

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri di Indonesia saat ini meningkat pesat, agar perusahaan bisa mempertahankan posisi pasar dalam persaingan industri dibutuhkan kinerja yang baik. Hal tersebut dapat diperoleh dari kerjasama antar organisasi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan serta visi misi perusahaan. Setiap perusahaan memiliki standar kinerja yang mampu memberikan pedoman tentang kuantitas dan kualitas yang harus dicapai karyawan. Standar kinerja tersebut akan dijadikan tolak ukur yang diharapkan mampu memberikan penilaian mengenai pelaksanaan proses kerja. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan salah satu alat ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dan setiap karyawan dengan beberapa susunan indikator kerja yang ditetapkan untuk dijadikan acuan penilaian kinerja karyawan.

Indikator kinerja yang telah terbentuk, kemudian akan dievaluasi kembali guna mengetahui seberapa jauh tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dari kinerja yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Pentingnya pengukuran kinerja untuk menganalisis perbedaan antara kinerja secara aktual maupun yang diharapkan (target perusahaan). Dengan mengetahui perbandingan tersebut, sebuah perusahaan dapat mengukur penyimpangan yang terjadi dan dapat merencanakan implementasi perbaikan. Pekerjaan yang diinginkan oleh perusahaan terhadap para pekerja memiliki standar mutu (*quality*) untuk mengukur keberhasilan kerja. Namun kualitas kerja dari beberapa pekerja tidak selamanya sesuai dengan standar mutu yang diberlakukan. Suatu saat situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk mencapai tujuan dan harapan perusahaan tersebut, sehingga menyebabkan penilaian terhadap prestasi kerja yang dihasilkan (*performance*) menjadi menurun. Saat ini ada beberapa model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri yaitu *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Malcom Badrige criteria for Performance Excellence* dan *Performance Prism*. Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengidentifikasi stakeholder dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, *supplier*, pelanggan, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* (Hermanto & Pandiangan, 2022).

PT Sermani Steel di Kota Makassar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang proses pelapisan lembaran baja dengan seng (Zn). Perusahaan ini juga memproduksi atap bangunan lainnya seperti spandek, kanal C, reng dan Hollow. Penjualan hasil produksi dari perusahaan ini dipasarkan ke bagian Indonesia Timur, kebanyakan adalah ke daerah Sulawesi Selatan khususnya. PT Sermani Steel telah berdiri sejak tahun 1970. Dalam menjalankan proses bisnisnya, perusahaan ini telah

banyak mengalami peningkatan bahkan penurunan penjualan. Namun pada beberapa tahun belakangan ini, perusahaan mengalami penurunan yang ditandai dengan penjualan menurun, yang mengakibatkan pendapatan perusahaan juga ikut menurun. Tidak hanya itu, perusahaan juga melakukan *downsizing* atau pengurangan karyawan dengan beberapa alasan yang berkaitan dengan kondisi perusahaan agar keadaan keuangan perusahaan tetap terjaga (mengurangi pengeluaran). Hal tersebut dapat dilihat dari pengurangan supervisor yang awalnya terdapat 5 supervisor yang memegang peranan dan tugas masing-masing, namun hingga saat ini tersisa 1 supervisor yang mengemban seluruh tugas dari keempat supervisor yang telah dikurangi. Pada bagian karyawan buruh pabrik juga mengalami pengurangan sejumlah karyawan. Hal tersebut mengakibatkan pembagian *jobdesk* (tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan) yang kurang teratur dan beban kerja yang meningkat bagi karyawan. Perusahaan ini telah memiliki distributor yang tersebar di berbagai daerah. Di kota makassar khususnya, terdapat 6 distributor PT Sermani Steel yang tersebar, 4 diantaranya yaitu Arta Makmur, Makmur Sentosa, Padi Mas, dan Sriwijaya Utama. Distributor tersebut akan melakukan penjualan kepada agen-agen atau bahkan costumer yang membeli secara langsung di toko. Pemesanan yang dilakukan oleh distributor terhadap PT Sermani Steel berada dalam kapasitas yang besar sehingga tidak jarang didapatkan cacat pada produk.

Berdasarkan permasalahan yang ada, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dilakukan. Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan pengukuran kinerja terhadap beberapa KPI yang akan dibentuk dari *stakeholder*. Salah satu pengukuran manajemen kinerja adalah *performance prism*, merupakan kerangka pengukuran manajemen kinerja yang inovatif dengan memperhatikan beberapa sisi komponen terhadap kebutuhan dan keinginan para *stakeholder*. *Performance prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan seperti *owner*, *investor*, *supplier*, konsumen, pegawai, pemerintah dan masyarakat (Rufaid & Vidiyanto, 2018).

Pengukuran kinerja menjadi hal penting yang harus diperhatikan perusahaan sebagai bahan evaluasi dalam rangka peningkatan produktivitas kinerja karyawan. Setiap kekurangan pada *stakeholder* dapat diidentifikasi, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan yang lebih spesifik. Oleh karena itu, penulis memilih judul yaitu "Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Performance PRISM* dan Penerapan *Green Human Resources Management* pada PT Sermani Steel Corporation".

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana *Key Performance Indicator* (KPI) dari 5 aspek yang terbentuk menggunakan perspektif *Performance PRISM* dengan konsep *Green Human Resource Management* pada PT Sermani Steel Corporation?
- b. Bagaimana bobot kepentingan pada 5 aspek di PT Sermani Steel Corporation?
- c. Bagaimana hasil kinerja pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang terbentuk dengan konsep *Green Human Resource Management* ?
- d. Bagaimana usulan perbaikan kinerja PT Sermani Steel berdasarkan hasil *Traffic Light System*?

1.3 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KP) dari .5 facet yang terbentuk menggunakan perspektif *Performance PRISM* dengan konsep *Green Human Resource Management* pada PT Sermani Steel Corporation.
- b. Menganalisis bobot kepentingan pada 5 facet di PT Sermani Steel Corporation.
- c. Menganalisis hasil kinerja pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang terbentuk dengan konsep *Green Human Resource Management*.
- d. Mengusulkan rekomendasi perbaikan kinerja PT Sermani Steel berdasarkan hasil *Traffic Light System*.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat penelitian ini yaitu:

- a. Bagi Mahasiswa
Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan bagi mahasiswa khususnya dalam mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh di perkuliahan serta dengan penelitian ini diharapkan dapat lebih meningkatkan pengetahuan yang dimiliki khususnya dalam melakukan pengukuran kinerja.
- b. Bagi Perusahaan
Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam memberikan informasi dan membantu pihak yang berkepentingan memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis serta sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan dan sebagai referensi perbaikan sistem pengukuran kinerja.
- c. Bagi Akademik
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi ataupun referensi bagi institusi yang menangani penelitian ini yaitu Universitas Hasanuddin.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini dilakukan pada PT Sermani Steel di Kota Makassar.
- b. Metode yang digunakan dalam analisis pengukuran kinerja ini yaitu *Performance PRISM* dengan bantuan *tools* seperti metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) dan OMAX (*Objective Matrix*).
- c. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner/angket
- d. Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah *stakeholder* PT Sermani Steel seperti supervisor perusahaan, karyawan pabrik, distributor, dan masyarakat sekitar.

1.6 Teori

Pada penelitian ini digunakan beberapa teori mengenai dan perspektif mengenai pengukuran kinerja.

1.6.1 Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Menurut S.P. Hasibuan (2022), kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mulyadi, dalam (Mawardi dkk., 2024), kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja perusahaan adalah representasi menyeluruh dari keadaan suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu, yang mencerminkan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Kinerja ini menunjukkan sejauh mana perusahaan berhasil dalam menjalankan aktivitasnya berdasarkan sumber daya yang tersedia.

Secara umum, kinerja merujuk pada tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Penilaian kinerja biasanya dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar atau target yang ditetapkan sebelumnya, baik dari segi biaya, efisiensi, maupun akuntabilitas manajemen. Kinerja dapat diukur melalui berbagai tolok ukur, seperti biaya masa lalu atau proyeksi, yang digunakan sebagai dasar evaluasi terhadap tingkat keberhasilan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dari individu, kelompok, atau unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. Penilaian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana tugas dan tanggung jawab yang diemban telah tercapai sesuai standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai visi dan misi organisasi, penting bagi perusahaan untuk memiliki alat ukur yang jelas untuk menilai apakah sasaran dan tujuan telah tercapai dalam periode waktu yang ditentukan. Oleh karena itu, kinerja menjadi elemen kunci dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

(Nasution dkk., 2021).

1.6.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Rai dalam (Nasution dkk., 2021), pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan menjalankan proses bisnisnya. Pentingnya pengukuran kinerja diperlukan untuk menganalisis perbedaan antara kinerja aktual (kenyataan di lapangan) dengan kinerja yang diharapkan (target perusahaan). Dengan mengetahui perbandingan tersebut, sebuah perusahaan dapat mengukur penyimpangan yang terjadi dan dapat merencanakan implementasi perbaikan.

Pengukuran kinerja umumnya bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai target organisasi serta mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, sehingga dapat menghasilkan tindakan sesuai dengan harapan organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja juga berperan dalam mengurangi perilaku yang tidak diinginkan melalui pemberian umpan balik atas hasil kinerja, serta menjadi dasar dalam memberikan penghargaan kepada individu yang berhasil mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan. Keuntungan dari pengukuran kinerja ini yaitu sangat mudah dilakukan sehingga perusahaan menggunakan alternatif tersebut, akan tetapi mempunyai beberapa kelemahan. Adapun salah satu diantaranya adalah tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang, melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini, ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). *Intangible asset* menjadi faktor penentu penciptaan nilai masa depan seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk yang berkualitas, proses bisnis internal yang efisien dan efektif serta berorientasi pelanggan, sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, motivasi, dan dapat diandalkan. Terdapat beberapa manfaat pengukuran kinerja menurut Yuwono, dalam (Rufaid & Vidiyanto, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

Pengukuran kinerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu pengukuran kinerja tradisional dan pengukuran kinerja yang terintegrasi. Pengukuran kinerja tradisional berfokus pada bagaimana pekerja menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, tanpa menuntut adanya inovasi, karena pengukurannya hanya dimaksudkan untuk mengendalikan tindakan personel. Pengukuran ini lebih menitikberatkan pada aspek keuangan karena ukurannya lebih mudah dilakukan dalam bentuk nilai kuantitatif. Sementara itu, pengukuran kinerja terintegrasi tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga aspek nonfinansial. Pengukuran kinerja ini didasarkan pada strategi organisasi, karena diyakini lebih fokus dan dapat memperjelas tujuan yang ingin dicapai. Berbagai model pengukuran kinerja terintegrasi, seperti *balanced scorecard*, *performance prism*, dan *performance pyramid*, menggunakan strategi organisasi sebagai dasar dalam membentuk sistem pengukuran kinerjanya. Ghalayani dan Nobel, dalam (Ayusita Wardhani, 2022), menggambarkan perbedaan antara pengukuran kinerja tradisional dengan pengukuran kinerja non-tradisional sebagai berikut:

Tabel 1. perbandingan antara pengukuran kinerja tradisional dengan pengukuran kinerja non-tradisional

Pengukuran kinerja tradisional	Pengukuran kinerja non-tradisional
Didasari oleh sistem akuntansi dengan menggunakan data lampau	Didasari oleh strategi organisasi
Terfokus pada pengukuran finansial	Terfokus pada pengukuran <i>non-finansial</i>
Ditujukan untuk manajer menengah dan puncak	Ditujukan untuk semua karyawan
Ditujukan untuk memonitor kinerja	Ditujukan untuk meningkatkan kinerja
Tidak teramplifikasi untuk JIT, TQM	Dapat teramplifikasi untuk JIT, TQM
Menghalangi <i>continuous improvement</i>	Mendukung <i>continuous improvement</i>

Ada beberapa model sistem pengukuran kinerja yang telah dibuat oleh akademisi maupun praktisi. Menurut Vanany dalam (Ayusita Wardhani, 2022), model-model sistem pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut.

1. *Balance Scorecard* (BSC).

Pengukuran *Balanced Scorecard* dikembangkan di Harvard Business School oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* memiliki makna dua kata, yaitu: pertama kartu skor (*scorecard*), dan kedua berimbang (*balanced*). Kartu skor merupakan kartu yang berfungsi untuk mencatat skor hasil kinerja pada organisasi atau individu yang juga berfungsi sebagai perencanaan target skor yang ingin diwujudkan di masa depan. Sedangkan kata seimbang memiliki maksud bahwa kinerja pada suatu organisasi atau individu dikatakan seimbang dengan diikut menggunakan dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan. Menurut Simbolon, kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, di mana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*.

2. *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)

Penerapan metode ini dilakukan untuk mengukur empat dimensi perusahaan yang meliputi keinginan stakeholder, keinginan konsumen, keefektifan operasional dan keefektifan supplier. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pertimbangan menyeluruh baik aspek internal dan eksternal, memastikan kelancaran operasional dan produksi internal, serta menumbuhkan apresiasi dan loyalitas dari semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

3. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)*

Model SBSC merupakan perluasan dari model *Balance Scorecard* dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)* memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan..

1.6.3 *Performance PRISM*

Performance Prism merupakan metode pengukuran kinerja yang memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan *stakeholder*. *Stakeholder* merupakan pihak-pihak yang berkepentingan dalam sebuah perusahaan yang terdiri dari sub sistem pengambil kebijakan, sub sistem yang memberikan pelayanan dan sub sistem yang menerima pelayanan. Metode *performance prism* adalah metode pengukuran kinerja yang terintegrasi yang dikembangkan dan dipublikasi oleh Neely dan Adam pada tahun 2000, dimana pada saat itu Neely dan Adams melihat ada kelemahan yang ada dalam pengukuran kinerja bisnis perusahaan dengan metode-metode sebelumnya dimana pengukuran diawali dari strategi dan tidak berasal dari keinginan *stakeholder* secara keseluruhan (Ayusita Wardhani, 2022).

Dalam memahami atribut apa yang membuat *stakeholder* (pemilik dan investor, pemasok, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) merasa puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Pada prinsipnya metode ini dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *stakeholder* dan juga mengidentifikasi kontribusi dari *stakeholder* terhadap organisasi tersebut. Pada pokoknya hal itu menjadi hubungan timbal balik dengan masing-masing *stakeholder*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi - strategi apa saja yang harus dilakukan, proses - proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya. Terdapat lima perspektif yang saling berkaitan dalam kerangka *Performance Prism* dalam (Hermanto & Pandiangan, 2022) yaitu:

1. Kepuasan *stakeholder (stakeholder contribution)*

Organisasi ada untuk memberikan 'nilai' kepada para pemangku kepentingan utama mereka. Pemangku kepentingan akan mencakup, misalnya, investor, pelanggan, karyawan, pemasok, regulator, kelompok penekan. Nilai akan ditentukan berbeda untuk kelompok pemangku kepentingan yang berbeda, misalnya pelanggan biasanya menginginkan pengiriman yang cepat dan dapat diandalkan dari produk dan layanan berkualitas tinggi yang menawarkan nilai terbaik untuk uang. Sedangkan karyawan akan menginginkan hal-hal seperti paket kompensasi kompetitif, pelatihan dan pengembangan, dan prospek promosi sementara pemegang saham akan lebih peduli dengan laba atas investasi mereka dan prospek pertumbuhan yang menguntungkan dari organisasi relatif terhadap pesaingnya.

2. Kontribusi *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*)

Perlu diingat bahwa setiap pemangku kepentingan memiliki hubungan timbal balik dengan organisasi, yaitu apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh organisasi dari para pemangku kepentingan, serta apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pemangku kepentingan dari organisasi. Terdapat ketegangan yang dinamis antara dua set keinginan dan kebutuhan tersebut. Sebagai contoh, pelanggan menginginkan ketersediaan produk yang mudah, pengiriman cepat, harga yang kompetitif, dan kualitas yang baik, sementara organisasi mengharapkan loyalitas dan profitabilitas dari pelanggan. Demikian juga, karyawan menginginkan pekerjaan yang memberikan tujuan, kompensasi yang layak, prospek promosi, dan pelatihan, sedangkan organisasi menginginkan loyalitas, fleksibilitas, produktivitas, dan kreativitas dari karyawannya.

3. Strategi

Setelah memutuskan apa keinginan dan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan, para eksekutif kemudian harus memutuskan apakah dan sejauh mana mereka akan memprioritaskan kepuasan mereka dalam strategi yang dikembangkan perusahaan untuk memberikan 'nilai' pemangku kepentingan yang diperlukan (sambil memastikan bahwa persyaratannya sendiri adalah puas juga). Penyampaian nilai pemangku kepentingan jangka panjang dapat dilihat sebagai 'tujuan' sementara strategi dapat dilihat sebagai rute yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut.

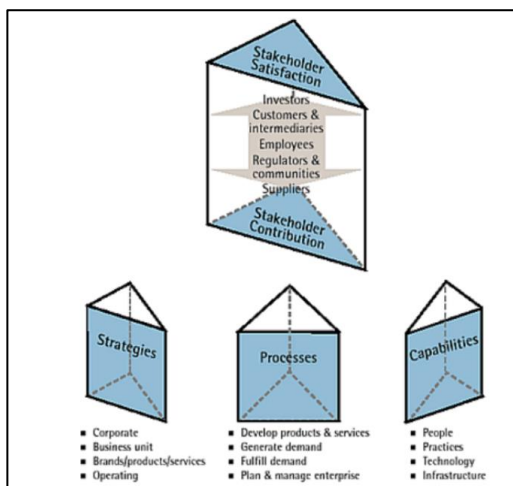
4. Proses

Strategi yang dipilih harus didukung oleh proses yang selaras dan dirancang untuk memfasilitasi pencapaian yang sukses. Proses adalah apa yang membuat organisasi bekerja (atau tidak, seperti yang mungkin terjadi). Banyak organisasi mempertimbangkan proses bisnis tingkat tertinggi mereka dalam empat kategori terpisah, pengembangan produk dan layanan, penciptaan permintaan untuk mereka, pemenuhan permintaan untuk mereka dan keseluruhan perencanaan dan manajemen perusahaan dengan setiap kategori yang didukung oleh berbagai sub-proses.

5. Kapabilitas

Proses tidak dapat berfungsi sendiri. Mereka membutuhkan orang-orang dengan keterampilan tertentu, beberapa kebijakan dan prosedur tentang bagaimana hal-hal dilakukan, beberapa infrastruktur fisik untuk itu terjadi dan beberapa teknologi untuk mengaktifkan atau meningkatkannya. Ini adalah kemampuan yang dapat diartikan sebagai gabungan dari praktik teknologi, organisasi, dan infrastruktur yang secara kolektif mewakili kemampuan organisasi untuk menghasilkan nilai bagi para pimpinan melalui operasi prosesnya.

Filosofi *performance prism* didasarkan pada bentuk prisma yang memiliki lima sisi, di mana sisi atas dan bawah merepresentasikan kepuasan dan kontribusi stakeholder, sedangkan tiga sisi lainnya melambangkan strategi, proses, dan kapabilitas.



Gambar 1. Stakeholder dari kerangka *performance PRISM*

Prisma juga memiliki kemampuan untuk membelokkan cahaya dari satu bidang ke bidang lain, yang mencerminkan kompleksitas dari *performance prism*, yaitu adanya interaksi yang dinamis di antara kelima elemen tersebut.

1.6.4 Key Performance Indicator (KPI)

Indikator kinerja atau *key performance indicator* merupakan suatu indikator yang menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja yang paling penting untuk keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini dan waktu yang akan datang. Menurut Marr (Ayusita Wardhani, 2022), *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mempermudah manajemen atau pun para *stakeholder* untuk mengetahui tingkat kinerja dari perusahaan. Sedangkan menurut Moehariono (Rahabistara dkk., 2016) KPI merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. KPI memberikan strategi yang jelas dan membantu untuk melakukan pengawasan dan perbaikan pada kinerja perusahaan. Beberapa manfaat dari penetapan indikator kinerja utama (*key performance indicator*) pada perusahaan adalah sebagai berikut (Ayusita Wardhani, 2022):

1. Dengan penentuan KPI yang tepat, setiap individu atau divisi dapat mengetahui mengetahui hasil kinerja yang diharapkan. Hal ini akan mendorong individu atau divisi tersebut untuk dapat bekerja lebih optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Melalui KPI yang obyektif dan terukur, proses pembinaan kinerja individu dapat dilakukan dengan lebih terbuka dan sistematis.

3. Dengan KPI maka kinerja perusahaan dapat dievaluasi secara lebih objektif dan terukur sehingga dapat mengurangi unsur subyektifitas yang terjadi dalam proses penilaian kinerja.

Berikut merupakan kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu :

1. Memiliki proses bisnis
2. Tujuan yang jelas dari proses bisnis
3. Ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan

1.6.5 Green Human Resources Management (GHRM)

Kinerja lingkungan organisasi merujuk pada pelaksanaan kegiatan operasional yang berdampak positif terhadap lingkungan. Manajemen lingkungan memiliki dua tujuan utama, yaitu mengendalikan tingkat polusi dan meningkatkan kualitas lingkungan hingga mencapai standar yang dapat diterima. Menurut Yasamis, dalam Hadjri, dkk., (2020), terdapat empat alasan penting bagi organisasi untuk mengadopsi praktik manajemen lingkungan: pertama, alasan etis, yaitu tanggung jawab organisasi untuk menjaga keseimbangan lingkungan; kedua, alasan ekonomi, yaitu penghematan sumber daya dan energi yang dapat menekan biaya operasional; ketiga, alasan hukum, yaitu untuk menghindari masalah hukum dan peraturan pemerintah; serta keempat, alasan komersial, karena banyak organisasi yang mempertimbangkan pengelolaan lingkungan sebagai bagian penting dari strategi bisnis mereka (Ramadhan, 2023).

Sejalan dengan hal ini, *Green Human Resources Management* (GHRM) mengintegrasikan inisiatif dan praktik SDM ramah lingkungan untuk penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan, tetapi juga mendorong sikap kepedulian terhadap lingkungan dalam bekerja. Menurut Opatha & Arulrajah, dalam (Mehta & Chugan, 2015), GHRM didefinisikan sebagai proses menjadikan pegawai lebih “hijau” dengan menggunakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada lingkungan, untuk kepentingan individu, masyarakat, dan lingkungan. Praktik GHRM merupakan salah satu praktik yang digunakan oleh berbagai perusahaan agar setiap karyawan yang bekerja menjadi *green employee* (yang berarti pro terhadap lingkungan). Pengelolaan lingkungan harus dilakukan oleh setiap level segmentasi baik dari level bawah maupun level atas dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menerapkan perilaku ramah lingkungan karyawan, karena hal ini menentukan kinerja perusahaan berkelanjutan. Terkait dengan GHRM bahwa agar perusahaan dapat mencapai keberlanjutan lingkungan maka harus didasari bagaimana setiap level segmentasi memahami GHRM berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. GHRM tidak hanya berbicara tentang peningkatan kesadaran dan pemahaman tentang lingkungan hijau. Namun, kini telah mencakup kesejahteraan sosial dan ekonomi perusahaan secara umum. Menurut Zurnali dkk (dalam Ramadhan, 2023), bahwa praktik GHRM merupakan pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan lingkungan ke dalam praktik-praktik MSDM di dalam organisasi. Hal ini mencakup berbagai strategi dan Tindakan yang dirancang untuk mengurangi dampak negative

organisasi terhadap lingkungan serta mendorong karyawan untuk mengadopsi perilaku yang lebih berkelanjutan.

Menurut Marhatta & Adhikari dalam (Nawangsari & Sutawidjaya, 2019) mendefinisikan GHRM adalah pelaksanaan kebijakan dan praktik manajemen SDM untuk pemanfaatan sumber daya yang berkelanjutan dalam organisasi bisnis dan mempromosikan kelestarian lingkungan. Menurut Opatha & Arulrajah, GHRM didefinisikan sebagai proses menjadikan pegawai lebih “hijau” dengan menggunakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia “hijau”. Hal ini untuk kepentingan individu, masyarakat, dan lingkungan. Fungsi manajemen SDM bertindak sebagai pendorong keberlanjutan dengan mengimplikasikan kebijakan dan praktik GHRM dengan tujuan peningkatan kinerja lingkungan. Berikut ini merupakan bentuk komponen utama dalam *Green Human Resources Management* diantaranya yaitu (Aboramadan, 2022):

1. *Green Recruitment and Selection* (GRS)

Proses rekrutmen dan seleksi hijau harus mempertimbangkan persyaratan kompetensi jangka panjang perusahaan. Rekrutmen dan seleksi hijau menjelaskan proses rekrutmen dengan tidak menggunakan kertas atau *paperless* sebagai proses rekrutmen sehingga dapat meminimalisir penggunaan kertas yang akan berdampak pada lingkungan. Proses rekrutmen hijau mengacu pada media lamaran seperti email, portal lowongan kerja seperti Jobstreet, glints, LinkedIn, Indeed, Kalibrr dan lain-lain. Dalam hal ini, Wehrmeyer dalam (Aboramadan, 2022) merekomendasikan hal-hal mengenai budaya lingkungan perusahaan yang harus diintegrasikan dengan proses rekrutmen sebagai berikut:

- a) Uraian tugas harus menyebutkan peran pelaporan lingkungan, tugas kesehatan dan keselamatan, serta peran lain yang terkait dengan dampak lingkungan.
- b) Wawancara harus disesuaikan untuk mengukur potensi kecocokan kandidat dengan tujuan ramah lingkungan perusahaan.
- c) Program induksi harus dirancang untuk memberikan informasi kepada karyawan baru mengenai kebijakan dan komitmen pembangunan berkelanjutan, EMS, dan tujuan ramah lingkungan perusahaan.

Dengan cara ini, karyawan baru dapat menanamkan dan membiasakan diri dengan budaya organisasi sejak awal.

2. *Green Job Analysis and Design* (analisis dan desain pekerjaan hijau)

Proses ini melibatkan perancangan ulang tugas dan tanggung jawab pekerjaan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan mengoptimalkan dampak positif untuk tujuan bersama. *Green Job Analysis and Design* dapat berupa pertimbangan elemen lingkungan untuk deskripsi pekerjaan sesuai dengan posisi, merancang posisi dengan menerapkan elemen lingkungan, dan merancang pekerjaan yang mendorong keramahan terhadap lingkungan.

3. *Green Training and Development* (pelatihan dan pengembangan hijau)

Program pelatihan dan pengembangan yang dikembangkan untuk karyawan di semua tingkatan harus menyentuh aspek sosial dan lingkungan. Pelatihan orientasi untuk karyawan baru harus mencakup program orientasi ramah lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk memahami kebijakan dan praktik ramah lingkungan perusahaan dan juga menyelaraskannya dengan tujuan ramah lingkungan

perusahaan. Program pelatihan semacam itu dapat menginformasikan mereka tentang inisiatif hijau yang dilakukan oleh perusahaan seperti meminimalkan emisi gas rumah kaca, dll.

4. *Green Performance Management*

Green Performance Management bertujuan untuk merancang kebijakan dan prosedur yang mendukung praktik berkelanjutan, seperti membangun sistem informasi manajemen lingkungan dan audit lingkungan untuk mencapai tujuan lingkungan hijau dan juga memaksimalkan analisis dan deskripsi pekerjaan. Hal ini dapat diterapkan untuk mengintegrasikan target pengelolaan lingkungan dalam sistem evaluasi kinerja perusahaan.

5. *Green Reward Management*

Mencapai tujuan penghijauan organisasi dapat ditingkatkan dengan memberi penghargaan kepada karyawan atas komitmen mereka terhadap praktik kelestarian lingkungan. *Green Reward Management* bertujuan untuk mengapresiasi kinerja lingkungan dari setiap karyawan dengan memberikan penghargaan atau imbalan secara finansial (bonus, uang tunai, premi), maupun non-finansial (penghargaan, apresiasi, publisitas, peran eksternal, plakat).

1.6.6 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

AHP dikembangkan dengan melihat kemampuan *judgement* manusia untuk mengonstruksi persepsi secara hirarkis dari suatu persoalan keputusan multi kriteria, membuat perbandingan yang baik yang bersifat *tangible* dan *intangible* dari suatu elemen keputusan. Kemudian keseluruhan elemen keputusan dikonversikan menjadi keputusan tunggal, dimana terjadi hubungan ketergantungan antar elemennya. Karenanya, penetapan estimasi bobot prioritas relatif setiap elemen keputusan pada setiap level hirarkis menjadi langkah yang terpenting dan menentukan dalam metode AHP. Selain itu juga, AHP dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau yang tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Data yang ada bersifat kualitatif yang didasarkan atas persepsi, pengalaman atau intuisi. Jadi masalah tersebut dapat dirasakan, diamati, namun kelengkapan data numerik tidak menunjang untuk memodelkan secara kuantitatif (Ayusita Wardhani, 2022).

a. Kelebihan dan kekurangan dari *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Metode *Analytical Hierarchy Process* memiliki kelebihan dan kekurangan dalam sistem analisisnya. Adapun kelebihan dari metode AHP adalah sebagai berikut (Rozali dkk., 2023):

1. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP mampu memecah masalah kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dengan membuat hierarki dari kriteria dan subkriteria. Ini memungkinkan pengguna untuk melihat hubungan antara berbagai elemen dengan lebih jelas dan membuat keputusan yang lebih rasional.

2. Kesatuan (*Unity*)

Kesatuan dalam AHP berarti bahwa semua elemen, kriteria, dan subkriteria dalam hierarki berfungsi secara kohesif menuju tujuan akhir. Kesatuan dicapai

ketika pembuat keputusan dapat mempertimbangkan semua aspek dalam satu kerangka kerja hierarki, yang memfasilitasi penilaian keseluruhan yang terintegrasi. Kesatuan ini memungkinkan pembuat keputusan untuk menjaga fokus pada tujuan utama meskipun ada banyak faktor yang terlibat.

3. Saling ketergantungan (*Interdependence*)

Saling ketergantungan dalam AHP terjadi ketika berbagai kriteria dan subkriteria memengaruhi satu sama lain. Dalam perbandingan berpasangan, AHP menilai elemen-elemen ini untuk memahami seberapa penting satu elemen terhadap yang lain, dan bagaimana perubahan pada satu elemen dapat memengaruhi elemen lain. Meskipun AHP secara tradisional mengasumsikan kriteria yang independen, ada varian yang mempertimbangkan interaksi antar elemen, seperti ANP (*Analytical Network Process*).

4. *Trade off*

Trade-off dalam AHP berarti bahwa dalam pengambilan keputusan, sering kali terdapat kompromi antara berbagai kriteria atau alternatif. AHP membantu mengevaluasi *trade-off* ini dengan memberikan bobot pada setiap kriteria berdasarkan tingkat kepentingannya. Misalnya, dalam kasus di mana terdapat dua kriteria yang saling bersaing (misalnya, biaya dan kualitas), AHP membantu menentukan bobot mana yang lebih penting melalui perbandingan berpasangan, sehingga memudahkan pengambilan keputusan yang lebih rasional.

Sedangkan kelemahan atau kekurangan dari metode AHP adalah:

1. Model tergantung pada *input* utamanya. *Input* utama ini berdasarkan persepsi seorang ahli yang memahami bidangnya, sehingga model ini tidak berarti apabila seorang ahli tersebut memberikan jawaban yang keliru.
2. Metode AHP merupakan metode matematis tanpa ada pengujian sehingga tidak ada batas kepercayaan terhadap kebenaran model yang terbentuk.

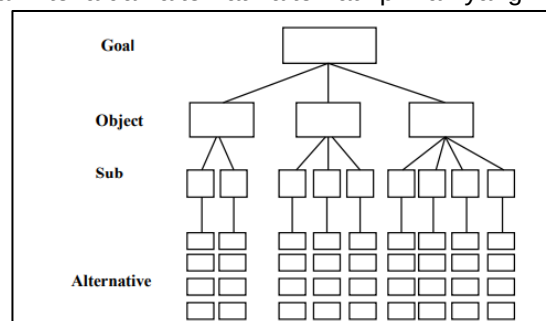
(Ayusita Wardhani, 2022).

b. Langkah-langkah dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Secara umum pengambilan keputusan dengan metode AHP didasarkan pada langkah-langkah berikut:

1. Membuat struktur hirarki

Pada pembuatan struktur hirarki diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin dirangking.



Gambar 2. Struktur Hierarki AHP

2. Membentuk matriks perbandingan berpasangan

Matriks ini menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya menggunakan skala. Menurut Saaty (1988), untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat. Nilai tingkat kepentingan ditunjukkan pada gambar 3 berikut ini:

Intensitas kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak penting daripada elemen yang lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktifitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktifitas j, maka j memiliki kebalikannya dibandingkan dengan i

Gambar 3. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

3. Penentuan Prioritas (*synthesis of priority*)

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (Pairwise Comparisons). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif. Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

4. Konsistensi

Konsistensi memiliki 2 (dua) makna. Pertama, objek-objek yang serupa dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Kedua, tingkat hubungan antar objek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

5. Menguji konsistensi hirarki

Untuk mendapatkan nilai *Consistency Ratio* (CR), terlebih dahulu menentukan nilai dari *Consistency Index* (CI) dengan rumus sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

Keterangan:

CI = Rasio penyimpangan konsistensi (*consistency index*)

λ_{max} = Nilai *eigen* terbesar dari matriks berordo n

n = Orde matriks

Apabila CI bernilai nol, maka matriks perbandingan berpasangan tersebut konsisten. Batas ketidak-konsistenan (*inconsistency*) yang telah ditetapkan oleh Thomas L. Saaty ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsistensi atau *Consistency Ratio* (CR), yaitu perbandingan indeks konsistensi dengan nilai

random indeks (RI) yang didapatkan dari suatu eksperimen oleh Oak Ridge National Laboratory

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2)$$

Keterangan:

CR = Consistency Ratio (CR)

RI = Indeks random

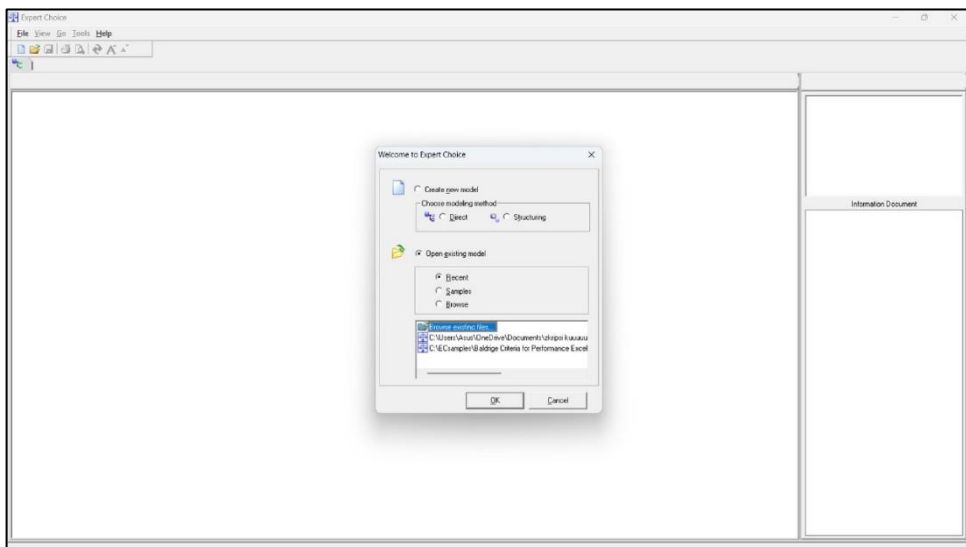
6. Memeriksa konsistensi hirarki

Jika nilainya *Consistency Ratio* (CI/IR) > 0.1 (lebih dari 10%), maka penilaian data *judgment* harus diperbaiki. Namun jika *Consistency Ratio* (CI/IR) ≤ 0.1 , maka hasil perhitungan bisa dinyatakan benar.

(Liga Mayola dkk., 2023)

1.6.7 Software Expert Choice 11

Expert choice merupakan sebuah program komputer atau perangkat lunak yang dirancang untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan prinsip *Analytical Hierarchy Proses* (AHP). Selain itu, *Expert Choice* juga mendukung pengambilan keputusan bersama yang dapat meningkatkan efisiensi, analisis yang mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan. *Expert choice* adalah suatu sistem pendukung keputusan (*Decision Support System*) yang berguna untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan sejumlah kriteria. Sistem ini menggunakan metode AHP dalam menentukan keputusan. *Expert choice* banyak digunakan sebagai alat untuk memecahkan suatu permasalahan berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Proses* (AHP) dengan membandingkan antara alternatif dengan kriteria tertentu. Berikut ini merupakan tampilan awal dari *software expert choice 11*:



Gambar 4. Tampilan awal *software expert choice 11*

(Latif & Wahyuning, 2024).

1.6.8 Objective Matrix (OMAX)

OMAX merupakan sistem pengukuran produktivitas parsial yang dibuat untuk memantau produktivitas di perusahaan atau bagian-bagian tertentu dengan menggunakan kriteria produktivitas yang relevan. Pengukuran produktivitas menggunakan model OMAX menggabungkan beberapa ukuran keberhasilan atau kriteria produktivitas dengan bobot sesuai tingkat kepentingan di perusahaan. Ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh besar atau kurang dalam peningkatan produktivitas (Nasution dkk., 2021).

A	KPI No.			
	Performance			
B	Level	10		
		9		
		8		
		7		
		6		
		5		
		4		
		3		
		2		
		1		
		0		
C	Level			
	Weight			
	Value			
	Index			

Gambar 5. Tabel target pencapaian dalam OMAX

Berikut ini beberapa penjelasan terkait dengan bagan matriks *Objective Matrix* (OMAX):

a. Bagian A (faktor-faktor pengaruh)

1. Bagian *defining* atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan
2. Baris kedua (*performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing-masing KPI tersebut.

b. Bagian B (tingkat pencapaian)

Bagian ini merupakan *uantifying*, pembagian level pencapaian kinerja dari level 10 (tertinggi) hingga level terendah atau nol

1. Level 10 adalah level pencapaian tertinggi atau merupakan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Tingkat pencapaian awal matriks dioperasikan (pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya) diletakkan pada level 3.
3. Dibawah level 3 adalah pencapaian yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi (level 0).
4. Besaran matriks dapat diperoleh dengan membagi interval antara level 10 sampai dengan level 3 dan diantara level 3 sampai level 0.

Perhitungan untuk mencari nilai pada level 1-2 dan level 4-9 adalah sebagai berikut:

$$\text{Level } 1 - 2 = \frac{\text{level } 3 - \text{level } 0}{3 - 0} \quad (3)$$

$$\text{Level } 4 - 9 = \frac{\text{level } 10 - \text{level } 3}{10 - 3} \quad (4)$$

Keterangan :

- Level 0 = Pencapaian terburuk
- Level 3 = Hasil tingkat kinerja saat ini
- Level 10 = Nilai pencapaian perusahaan
- Level 1-2 = Kinerja buruk
- Level 4-9 = Kinerja yang dapat diterima hingga sangat baik

c. Bagian C (analisis dan monitoring)

Bagian ini merupakan bagian monitoring, sebagai analisa terhadap level, *weight* dan *value* untuk masing-masing KPI.

1. Baris level atau *score* diisi sesuai dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B.
2. Baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing-masing KPI yang diisi oleh pihak perusahaan.
3. Baris *value* merupakan hasil penilaian atau pengalian antara baris level dengan bobot masing-masing KPI.

d. Index

Berisikan hasil penjumlahan seluruh nilai (*value*) dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya.

Adapun langkah-langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX adalah sebagai berikut (Aurelia dkk., 2023):

a) Menentukan kriteria produktivitas (*Key Performance Indicator*)

Langkah pertama ini adalah mengidentifikasi kriteria produktivitas yang sesuai bagi unit kerja dimana pengukuran ini dilaksanakan.

b) Menjelaskan Data

Setelah kriteria produktivitas teridentifikasi dengan baik, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasikan kriteria tersebut secara lebih terperinci.

c) Penilaian pencapaian mula-mula (level 3)

Pencapaian mula-mula diletakkan pada tingkat 3 dari skala 1 sampai 10 untuk memberikan lebih banyak tempat bagi perbaikan daripada untuk terjadinya penurunan. Pencapaian ini juga biasanya diletakkan pada tingkat yang lebih rendah lagi agar memungkinkan terjadinya pertukaran dan memberi kelonggaran apabila sekali-sekali terjadi kemunduran. Level 3 juga menunjukkan hasil tingkat kinerja kelompok kerja pada saat pengukuran periode dasar.

d) Menetapkan nilai optimis dan pesimis (level 10 dan level 0)

Level 10 merupakan tingkat realistis yang dapat dicapai dengan sumber sistem yang berlaku, sedangkan skor 0 merupakan pencapaian terburuk yang mungkin dicapai.

- e) Menetapkan sasaran jangka pendek
Pengisian skala skor yang tersisa lainnya dari matriks dilakukan langsung setelah butir skala nol, tiga, sepuluh telah terisi. Butir yang tersisa diisi dengan jarak antar skor adalah sama.
- f) Menentukan derajat kepentingan (bobot)
Semua kriteria tidaklah memiliki pengaruh yang sama pada produktivitas unit kerja keseluruhan, sehingga untuk melihat berapa besar derajat kepentingannya tiap kriteria harus diberi bobot. Pembobotan biasanya dilakukan Oleh pihak pengambil keputusan dan dapat pula dilakukan oleh orang-orang yang terpilih karena dianggap paham akan kondisi unit kerja yang akan diukur.

1.6.9 Traffic Light System

Untuk memudahkan pengguna dalam memahami hasil kinerja perusahaan maka hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam bentuk *traffic light system* sebagai bentuk *scoring system*. *Traffic Light System* adalah metode pemantauan kinerja yang menggunakan indikator warna (umumnya merah, kuning, dan hijau) untuk menunjukkan status atau kondisi suatu proses, proyek, atau *Key Performance Indicator* (KPI) secara visual. Sistem ini sangat berguna dalam memberikan sinyal peringatan yang cepat dan mudah dipahami mengenai apakah suatu area memerlukan perhatian, berada dalam kondisi aman, atau sudah dalam situasi kritis. Bentuk *traffic light system* sering dikombinasikan dengan tabel omax. Indikator dari *traffic light system* ini dipresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut (Sugijono & Saryatmo. 2024):

- a. Warna merah, menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan memerlukan perbaikan dengan segera.
- b. Warna kuning, menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas level 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum
- c. Warna hijau, menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas level 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berikut ini skor penilaian yang telah dikategorikan kedalam indikator warna:

No.	Skor nilai performansi	Keterangan
1.	Skor 10	Kinerja sangat memuaskan
2.	Skor 8-9	Kinerja memuaskan
3.	Skor 6-7	Kinerja yang dihasilkan baik
4.	Skor 4-5	Kinerja yang dicapai sedang atau di atas standar yang ada (cukup baik)
5.	Skor 3	Kinerja standar (rata-rata)
6.	Skor 1-2	Kinerja yang dicapai buruk
7.	Skor 0	Kinerja ditolak (sangat buruk)

Gambar 6. Kategori scoring pada *traffic light system*

1.6.10 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, dilakukan penelusuran terkait dengan penelitian-penelitian yang terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2. Penelitian terdahulu

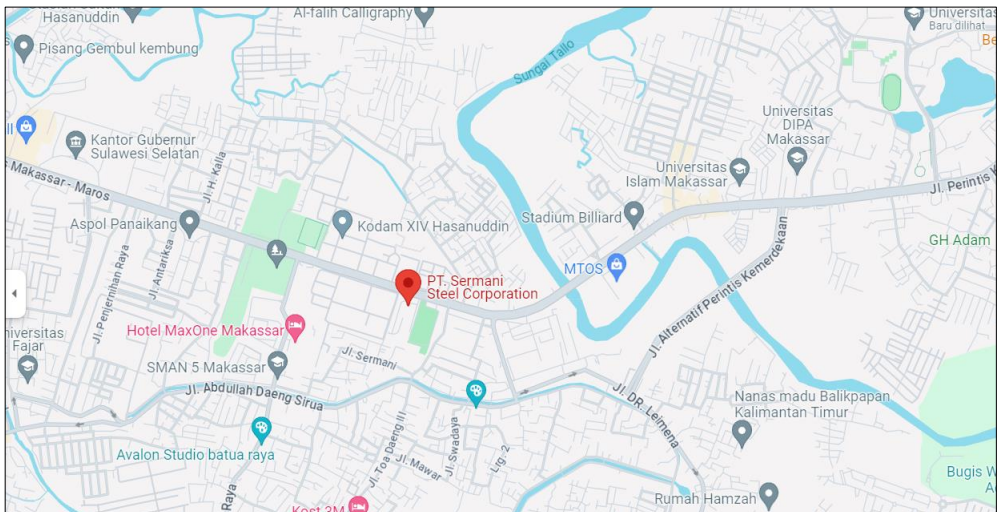
No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	Yogi Rahabista ra, Putiri Bhuana Katili, Dan Hadi Setiawan	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism di PT. XYZ	Penelitian ini menggunakan metode pengukuran kinerja Performance Prism untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja pada PT. XYZ	Hasil pengukuran kinerja pada PT. XYZ dengan <i>Performance Prism</i> berupa 56 KPI meliputi 11 KPI <i>stakeholder Investor</i> , 14 KPI <i>stakeholder costumer</i> , 10 KPI <i>stakeholder Employess</i> , 10 KPI <i>stakeholder Supplier</i> , 11 KPI <i>stakeholder regulator</i> . (Rahabista, dkk. 2019)
2.	Anik Rufaidah dan Mohamad Iqbal Vidiyanto	Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism di PT Karung Emas Manyar Gresik	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Performance Prism, yang melibatkan identifikasi lima sisi (facets) yaitu <i>stakeholder satisfaction</i> , <i>stakeholder contribution</i> , <i>strategi</i> , <i>proses</i> , dan <i>kapabilitas</i> .	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat 24 KPI untuk kinerja kebutuhan <i>stakeholder</i> , 24 KPI kontribusi <i>stakeholder</i> , 15 KPI kinerja <i>strategi</i> , 15 KPI kinerja <i>proses</i> , dan 15 KPI kinerja <i>kapabilitas</i> . (Rufaidah & Vidiyanto. 2018).
3.	Rini Halila Nasution, Uun Novalia Harahap, Yeti Meuthia Hasibuan,	Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism Dan Omax Dipt. Torganda	Performance Prism digunakan untuk desain dan pengukuran kinerja. Beberapa metode lain yaitu <i>Analytic</i>	Hasil analisa pengukuran PT Torganda PKS Rantau Kasai telah mencapai performa yang diharapkan dengan total indeks 7,1307. Total ada 30 buah KPI

	Deny Satria, dan Anggi Muhaimin.	Pks Rantau Kasai	<i>Hierachy Process</i> (AHP), dan <i>Scoring System</i> dengan metode <i>Objectives Matrix</i> (OMAX)	sebagai indikator kinerja PT. Torganda PKS Rantau Kasai, ditemukan sebanyak 6 KPI masuk dalam kategori hijau, 16 KPI masuk dalam kategori kuning dan 8 KPI masuk dalam kategori merah (Nasution, dkk. 2021).
4.	Hermanto dan Rinaldi Pandiangan	Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> Dalam Merancang Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan	Pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan performance prism sebagai alat ukur kinerja. dan Analytical Hierarchy Process sebagai pembobotannya.	Sistem pengukuran kinerja memuat 38 KPI yang meliputi 8 KPI konsumen, 6 KPI untuk employee, 6 KPI investor, 6 KPI supplier, 6 KPI pemerintah dan 6 KPI untuk masyarakat di sekitar lingkungan hotel yang terbagi kedalam tiga kriteria yaitu strategy, process, dan capability. (Hermanto & Pandiangan. 2022)
5.	Mentari Ayusita Wardhani	Pengukuran Kinerja PT Mangul Jaya dengan Metode <i>Performance Prism</i>	Pengukuran kinerja dilakukan oleh PT Mangul Jaya dengan menggunakan metode <i>Performance Prism</i> dan <i>Scoring Objective Matrix</i> (OMAX)	Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan mendapat nilai performansi sebesar 6,66 dan terdapat 25 KPI dengan performansi maksimal sesuai dengan harapan perusahaan, 27 KPI dalam performansi cukup baik, dan 1 KPI dalam performansi sangat rendah atau kurang baik.

BAB II METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah *stakeholder* yang dimiliki oleh perusahaan PT Sermani Steel Corporation. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September-Oktober 2024 yang berlokasi di PT Sermani Steel kota Makassar dengan alamat Jl. Urip Sumoharjo KM. 7, Tello Baru, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner/angket kepada masing-masing *stakeholder* yang terbentuk pada PT Sermani Steel.



Gambar 7. Lokasi PT Sermani Steel Corporation

2.2 Sumber Data

Adapun pada penelitian ini digunakan beberapa data dimana data yang digunakan meliputi:

a. Data primer

Data primer adalah informasi atau data orisinil yang dikumpulkan dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Data-data tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi *stakeholder*, data ini diperoleh dengan melakukan metode wawancara kepada pihak yang berkompeten di PT Sermani Steel
- 2) Data mengenai *Key Performance Index* (KPI) atau indikator kepuasan dan kontribusi masing-masing *stakeholder* dan data mengenai strategi, proses, serta kapabilitas yang dibutuhkan, data ini diperoleh dengan metode penyebaran kuisioner dan wawancara kepada masing-masing *stakeholder*

yang telah teridentifikasi.

- 3) Bobot *Key Performance Index* (KPI) diperoleh melalui penyebaran kuisisioner AHP (*Analytic Hierarchy Process*) kepada *stakeholder* perusahaan yang telah teridentifikasi.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang biasanya berbentuk dokumen, file, arsip, atau catatan-catatan perusahaan. Data ini diperoleh melalui dokumentasi perusahaan, dan literatur yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini adalah data terkait profil perusahaan PT Sermani Steel dan informasi lainnya yang terkait dengan PT Sermani Steel.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pengamatan langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah:

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung apa yang diteliti sesuai data yang dibutuhkan dengan tujuan untuk memahami kinerja dari perusahaan.

b. Wawancara

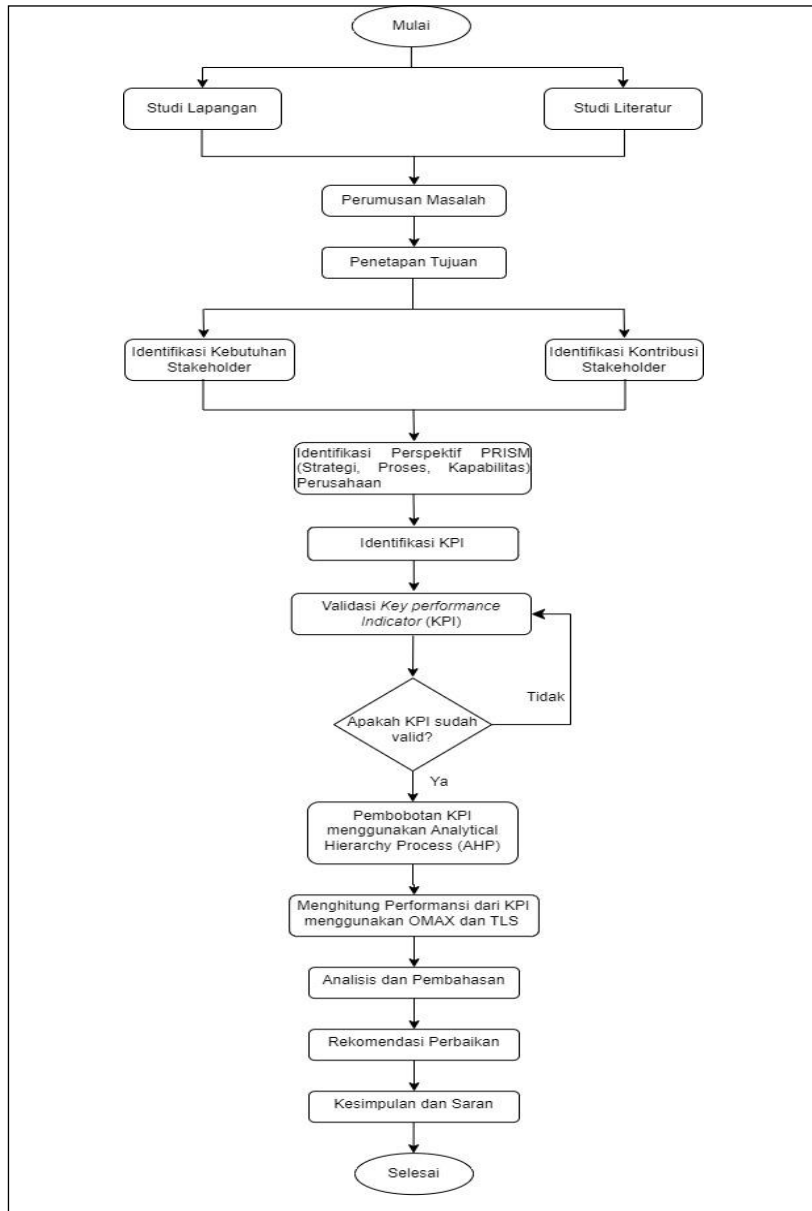
Wawancara dilakukan kepada pihak *stakeholder* yang mengerti dan terlibat pada perusahaan. Dalam hal ini, wawancara dilakukan dengan tanya jawab oleh peneliti kepada narasumber terkait dengan 5 perspektif dalam kerangka *performance prism* yang telah disusun kedalam beberapa pertanyaan.

c. Penyebaran kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan sebanyak 2 kali. Kuisisioner pertama yaitu kuisisioner perbandingan berpasangan yang ditujukan kepada 1 orang supervisor, 10 karyawan, 1 distributor, dan 5 masyarakat. Kuisisioner tersebut merupakan alat yang digunakan dalam penelitian untuk menilai dan membandingkan berbagai kriteria atau elemen berdasarkan tingkat kepentingan mereka satu sama lain. Kuisisioner kedua yaitu kuisisioner penilaian kinerja pada KPI yang terbentuk dan akan diisi oleh supervisor PT Sermani Steel.

2.4 Flowchart Penelitian

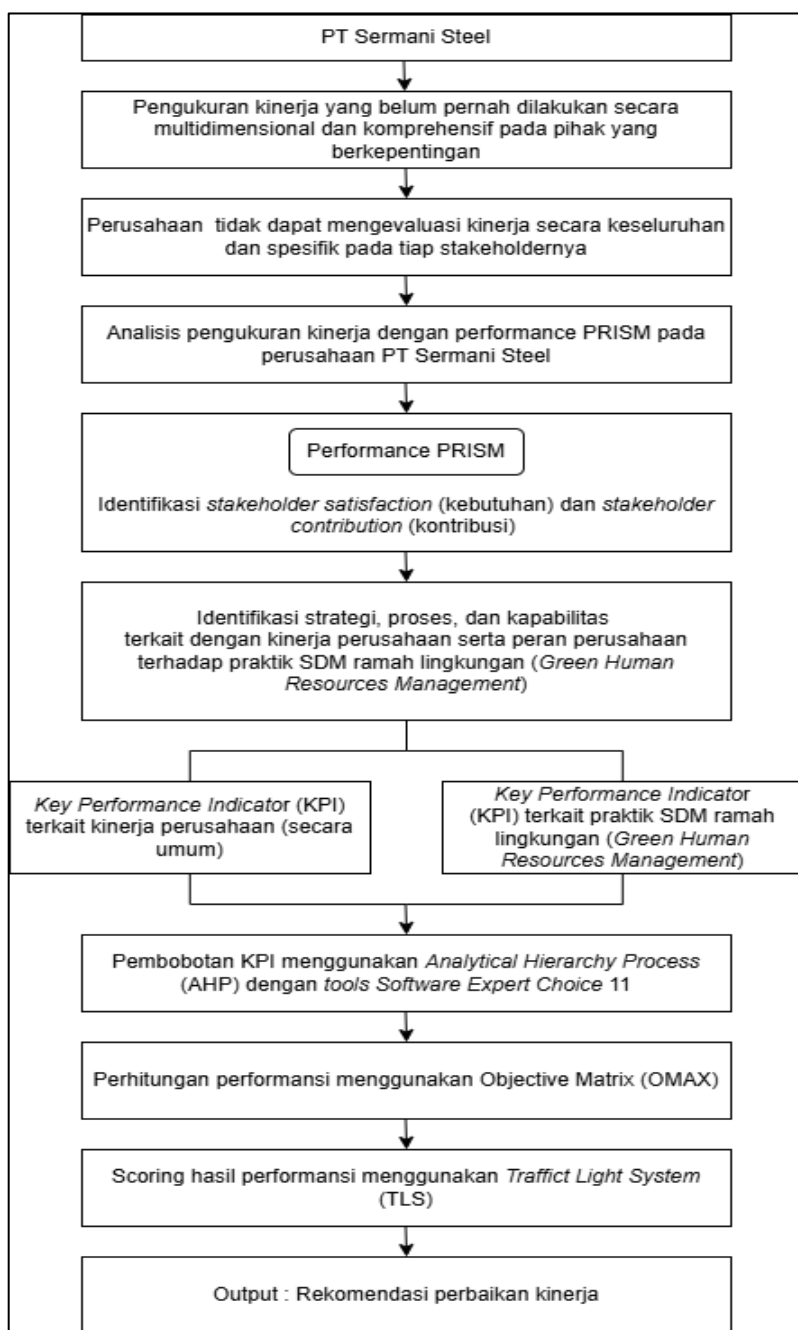
Adapun *flowchart* yang digunakan pada penelitian ini sebagai bentuk perencanaan yang mempermudah peneliti dalam menyelesaikan kegiatan selama penelitian ini berlangsung. Berikut pada gambar 3 adalah *flow chart* atau alur penelitian ini.



Gambar 8. *Flowchart* Penelitian

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir pada penelitian merupakan suatu kerangka yang dapat digunakan peneliti sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah berikut merupakan kerangka pikir pada gambar 9.



Gambar 9. Kerangka pikir penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT Sermani Steel yang terletak di Kota Makassar. Dalam pelaksanaan proses bisnis nya, perusahaan ini melakukan upaya-upaya dalam memaksimalkan produktivitas kinerja pada karyawannya. Namun, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja terhadap jalannya proses bisnis tersebut. Khususnya tidak terdapat pengukuran manajemen kinerja secara multidimensional dan komprehensif pada pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sehingga perusahaan tidak dapat mengevaluasi kinerja yang memerlukan perbaikan. Oleh karena itu, penulis menggunakan metode pengukuran kinerja *Performance PRISM* untuk dapat mengukur kinerja secara menyeluruh tidak hanya dari pandangan perusahaan namun melibatkan beberapa *stakeholder* perusahaan.

Pada prinsipnya metode ini dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *stakeholder* dan juga mengidentifikasi kontribusi dari *stakeholder* terhadap organisasi tersebut. Dalam *performance PRISM* terdapat 5 perspektif yang saling terikat diantaranya yaitu *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, strategi, proses, dan kapabilitas. Pengukuran kinerja ini diawali dengan mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* (kepuasan) dan *stakeholder contribution* (kontribusi) dari berbagai *stakeholder* perusahaan seperti supervisor, karyawan, distributor, dan masyarakat sekitar. Selanjutnya yaitu melakukan identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas berdasarkan hasil kepuasan dan kontribusi yang telah ada. Ruang lingkup pembahasan dalam identifikasi tersebut yaitu mengenai kinerja perusahaan dan peran perusahaan terhadap praktik SDM ramah lingkungan atau yang disebut dengan *Green Human Resources Management* (GHRM). Sehingga, rancangan *Key Performance Indicator* yang terbentuk adalah secara umum dan yang memuat praktik SDM ramah lingkungan.

Berdasarkan *Key Performance Indicator* yang telah ada, maka akan dilakukan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan *tools Software Expert Choice 11*. Hasil pembobotan dari software tersebut akan digunakan untuk perhitungan performansi kinerja perusahaan pada *Objective Matrix* (OMAX). Matrix tersebut akan menyajikan hasil pencapaian kinerja perusahaan saat ini, dan untuk memudahkan dalam melihat hasil tersebut maka akan digunakan *Traffict Light System* (TLS) sebagai indikator warna pada hasil kinerja perusahaan. Untuk kinerja yang memiliki indikator warna merah (memerlukan perbaikan segera) akan diberikan rekomendasi perbaikan kinerja.