponegoro. http://eprints.undip.ac.id/28630/.

Asikhia, O. (2010). Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale. *Management*, *2*(1), 197-292. https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p197.

Chow, C. W., & van der Stede, W. A. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting*, *7*(3), 1-8. http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/15255.

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic marketing* (*10th Edition*). Irwin McGraw-Hill.

Dincer, H., Hacıoğlu, U., & Yüksel, S. (2016). Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with the analytic network process (ANP). *International Journal of Decision Sciences & Applications*, *1*(1), 1-21. https://doi.org/10.20525/Ijdsa.v1i1.1415.

Febriarso, P. (2008). Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism (Studi kasus di Hotel Arini Jl. Brigjen Slamet Riyadi No. 361 Solo). *Hasil Penelitian*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/1788.

Friesenbichler, K., & Reinstaller, A. (2022). Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *European Business Review*, *34*(2), 153-170. https://doi.org/10.1108/EBR-09-2020-0216.

Ghazi, K. M., El-Said, O., Salem, I. E., & Smith, M. (2023). Does performance appraisal legitimacy predict employee sabotage and innovative behaviors? The mediating role of performance appraisal satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, *47*(23), 1-14. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101117.

Hamidah, N. H., Deoranto, P., & Astuti, R. (2013). Analisis produktivitas menggunakan metode objective matrix (OMAX): Studi kasus pada bagian produksi sari roti PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk Pasuruan. *Jurnal Teknologi Pertanian*, *14*(3), 215-222. https://jtp.ub.ac.id/index.php/jtp/article/view/414.

Hardianti, M., Hidayatullah, R., Pratiwi, F., & Hadiansa, A. (2017). Sistem penunjang keputusan penilaian kinerja pegawai menggunakan metode analytical hierarchy process (AHP). *Informatika*, *9*(2), 70-77. http://dx.doi.org/10.36723/juri.v9i2.107.

Marwan, M., & Syahputra, B. (2022). Analisa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard pada PT. Sarana Agro Nusantara. *IESM Journal*, *3*(1), 31-45. https://www.doi.org/10.22303/iesm.3.1.2022.

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2019). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision*, *58*(6), 1053-1066. https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0685.

Moeheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. RajaGrafindo Persada.

Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balance scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, *4*(10), 1-16. https://repository.unja.ac.id/31332.

Nur, M., & Ulum, B. (2018). Usulan Perbaikan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode performance prism dan analytical hierarchy process (AHP) di CV. Robert Jaya Sejahtera. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, *17*(2), 146-151. https://jurnal.uns.ac.id/performa/article/download/28498/21478.

Nurcahyanie, Y. D. (2008). Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode integrated performance measurement system (IPMS) (Studi kasus: Program studi teknik industri Universitas PGRI Adi Buana Surabaya). *Wahana*, *12*(1), 15-23. https://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/waktu/article/view/899.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Papilo, P. R. (2012). Integrasi metode IPMS dan SMART system dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi. *Jurnal Teknik Industri*, *13*(2), 186-193. https://doi.org/10.22219/JTIUMM.

Pardanawati, S.L., Rukmini, R., & Fatyasin, M. L. N. (2020). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep kartu skor berimbang. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, *21*(1), 49-58. http://dx.doi.org/10.29040/jap.v21i1.795.

Prastiyo, F. T. (2016). Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi terhadap hubungan antara karakteristik sistem akuntansi manajemen dengan kinerja organisasi. *Hasil Penelitian*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. http://eprints.ums.ac.id/43807.

Sakti, B. J. & Mahfudz, M. (2018). Analisis pengaruh kualitas layanan, ketepatan waktu pengiriman dan fasilitas terhadap kepuasan pelanggan. *Diponegoro Journal of* Management, *7*(4), 137-144. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/22343.

Salomon, L. L., Saryatmo, M. A., & Salim, G. G. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan berbasis model SMART system (Studi kasus: Perusahaan manufaktur gaharu). *Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer*, *06*(23), 303-313. http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/JTIK/article/view/1384.

Sarapi, N. M., Pangemanan, S. S., & Gerungai, N. Y. T. (2022). Analisis pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan metode economic value added (EVA) dan financial value added (FVA) pada PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk periode 2018-2020. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, *5*(2), 399-406. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/38471/35226.

Setiowati, R. (2017). Analisis pengukuran produktivitas departemen produksi dengan metode objective matrix (OMAX) pada CV. Jaya Mandiri. *Jurnal Fakultas Teknik, Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam*, *3*(1), 199-209. http://dx.doi.org/10.30998/faktorexacta.v10i3.1321.

Sodikin, I., Wisnubroto, P., & Ayunin, N. M. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan strategic management analysis and reporting technique (SMART) system di PT. Telkom Witel Magelang. *Industrial Engineering Journal of The University of Sarjanawiyata Tamansiswa*, *1*(1), 9-16. https://doi.org/10.30738/iejst.v1i1.2034.

Striteska, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, *12*(12), 1-13. https://doi.org/10.5171/2012.114900.

Surya, C. L., & Rukmana A. (2018). Analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan balanced scorecard pada PT. Hikmah Multivision Pamekasan. *AKTIVA Jurnal Akuntansi dan Investasi*, *3*(2), 126-141. http://dx.doi.org/10.53712/aktiva.v3i2.463.

Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *53*(8), 726-737. https://doi.org/10.1108/17410400410569134.

Taylor III, B. W. (2014). *Sains manajemen: Introduction to management science* (*Edisi Sebelas*). Salemba Empat.

Timpe, A. D. (2002). *Kinerja (Alihbahasa: Sofyan Cikmat)*. Elex Media Komputindo.

Wahyuni, N., Katili, P. B., & Pranata, I. C. (2015). Pengukuran kinerja fakultas teknik UNTIRTA melalui strategic management analysis and reporting technique (SMART). *Seminar Nasional IENAC*, *2*(15), 606-612. https://publikasiilmiah.ums.ac.id/handle/11617/5889.

Winarso, W. (2014). Pengaruh biaya operasional terhadap profitabilitas (ROA) PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). *Ecodemica*, *2*(2), 258-272. https://doi.org/10.31294/jeco.v2i2.101.