

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Produktivitas

2.1.1 Pengertian Produktivitas

Berbicara produktivitas kerja, maka hal ini akan selalu dikaitkan dengan pengertian efektifitas dan efisiensi kerja. Menilik pengertian umum produktivitas seringkali didefinisikan dengan efisiensi dan dalam arti suatu rasio antara keluaran (output) dan masukan (input). Rasio keluaran dan masukan ini juga dapat digunakan untuk menghampiri usaha yang digunakan manusia sebagai ukuran efisiensi produktifitas kerja manusia, maka rasio tersebut umumnya berbentuk keluaran yang dihasilkan oleh aktivitas kerja dibagi dengan jam kerja yang dikontribusikan sebagai masukan dengan rupiah atau unit produksi lainnya sebagai dimensi tolok ukurnya.

Untuk mengetahui beberapa jenis masukan atau keluaran tertentu kadang-kadang agak sulit jika kita nilai besarnya karena sifatnya abstrak. Dalam hal ini ukuran nilai masukan atau keluaran tersebut dapat dikonversikan dalam bentuk nilai mata uang.

Pengertian produktivitas menurut Paul Mali, adalah pengukuran seberapa baik sumber daya digunakan bersama didalam organisasi untuk menyelesaikan suatu kumpulan hasil-hasil. Sedangkan menurut National

Productivity Board Singapore, produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk kerja keras dan memiliki kebiasaan untuk melakukan peningkatan/perbaikan. Organization for Economic Cooperation and Development menyatakan bahwa produktivitas adalah keluaran dibagi dengan elemen produksi yang dimanfaatkan.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional pengertian produktivitas perlu ditinjau dari berbagai segi yang disesuaikan dengan kebutuhan. Secara terpadu produktivitas total melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi, teknik-teknik manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain.

Dewasa ini didunia berkembang pengertian produktivitas yang lebih manusiawi seperti yang diutarakan oleh beberapa sumber yang diuraikan dibawah ini:

1. Profesor Luis Sabourin (Asian Poduktivity Congress, 1980)

Rumusan tradisional dari produktivitas total tidak lain adalah rasio dari apa yang dihasilkan (output) terhadap seluruh apa yang digunakan (input) untuk memperoleh hasil tersebut. Bagaimanapun akhirnya akan lebih jelas jika perumusan itu dinyatakan dalam bentuk definisi yang kurang teknis yaitu ratio dari kepuasan yang diperoleh terhadap usaha yang telah dilakukan.

2. R. Saint-Paul (Asian Poduktivity Congress, 1980)

Definisi produktivitas secara sederhana yaitu hubungan antar kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai

hasil itu, atau secara umum produktivitas adalah rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.

3. *Productivity Improvement Handbook* (George J. Washnis, John Wiley & Sons, 1981)

Ada pendapat yang tumbuh, yang menyatakan bahwa produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektivitas). Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.

4. *Management Handbook* (Paul Mali, John Wiley & Sons, 1981)

Untuk menentukan produktivitas, orang harus mempersoalkan dua hal, yaitu: Apakah hasil yang diinginkan telah tercapai (pertanyaan ini menyangkut hasil guna atau efektivitas), dan sumber-sumber apa yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut (pertanyaan ini menyangkut daya guna atau efisiensi). Hasil guna dihubungkan dengan hasil, sedangkan daya guna dihubungkan dengan pemanfaatan sumber-sumber.

Pandangan lain tentang pengertian produktivitas yaitu bahwa produktivitas merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Pernyataan demikian merupakan pengertian positif dari produktivitas. Akan tetapi bila ditinjau dari sudut

netral, maka penertian teknis dari produktivitas total adalah perbandingan jumlah yang dihasilkan (output) suatu unit kegiatan Produktif terhadap jumlah keseluruhan sumber-sumber yang dipergunakan oleh unit tersebut (input).

2.1.2 Ruang Lingkup Produktivitas

Pandangan tentang produktivitas untuk keperluan definisi dan pemakaian tidaklah sama konsisten. Menurut Paul Mali ada empat ruang lingkup, yaitu:

1. Ruang lingkup Nasional

Produktivitas pada lingkup nasional digunakan sebagai indeks pertumbuhan, terutama produktivitas tenaga kerja. Kenaikan produktivitas nasional tenaga kerja menggambarkan jumlah barang dan jasa yang tinggi per pekerja dibanding sebelumnya, sehingga potensi atau pendapatan nyata per pekerja yang tinggi.

2. Ruang lingkup Industri

Dalam hal ini faktor-faktor yang berhubungan dengan berpengaruh dikelompokkan kedalam kelompok industri yang sejenis, misalnya industri perminyakan, industri pertanian, industri perhubungan dan lain sebagainya.

3. Ruang lingkup Perusahaan atau Organisasi

Dalam suatu perusahaan atau organisasi ada pengaruh hubungan antara faktor. Produksi yang dibuat dapat diukur dan dapat dibandingkan

dengan perusahaan tersebut. Probabilitas, tingkat pengembalian modal, atau pemenuhan anggaran dapat memberikan ukuran bagaimana sumber-sumber diolah untuk sampai pada pengeluaran dalam suatu organisasi, produktivitas tidak ditentukan dari bagaimana keras dan baiknya buruh kerja.

4. Ruang lingkup Perorangan

Produktivitas perorangan ditentukan oleh lingkungan kerja serta ketersediaan alat, proses, dan perlengkapan. Di sini timbul faktor baru yang tidak dapat diukur dengan mudah, yaitu motivasi senang dipengaruhi oleh kelompok dimana individu termasuk, pengaruh kelompok dengan kelompok lain, dan alasan mengapa seorang bekerja.

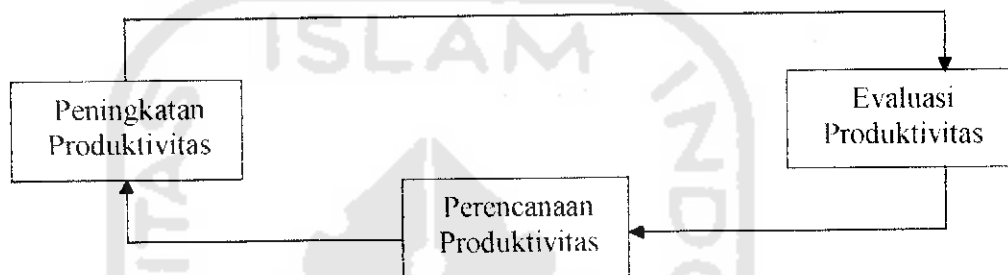
2.1.3 Siklus Produktivitas

David J. Sumanth [SUM85] dalam bukunya "*Productivity engineering and Management*" memperkenalkan sebuah model daur produktivitas yang disebut "MEPI". Model ini terdiri dari empat tahap kegiatan berturut-turut: Pengukuran Produktivitas (*Measurement*), Evaluasi Produktivitas (*Evaluation*), Perencanaan Produktivitas (*Planning*) dan Peningkatan Produktivitas (*Improvement*).

Program produktivitas bukanlah suatu kegiatan sekali jalan, akan tetapi merupakan program yang berlangsung terus menerus secara berkesinambungan. Program produktivitas yang akan dilakukan dimulai dengan pengukuran produktivitas. Tingkat produktivitas hasil pengukuran

kemudian dinilai atau dibandingkan dengan nilai-nilai yang telah direnevankan. Berdasarkan penelitian inilah direncanakan sasaran tingkat produktivitas baik jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mencapai sasaran yang ditetapkan perlu dijalankan usaha peningkatan produktivitas secara normal.

Siklus produktivitas ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Skema Daur Produktivitas

2.2 Produktivitas, Efisiensi dan Efektifitas

Perlu ditegaskan lagi bahwa produktivitas bukanlah produksi dan bukan dimaksudkan untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa tanpa memperhatikan keselamatan kerja dan kualitas produk yang dihasilkan.

Produksi, kinerja dan hasil adalah komponen dari upaya peningkatan produktivitas. Akan tetapi kesemua itu bukan merupakan suatu produktivitas. Hal ini perlu ditegaskan karena banyak orang beranggapan bahwa produktivitas adalah produksi dan manufaktur lebih nampak dan dapat dijamah serta diukur dengan relatif mudah dibandingkan dengan produktivitas.

Untuk lebih jelasnya maka diberikan suatu batasan tentang produktivitas sebagai berikut:

- Produktivitas merupakan ukuran seberapa baik sumber-sumber daya yang dipadukan dalam organisasi dan dipakai untuk mencapai suatu kumpulan hasil.
- Produktivitas berorientasi pada pencapaian tingkatan kinerja yang setinggi mungkin dengan biaya sumber daya yang serendah mungkin.

2.2.1 Efektifitas dan Efisiensi

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa baik sasaran yang berupa kuantitas, kualitas dan waktu dapat dicapai. Nilai efektifitas menunjukkan bagaimana perusahaan mencapai hasil bila dilihat dari sudut akurasi dan kualitasnya. Makin besar keakuratan dan kualitasnya makin tinggi tingkat efektifitasnya. Yang jelas konsep efektifitas berorientasi pada keluaran dan bukan pada masukan. Efektifitas yang tinggi tidak berarti merupakan efisiensi yang tinggi pula.

Efisiensi dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang membandingkan rencana penggunaan masukan dengan realisasi penggunaannya. Makin besar masukan yang dapat dihemat maka makin tinggi efisiensinya. Konsep efisiensi ini berorientasi pada masukan.

2.2.2 Efektifitas dan Efisiensi dalam Produktivitas

Produktivitas berorientasi pada hasil atau keluaran yang lebih baik dan juga berorientasi pada masukan yang lebih sedikit. Jadi dapat dikatakan bahwa produktivitas berorientasi pada efektifitas dan efisiensi dengan membandingkan hasil yang dicapai pada sumber daya yang digunakan.

Tujuan dari produktivitas adalah mencapai hasil yang setinggi mungkin dengan menggunakan sumber daya yang sedikit mungkin, tanpa mengabaikan keselamatan kerja dan mutu produk. Seberapa baik sumber daya dipadukan dan dikelola, dapat diketahui dengan membandingkan antara besarnya hasil dengan besarnya sumber daya yang digunakan. Rasio dari keduanya dapat ditunjukkan dengan indeks produktivitas berikut ini:

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Keluaran yang diperoleh}}{\text{Masukan yang dipakai}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Kinerja yang tercapai}}{\text{Sumber daya yang dikonsumsi}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektifitas menghasilkan keluaran}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber sumber masukan}}$$

2.3 Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan kegiatan pertama kali yang harus dilakukan dalam program peningkatan produktivitas. Dan menurut David J. Summanth [SUM81] jika mampu melakukan pengukuran

produktivitas maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Organisasi dapat menilai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa.
2. Pengukuran produktivitas berguna untuk perencanaan sumber daya, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Pengukuran produktivitas dapat dipakai untuk membantu perusahaan dalam menentukan rencana perhitungan yang diinginkan.
4. Perencanaan target produktivitas secara realistis dapat disesuaikan berdasarkan pada hasil pengukuran.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas dapat ditentukan berdasarkan perbedaan antara tingkat produktivitas yang direncanakan dengan tingkat produktivitas yang diukur.
6. Pengukuran produktivitas dapat dipakai membantu melakukan perbandingan dengan perusahaan lain yang sejenis.
7. Pengukuran produktivitas akan menciptakan iklim kompetisi di dalam perusahaan.

Mengukur produktivitas berarti membandingkan tingkatan produktivitas beberapa cara seperti:

1. Membandingkan kinerja periode yang diukur dengan kinerja periode dasar.
2. Membandingkan antara kinerja untuk suatu unit organisasi dengan unit kerja organisasi lain.

3. Membandingkan antara kinerja sebenarnya dengan target yang telah ditetapkan.

2.3.1 Pendekatan Pengukuran Produktivitas

Dengan mempertimbangkan kebutuhan para pemakai akhir, terdapat tiga kemungkinan pendekatan atau rancangan atas pengukuran produktivitas. Masing-masing pendekatan akan memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda.

a. Pendekatan Ekonomi

Pendekatan ini tidak hanya meneliti tingkat produktivitas serta perubahan-perubahan terhadap waktu saja, tetapi juga mencoba mengidentifikasi pengaruh masing-masing faktor atas produktivitas yang ingin diketahui. Hal itu dimungkinkan karena tingkatan produktivitas serta kecenderungannya dapat direfleksikan melalui rumusan produktivitas sederhana yaitu keluaran dibagi masukan. Metode pengukurannya dirumuskan berlandaskan rumus dasar produktivitas. Sedangkan untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing faktor masukan terhadap keluaran diperlukan analisa dengan menggunakan rumus yang lebih kompleks. Rumus yang dimaksud pada umumnya memakai fungsi produksi beserta variasinya, misalnya metode coba-coba.

b. Pendekatan Teknik Industri

Pendekatan kedua dimana semua keluaran dan seluruh masukan satu persatu dihitung secara teliti guna menghasilkan unit standar, waktu standar, umur setiap mesin yang dipakai, upah setiap pekerja, termasuk tenaga kerja langsung dan tak langsung dan lain-lain disebut sebagai "Pendekatan Teknik Industri". Pendekatan ini lebih menyeluruh, sistem pengukurannya dapat dibuat untuk operasi produksi termasuk industri jasa-jasa. Namun, metodologinya secara rinci bagi setiap lini bisnis yang berbeda akan berbeda pula. Dalam hal ini, pengenalan produk-produk baru dan pemakaian peralatan/mesin baru akan memerlukan pengaturan serta modifikasinya yang sesuai. Contoh dari metode pendekatan teknik industri ini adalah model pengukuran Marvin E. Mundel.

c. Pendekatan Para Manajer

Bagi para eksekutif atau manajer terutama di tingkat perusahaan, pendekatan para manajer ekonomi khususnya rumusan fungsi produksi sering dianggap kurang praktis. Rata-rata manajer lebih berminat pada 'kemampulabaan'. Pada manajer ini dihadapkan pada perubahan-perubahan bauran produk (*product mix*), barang dan jasa, dalam operasinya dan dituntut untuk memenuhi tantangan kondisi pasar yang tak menentu. Bagi mereka pengukuran produktivitas harus merupakan bagian integral dari alat pengambilan keputusan dan bukan sesuatu yang memerlukan masukan-masukan sendiri, tetapi tidak

menghasilkan keluaran yang efektif biaya. Pendekatan dalam ukuran bagi para manajer harus sederhana, mampu menyajikan hasil yang relatif jelas yang dapat membantu mereka mengambil keputusan dan memperbaiki kemampulabaan. Metodologi yang digunakan harus menyangkut rasio-rasio antara keluaran dan berbagai masukan, tingkat-tingkat dan kecenderungannya yang dapat dibandingkan dengan produktivitas perusahaan lain. Tujuan dari pengukuran ini adalah mendeteksi area permasalahan, memberikan petunjuk bagi perbaikan dan mencapai optimalisasi dari pemakaian semua sumber daya.

2.3.2 Kriteria Pengukuran Produktivitas

Langkah yang penting dalam peningkatan produktivitas suatu organisasi atau perusahaan adalah mendesain dan melaksanakan ukuran-ukuran produktivitas yang berarti. Menurut David Bain [BAIN82] dalam bukunya "*The Productivity Prescription*", pengukuran produktivitas sebaiknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Kesahihan (*Validitas*)

Mampu menggambarkan atau merefleksi perubahan-perubahan produktivitas dengan tepat. Ukuran yang absah dalam produktivitas adalah ukuran yang dapat menggambarkan perubahan tingkat produktivitas yang sebenarnya secara tepat. Kesahihan ini bisa dideteksi dari faktor masukan dan faktor keluaran yang diikutsertakan

dalam pengukuran. Secara sederhana dapat dikemukakan sebagai contoh yaitu pelayanan telegram indah pada waktu-waktu tertentu yaitu jumlah permintaan jasanya meningkat. Pada keadaan seperti ini ukuran produktivitas yang dinyatakan adalah jumlah permintaan selesai diproses per jam bukanlah ukuran yang benar. Ukuran yang benar adalah apabila dilakukan perbandingan antara jumlah permintaan yang selesai diproses dengan jam orang yang digunakan itu.

2. Kelengkapan (*Completeness*)

Kelengkapan ini meliputi seluruh komponen-komponen yang ada pada keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Keikutsertaan seluruh faktor yang berpengaruh, baik dari segi masukan maupun dari segi keluaran akan memberikan ketelitian yang tinggi pada hasil pengukuran produktivitas. Karena itu, kelengkapan merupakan karakteristik yang penting dalam perancangan pengukuran produktivitas yang berarti.

3. Dapat dibandingkan (*Comparability*)

Pentingnya pengukuran produktivitas terletak pada kemampuan untuk dapat dibandingkan antara periode dengan tujuan atau dengan standar, sehingga dapat dilihat apabila penggunaan sumber lain lebih atau tidak dalam mencapai hasil. Syarat utama dalam pengukuran tingkat produktivitas adalah ketersediaan data yang tersedia tersebut harus dapat dibandingkan. Perbandingan dilakukan terhadap hasil pengukuran produktivitas di dalam periode yang berbeda. Dari hasil

perbandingan dapat diketahui apakah penggunaan sumber lebih efisien atau apakah efektifitas pencapaian hasil lebih besar daripada periode-periode sebelumnya. Perlu diketahui bahwa perbandingan tingkat produktivitas dilakukan per periode pengukuran dan hanya berlaku di dalam organisasi dan perusahaan yang sama. Perbandingan tingkat produktivitas antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya belum tentu dapat dilakukan. Karena masing-masing perusahaan tersebut mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang tidak dapat disamakan.

4. Ketermasukan (*Inclusiveness*)

Pengukuran tingkat produktivitas menyatukan banyak kegiatan dalam fungsi-fungsi organisasi perusahaan. Kalau selama ini pengukuran hanya dilakukan pada pembuatan produk atau pada unsur-unsur di dalam kegiatan pembuatan produk maka demi peningkatan efektifitas hasil dan efisiensi penggunaan sumber, perlu dilakukan perluasan aspek-aspek yang diukur, misalnya terhadap kualitas, peralatan dan fasilitas. Lebih jauh lagi pengukuran tingkat produktivitas haruslah dikembangkan pada kegiatan-kegiatan non pembuatan produk termasuk pembelian, pelayanan terhadap konsumen, penjualan, personalia, pengendalian persediaan, keuangan, pengolahan data dan lain-lain.

5. Tepat waktu (*Timeliness*)

Hasil pengukuran produktivitas mengandung nilai informasi yang besar bagi pihak manajemen. Berdasarkan hasil pengukuran dapat

diketahui keadaan perusahaan pada periode yang sedang berlangsung, sehingga apabila terdapat penyimpangan produktivitas dari rencana yang telah ditetapkan maka dalam waktu yang relatif singkat pihak manajemen dapat mengambil suatu keputusan. Agar informasi berfungsi tepat guna, maka periode waktu pengukuran harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

6. Efektifitas ongkos (*Cost Effectivity*)

Pengukuran tingkat produktivitas dilakukan untuk tujuan peningkatan hasil kerja organisasi atau perusahaan melalui kesadaran manajerial dan perbaikan pengendalian. Sebaliknya, di samping manfaat yang diperoleh, usaha pengukuran tingkat produktivitas juga memerlukan ongkos di luar ongkos produksi. Agar ongkos yang dikeluarkan untuk kegiatan pengukuran produktivitas juga mengurangi nilai manfaat yang dihasilkan, perlu kiranya dilakukan analisa untung rugi dalam fungsi pengukuran ini.

2.3.3 Hambatan dalam Mendesain dan Melaksanakan Pengukuran Produktivitas

Menurut David Bain [BA182] dalam bukunya "*The Productivity prescription*" ada beberapa hambatan dalam mendesain dan melaksanakan pengukuran produktivitas.

Adapun hambatan-hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ukuran cenderung terlalu luas. Produktivitas sebagai konsep dan ukuran secara tradisional menjadi kegiatan dari pada ekonom, sehingga perbandingan didasarkan pada ukuran keseluruhan seperti pendapatan nasional kotor atau total barang dan jasa yang dihasilkan dari kegiatan ekonomi. Pandangan yang luas ini biasanya tidak mempunyai arti bagi sebuah perusahaan atau organisasi karena hanya dapat menunjukkan terjadinya perubahan produktivitas, tetapi tidak menunjukkan sebab-sebab terjadinya perubahan tersebut.
2. Ukuran lebih berorientasi pada kegiatan dari berorientasi terhadap hasil yang ingin dicapai. Di dalam suatu organisasi perhatian lebih sering terpusat pada semangat dan kesibukan dari kegiatan sehingga mengabaikan perhatian pada hasil. Misalnya sebagai contoh usaha penjualan buku adalah memberikan keuntungan pada perusahaan. Ukuran yang menunjukkan penjualan buku per penjual per hari tidaklah memperhitungkan harga dan keuntungan marginal, karena hanya berorientasi pada kegiatan. Tetapi keuntungan yang dibuat per penjual per hari bagi perusahaan merupakan ukuran yang berorientasi pada hasil.
3. Masukan terlalu disederhanakan dengan mengeluarkan faktor-faktor yang berarti sehingga mengurangi kesahihan ukuran. Produktivitas adalah rasio dari total keluaran dengan total masukan. Pada kenyataannya setiap rasio yang didasarkan pada masukan tunggal ternyata juga dipengaruhi oleh masukan yang berhubungan dnegan

keluaran suatu perusahaan atau organisasi. Jadi diperlukan kepekaan agar tidak terjadi penyederhanaan yang berlebihan.

4. Proses kerja biasanya rumit, sulit untuk dipisahkan dan diukur. Organisasi biasanya enggan untuk diadakan pengukuran terhadap sumber yang digunakan. Dalam dunia usaha dan organisasi pelayanan kadang-kadang terjadi keengganan untuk melakukan pengukuran terhadap sumber yang digunakan. Padahal pengukuran dilakukan untuk menaksir kemajuan organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Pada organisasi lain, ukuran telah ada tetapi kadang-kadang hasilnya merupakan suatu rekayasa yang sengaja dibuat, hal ini seringkali terjadi karena pengukuran yang tepat akan membuat manajer merasa tidak puas.
5. Sistem ukuran cenderung mendorong untuk melihat hasil sehingga merugikan hasil jangka panjang. Proses kerja biasanya rumit dan sulit untuk dipisahkan serta diukur. Organisasi adalah merupakan suatu jaringan yang kompleks dari manusia, peralatan dan proses kerja. Aliran dari pekerjaan dalam suatu organisasi kita harus berusaha mencari bagian-bagian yang dapat diukur dengan baik. Dengan pengertian yang baik dari aliran kerja dan ketrgantungan dari manusia dan proses, kita dapat mengidentifikasi titik krisis dimana pengukuran yang berarti dapat dilakukan.
6. Sistem pengukuran sulit diterapkan pada sistem yang gagal dalam menggambarkan tanggung jawab maupun yang menekankan tanggung

jawab dengan cara yang salah. Sistem ukuran cenderung mendorong untuk melihat hasil jangka pendek sehingga merugikan hasil jangka panjang. Banyak cara yang dilakukan untuk mendapatkan produktivitas jangka pendek, seperti menghilangkan program latihan. Banyak pekerja dan juga para manajer yang beranggapan bahwa produktivitas yang tinggi dan hasil yang baik didapat dengan cara terpisah, tidak dapat diperoleh kedua-duanya secara bersamaan. Padahal keduanya haruslah saling melengkapi. Jadi dalam mengejar peningkatan produktivitas kita tidak boleh mengabaikan faktor kualitas.

7. Keterpaduan dari sistem pengukuran biasanya merupakan hasil kompromi. Cara terbaik untuk mendapatkan integritas dari sistem pengukuran adalah dengan mengurangi kesempatan untuk kompromi. Banyak sekali faktor yang sering dikompromikan pada lingkungan pekerjaan sehingga mengakibatkan ukuran yang didapat tidak tepat. Dokumen-dokumen yang merupakan sumber data biasanya tidak praktis dan sangat rumit sehingga mengakibatkan para pengukur melakukan jalan pintas untuk mendapatkan data.

8. Sistem pengukuran biasanya menekankan beberapa aspek dari kinerja organisasi tetapi mengabaikan aspek lainnya. Biasanya sistem pengukuran hanya menekankan beberapa aspek dari unjuk kerja organisasi dan mengabaikan yang lain. Dan hal ini kadang-kadang menjadikan kekeliruan di dalam tujuan manajemen.

9. Sistem pengukuran sulit diterapkan pada sistem yang gagal dalam menggambarkan tanggung jawab maupun yang menekankan tanggung jawab dengan cara yang salah. Beberapa manajer terlalu menekankan tanggung jawab dengan cara mengorbankan motivasi. Manajer seperti itu mengganti dorongan atau penghargaan dengan ancaman-ancaman secara nyata maupun terselubung. Para manajer dengan pikiran yang terlalu didominasi oleh etik menghukum dapat menghancurkan motivasi kerja. Untuk mencapai hasil terbaik, setiap pekerja dan pada gilirannya para manajer harus disertai tanggung jawab terhadap unsur-unsur tertentu dari unjuk kerja organisasi, termasuk di dalamnya rasio produktivitas. Hal ini berarti mewajibkan setiap pekerja untuk memberikan laporan tanggung jawab dan memberi paraf pada pekerjaan yang dilakukannya. Kemudian laporan tanggung jawab ini sedapat mungkin dikembangkan sampai bagian bawah organisasi, sehingga penghindaran tanggung jawab dapat diperkecil, karena setiap tanggung jawab telah ditetapkan secara tegas. Manajer yang dapat mempertahankan suatu lingkungan kerja yang produktif dengan cara yang konstruktif tanpa mengancam adalah manajer yang meletakkan tanggung jawab atas dasar asumsi bahwa orang akan bekerja wajar bila sistem nilai pribadi mereka dan rasa keadilan tidak dilanggar.

2.3.4 Sebab-Sebab Turunnya Produktivitas

Menurut Paul Mali, sebab-sebab yang mengakibatkan menurunnya produktivitas itu bersifat umum dan berada dalam derajat yang berbeda-beda. Dua belas sebab turunnya produktivitas itu adalah:

1. Penghamburan sumber-sumber yang digunakan karena ketidakmampuan dalam mengukur dan mengevaluasi serta mengukur produktivitas tenaga kerja kantor.
2. Pemberian imbalan dan pembagian keuntungan tanpa diimbangi dengan peningkatan produktivitas sehingga menyebabkan inflasi meningkat.
3. Terjadinya penundaan dan keterlambatan dalam pengambilan keputusan karena ketidakjelasan wewenang dan ketidakefisienan dalam organisasi yang sangat besar.
4. Terjadinya peningkatan biaya karena organisasi melakukan ekspansi sehingga pertumbuhan terhambat.
5. Motivasi rendah karena penambahan tenaga kerja dengan latar belakang berkecukupan membawa sikap baru dalam perusahaan.
6. Pengiriman peralatan terlambat karena terganggunya jadwal akibat kurangnya persediaan.
7. Organisasi berjalan tidak efektif karena adanya pertentangan dan sulit untuk bekerja sama.

8. Dibatasinya hak dan keinginan manajemen untuk meningkatkan produktivitas oleh aturan yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.
9. Pekerjaan semakin terspesialisasi dan terbatasnya proses pekerjaan akibat munculnya ketidakpastian dan kebosanan dalam bekerja.
10. Kurangnya kesempatan dan penemuan baru akibat pesatnya perkembangan teknologi yang disertai dengan meningkatnya biaya.
11. Kacaunya disiplin waktu karena adanya keinginan untuk mempunyai waktu luang yang lebih banyak.
12. Pesatnya perkembangan informasi dan ilmu pengetahuan sehingga mengakibatkan pelaksana menjadi tidak terpakai senantiasa ketinggalan.

2.4 Pengukuran Produktivitas Berdasarkan sasaran dengan Menggunakan *Objective Matrix* (OMAX)

Model pengukuran produktivitas OMAX ini adalah suatu model pengukuran produktivitas dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran yang dikembangkan oleh James L. Riggs [RIG86]. Model pengukuran ini merupakan ciri yang unik yaitu beberapa kriteria kinerja kelompok kerja digabungkan ke dalam sebuah matriks. Setiap kriteria kinerja memiliki sasaran berupa jalur khusus menuju perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan produktivitas. Hasil akhir dari pengukuran produktivitas OMAX ini adalah

nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Model pengukuran produktivitas OMAX ini dikembangkan berdasarkan pendapat bahwa produktivitas adalah suatu fungsi dari beberapa faktor kinerja yang berbeda-beda. Suatu organisasi yang besar mungkin membutuhkan jumlah faktor kinerja yang lebih banyak dibandingkan dengan organisasi yang kecil. Dengan menggunakan OMAX, manajemen dapat bebas menentukan kriteria apa yang akan dijadikan ukuran produktivitas. Berdasarkan bobot dan skor untuk tiap kriteria, manajemen akhirnya dapat mengetahui produktivitas unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Di sini akan ditemukan sebuah model pengukuran yang berdasarkan atas prinsip produktivitas berdasarkan sasaran dan dikenal sebagai OMAX, karena secara objektif kinerja diukur, fungsi tujuan sebagai target pencapaian bagi kelompok kerja ditetapkan dan dihasilkan pengukuran kuantitatif yang menunjukkan sejauh mana tujuan manajemen tercapai.

2.4.1 Pengukuran Unit Kerja

Tujuan dari pengukuran produktivitas menjadi kabur karena banyaknya jenis manipulasi data dari berbagai macam pengukuran indeks dan indikator produktivitas. Tujuan pengukuran produktivitas adalah untuk meningkatkan produktivitas, bukan untuk mengendalikan operasi, menaikkan keuntungan, menetapkan upah ataupun untuk menentukan penghargaan atau sanksi. Walaupun keberhasilan maupun kegagalan misi

pengukuran memang akan mempengaruhi operasi, keuntungan, upah dan biaya tetapi ini hanya akibat sampingan dan bukan yang langsung mempengaruhi produktivitas. Dalam sebuah organisasi yang mempengaruhi produktivitas secara langsung adalah orang-orang yang mengatur dan mengelola serta turut menghasilkan output.

Sistem pengukuran yang ideal harus dapat mengukur aktivitas yang membutuhkan keahlian maupun aktivitas yang membutuhkan ilmu pengetahuan. Output dari aktivitas jenis pertama bersifat fisik dan mudah untuk diukur. Sedang pada aktivitas jenis kedua seperti insinyur, programmer, eksekutif, tugas mereka adalah mengambil kebijaksanaan, mengendalikan, merancang, menjadwalkan serta menganalisa sesuatu sehingga sumbangan mereka terhadap produktivitas sulit untuk diukur. Lagi pula pengaruh dari suatu keputusan atau perencanaan baru akan terasa setelah suatu jangka waktu yang lama, sedangkan kedua pekerja ini sama-sama memberi sumbangan berupa kinerja kerja yang mempengaruhi produktivitas.

Berdasarkan pertimbangan mengenai misi dari pengukuran dan kebutuhan untuk mengukur semua jenis aktivitas, ciri-ciri berikut mencerminkan suatu sistem pengukuran yang efektif. Adapun ciri-ciri tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Output harus dapat langsung dibutuhkan pada sumbernya, sehingga pekerja dapat diukur berdasarkan hasil pekerjaannya.

- b. Output yang diperhitungkan hanyalah yang memberikan sumbangan pada tujuan perusahaan. Perhatian pada aktivitas yang tidak berhubungan dengan kepentingan utama dari produksi atau pelayanan hanya sedikit atau tidak sama sekali. Karyawan cenderung untuk bekerja sesuai dengan apa yang akan diukur, sehingga pengukuran harus diarahkan pada pekerjaan yang berpengaruh terhadap produktivitas.
- c. Pengukuran yang digunakan haruslah obyektif dan bukan pengukuran subyektif. Pengukuran yang sederhana dan tidak terlalu teliti lebih disukai karena lebih mudah untuk dimengerti.
- d. Pengukuran sebaiknya dilakukan pada suatu kelompok kerja, karena dapat meningkatkan kerja sama serta mengurangi kecurigaan pekerja terhadap ancaman pengukuran kepada kedudukan mereka.
- e. Prosedur pengukuran yang sama hendaknya dapat digunakan untuk semua kelompok kerja dalam tingkatan yang berbeda.
- f. Kriteria untuk menentukan kinerja kerja sebaiknya dipilih oleh kelompok agar mereka dapat memantau kinerja mereka sesuai dengan prosedur.
- g. Tiap kriteria kinerja dari kelompok kerja harus dapat dikembangkan oleh anggota kelompok. Kualitas kinerja harus dapat dihubungkan dengan kuantitas dari output.

- h. Indikator produktivitas harus mengarahkan kinerja pada sasaran yang dapat dicapai. Tiap indikator harus mempunyai suatu target yang memperlihatkan jalur khusus menuju perbaikan.
- i. Tiap kelompok kerja harus mempunyai kumpulan indikator sendiri yang mempunyai bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan produktivitas perusahaan.
- j. Bobot digunakan pada tiap indikator sehingga pekerja dapat memahami aktivitas yang harus ditingkatkan karena pengaruhnya besar terhadap kinerja keseluruhan.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada usaha yang dapat memenuhi suatu kategori secara sempurna. Yang ada hanyalah usaha optimasi untuk mencapai kesempurnaan. Untuk itu akan dianjurkan sebuah pengukuran yang mendekati pernyataan-pernyataan di atas, yaitu pengukuran yang didasarkan atas prinsip produktivitas berdasarkan sasaran (OMAX), karena secara obyektif kinerja diukur, fungsi tujuan sebagai target pencapaian bagi kelompok kerja ditetapkan dan dihasilkan pengukuran kuantitatif yang menunjukkan sejauh mana tujuan manajemen tercapai.

2.4.2 Pembentukan Matriks Pengukuran Kinerja Kelompok Kerja

Matriks sasaran menyatakan kinerja dengan suatu cara tertentu sehingga memungkinkan komunikasi yang lebih baik serta merangsang perilaku produktif. Tidak ada alat pengukur yang dapat mencapai sasaran

bila diterapkan secara paksa kepada kelompok kerja. Anggota kelompok kerja harus berpartisipasi dalam merancang bentuk matriks sehingga mereka ikut menyatu dalam penerapan pengukurannya. Mereka harus mengerti dan menerima tujuan dari pengukuran serta mempunyai keinginan untuk menyesuaikan aktivasi kerja mereka dalam usaha untuk mencapai tujuan yang nantinya akan menguntungkan mereka juga.

Pengukuran kelompok kerja adalah suatu latihan terhadap rasa saling percaya mempercayai. Bila pengukuran manajemen bertujuan untuk menggerakkan pada pekerja agar bekerja atau mendisiplinkan kinerja kerja yang buruk, latihan ini bukan merupakan jawabannya. Manajemen dengan ancaman akan menuju pada kegagalan. Bila anggota kelompok mengancam sistem pengukuran atau tidak mempercayainya, tidak ada hasil yang nyata yang akan dapat diperoleh dari kondisi ini mungkin bisa bertambah buruk. Oleh karena itu tahap pertama dari kontribusi matriks adalah usaha membangun landasan kepercayaan yang kuat.

4 tahap dalam pengembangan sebuah matriks sasaran adalah sebagai berikut:

1. Tahap pemilihan kriteria kinerja

Kelompok kerja yang terlibat dalam semua jenis kegiatan dalam manufaktur maupun pelayanan jasa mempunyai fungsi sebagai penopang output organisasi dan mempunyai karakteristik tertentu yang merupakan kriteria kinerja bagi kelompok tersebut. Kriteria biasanya

ditetapkan dalam bentuk rasio, tetapi bentuknya tidak harus seperti rasio produktivitas konvensional yang berpengaruh terhadap output.

Ada 3 aturan yang menjadi acuan dalam menerapkan kebijaksanaan yaitu :

- a. Kriteria hanya ditujukan pada aktivitas kerja yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran produktivitas perusahaan.
- b. Pencapaian tujuan bergantung pada perilaku kerja yang dapat dikendalikan oleh anggota kelompok.
- c. Kriteria hendaknya dapat menyetengahkan semua aspek tanggung jawab kelompok termasuk kualitas kinerja.

Kriteria yang digunakan untuk sebuah kelompok biasanya berkisar 4 sampai 7 buah.

2. Tahap penetapan skala kinerja

Skala kinerja pada matriks sasaran dimulai dari 0 sampai 10, sehingga terdapat sebelas tingkatan untuk setiap kriteria. Penetapan sasaran untuk tiap tingkatan adalah bagian yang paling penting dari pembuatan skala, karena sasaran memperlihatkan hasil produktivitas yang dicapai oleh kelompok.

Skala dibentuk berdasarkan tiga tingkatan pembentukan awal, yaitu:

Tingkat 10: Target realistis yang dapat dicapai dengan sumber serta sistem yang telah ada sekarang dalam jangka waktu yang masih dapat diramalkan.

Tingkat 3 : Hasil yang menunjukkan tingkatan kinerja kelompok kerja pada saat pengukuran pertama-tama dilakukan.

Tingkat 0 : Tingkat yang paling rendah dari kinerja selama periode belakangan ini, misalnya dua tahun terakhir ketika sisten operasi telah ditetapkan sesuai dengan yang berlaku saat ini.

Tingkat 10 adalah tantangan, sedangkan tingkat 0 sampai 3 mudah untuk didefinisikan dengan jelas. Target yang terlalu optimis kelak akan mengendorkan semangat kelompok kerja dan sasaran yang terlalu rendah juga akan membatasi peningkatan hasil.

3. Penetapan bobot kepentingan untuk kriteria kinerja

Faktor pembobotan menggambarkan besarnya pengaruh masing-masing kinerja terhadap fungsi tujuan perusahaan berdasarkan pandangan manajemen. Sebagai contoh apabila jumlah tenaga kerja absent merupakan masalah yang penting, kriteria pengukuran tenaga kerja yang absen akan diberi bobot yang besar. Penetapan bobot bukanlah masalah yang mudah, manajer diberi kesempatan untuk mengarahkan perhatian pada daerah yang mereka rasakan mempunyai potensi yang paling besar bagi peningkatan produktivitas. Kelompok kerja yang ambisius biasanya akan memusatkan perhatian pada kriteria yang mempunyai bobot terbesar. Oleh karena itu tingkat kepentingan menetapkan nilai pertukaran antar usaha-usaha menuju peningkatan produktivitas. Sebuah komisi kecil sudah cukup untuk menentukan

hasil besarnya faktor kepentingan ini. Anggota komisi harus mengetahui strategi jangka panjang dari perusahaan serta kondisi yang ada saat ini. Anggota komisi juga harus bekerja sama untuk waktu yang cukup panjang untuk meyakinkan konsistensi dalam proses pembobotan guna meningkatkan efisiensi dari proses penentuan bobot. Disarankan untuk membagi 100 untuk rasio pada kriteria-kriteria yang terpilih. Satu nilai berarti menganjurkan penekanan satu persen peningkatan produktivitas kelompok terhadap kriteria tersebut.

Proses dalam penentuan bobot dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan cara subjektif dan cara objektif.

Cara subjektif

Suatu kelompok manajemen tingkat tinggi yang terdiri dari tiga sampai delapan orang untuk mengolah bersama pengetahuan mereka tentang organisasi secara umum dan proses kerja secara khusus. Tujuannya adalah untuk menetapkan prioritas secara subjektif. Ada dua pendekatan dengan cara subjektif ini, yaitu:

1. Memberi bobot secara kompromi. Cara termudah dalam penetapan bobot dengan mencari rata-rata nilai. Tiap anggota manajemen tingkat tinggi mendistribusikan 100 nilai diantara kriteria-kriteria dan rata-rata dari nilai ini menjadi bobot pada matriks. Setiap nilai itu disertai dengan pendapat dari masing-masing manajer, sehingga tidak saling mempengaruhi.

2. Memberi bobot dengan cara konsensus. Pada cara pertama, hasil yang diperoleh tidak ada persis seperti yang diinginkan. Pada cara kedua ini, hasil rembuk manajer harus selaras, sehingga semua memperoleh apa yang mereka kehendaki. Kesulitan dari proses ini adalah waktunya yang terlalu lama. Kelompok manajemen dikumpulkan untuk diskusi mengenai pendapat dan alasan mereka masing-masing, sehingga dicapai kesepakatan bersama.

Cara Objektif

Ada dua cara umum dalam penetapan bobot secara objektif, yaitu:

1. Memberi bobot berdasarkan nilai finansial. Hasil akhir dari peningkatan produktivitas akan dapat mengurangi ongkos serta dapat meningkatkan nilai pelayanan atau barang. Nilai-nilai ini kadang-kadang dapat ditentukan dengan cukup teliti. Bila diketahui penghematan akibat peningkatan produktivitas, maka nilai dapat digunakan untuk memberi bobot pada matriks.
2. Kelompok manajemen menentukan prioritas. Cara ini dilakukan dengan setiap anggota kelompok manajemen secara individual memberi prioritas terhadap kriteria dan rasio-rasio. Nilai yang diberikan adalah dari 1 sampai n , dimana n adalah jumlah rasio yang akan diberi ranking. Rasio yang terpenting diberi nilai tertinggi serta rasio yang paling kurang penting diberi nilai 1. rasio nomor dua paling kurang penting akan diberi nilai 2 dan demikian

seterusnya. Setelah ini selesai semua hasil rangking diukumpulkan dan dijumlah untuk tiap rasio. Nilai ini kemudian dikonversikan ke dalam skala 100.

4. Mengukur indikator produktivitas

Fase terakhir dari pengukuran kelompok kerja adalah penyatuan seluruh hasil pengukuran kriteria menjadi satu indikator kinerja. Secara periodik, sekali dalam sebulan atau tiga bulan sekali kelompok mengukur nilai produktivitas keseluruhan mereka. Nilai kriteria diubah menjadi nilai keseluruhan berdasarkan bobot. Jumlah keseluruhan bobot dari kriteria menjadi indeks produktivitas untuk periode tersebut.

2.4.3 Penerapan Pengukuran Produktivitas Kelompok

Sebuah unit yang hanya bekerjasama dalam perumusan sistem pengukuran tidak akan menandingi prestasi kelompok kerja yang permanen di dalam keberhasilan mencapai produktivitas sasaran. Penerapan sistem ini dilakukan dengan manajer untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak dapat diukur dengan pengukuran konvensional biasa. Bagaimanapun penerapan pendekatan matriks sasaran ini akan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya bila pihak manajemen dan pekerja terlibat bersama-sama.

Sistem yang indikator di bobot ini lebih menarik lagi bila diterapkan aktivitas yang tidak memproduksi barang. Biasanya pengukuran untuk

aktivitas lebih sukar dilakukan. Kriteria untuk aktivitas jenis ini bisa berupa rasio waktu sebenarnya dibanding waktu standar. Rasio bersama-sama dengan penilaian terhadap kinerja lain dapat menjadi alat untuk memperbaiki manajemen yang lebih baik. Bila ditetapkan dengan melibatkan kelompok pengukuran juga dapat membangkitkan motivasi.

Serangkaian nilai indikator produktivitas harus dikumpulkan terlebih dahulu untuk dapat memperoleh manfaat. Manfaat akan diperoleh bila diketahui tingkat perubahan satu periode ke periode berikutnya. Penilaian ini dapat diperoleh dari :

$$\text{Indeks Produktivitas} = \frac{\text{nilai periode kini} - \text{nilai periode lalu}}{\text{nilai periode lalu}} \times 100\%$$

Penilaian di atas tidak dapat terus berlanjut bila sistem pengukuran baik skalanya maupun bobotnya. Oleh karena itu kegunaannya akan menjadi optimal bila pengukuran dilakukan untuk beberapa periode berturut-turut.

Pengukuran dengan menggunakan matriks sasaran adalah pengukuran substitusi atau pengukuran pengganti. Akhirnya, OMAX tidak hanya mengukur output aktual dari barang atau jasa dari satu unit input tetapi mengukur karakteristik kinerja yang dianggap mempengaruhi produktivitas dari unit yang diukur. Oleh karena itu barang atau jasa yang diproduksi hanyalah satu dari sekian banyak karakteristik total kinerja. Kriteria lain dapat pula membantu pengukuran secara klasik, kuantitas output dibagi dengan jumlah jam kerja. Bila nilai dari seluruh kriteria telah dikumpulkan menjadi suatu nilai tunggal melewati proses pembobotan,

hasil ini adalah gambaran total indeks produktivitas untuk kinerja unit kerja tersebut.

2.4.4 Struktur OMAX

Pengukuran dengan OMAX dilakukan pada sebuah matriks objektif. Format ini diisi untuk memperlihatkan aktivitas produksi dari sebuah grup dan kinerja aktual selama periode tertentu diperlihatkan pada masukan yang terletak di atas badan matriks.

Bentuk matriks tersebut adalah sebagai berikut:

Efisiensi				Efektifitas		Interensial		Kriteria Produktivitas	
1	2	3	4	5	6	7	8	Rasio	
								Nilai Aktual	
								10	S
								9	
								8	
								7	
								6	K
								5	
								4	O
								3	
								2	R
								1	
								0	
								Skor Aktual	
								Bobot	
								Nilai Performance	
								Indikator Produktivitas	

Tabel 2.1. Format Matriks Sasaran

Isi dari format matriks memperlihatkan aktivitas dari sebuah grup dan kinerja aktual selama periode tertentu. Penjelasan mengenai skor matriks sebagai berikut:

- Kriteria utama yang mempengaruhi produktivitas diidentifikasi dan rasio yang cocok didefinisikan untuk menghitung tiap karakter.
- Tingkat kinerja untuk tiap karakter diukur untuk mengetahui jangkauan nilai sesuai dengan skor produktivitas.

Proses pemberian bobot adalah sebagai berikut:

Untuk menentukan skala prioritas kerja, anggota manajer diberikan sebuah angket untuk mengetahui rasio mana yang dianggap mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan. Adapun mekanismenya adalah para responden tersebut secara individu dapat memprioritaskan setiap rasio berdasarkan pengaruh setiap rasio terhadap peningkatan produktivitas perusahaan. Sedangkan nilai kepentingan yang akan diberikan berdasarkan metode likert yang nilainya adalah berkisar antara 1 sampai 4.

- 4 = Sangat Mempengaruhi
- 3 = Berpengaruh
- 2 = Kurang Mempengaruhi
- 1 = Tidak Mempengaruhi

Setelah semua hasil didapatkan dan dijumlahkan untuk semua rasio sehingga diperoleh jumlah nilai rasio total. Nilai ini kemudian dikonversikan dengan skala 100.

$$\text{Nilai bobot yang dikonversikan} = \frac{\text{jumlah bobot masing}^2 \text{rasio}}{\text{total nilai bobot}} \times 100\%$$

Indeks Produktivitas dapat dihitung dengan rumus:

$$IP = \frac{\text{Indikator produktivitas} - \text{Performansi sekarang}}{\text{Performansi sekarang}} \times 100\%$$

Ada banyak cara untuk membentuk suatu matriks sasaran. Pada suatu unit kerja, anggota dapat mengidentifikasi karakteristik kinerja mereka yang berpengaruh paling kuat terhadap produktivitas unit dan dengan tim ahli yang menguasai produktivitas berdasarkan sasaran, menetapkan selang nilai performansi untuk tiap tingkatan bagi semua kriteria. Bila tidak ada ahli khusus, supervisor juga dapat membantu. Para supervisor ini dibantu oleh koordinator produktivitas untuk membangun matriks pengukuran bagi unit kerja mereka.

Semua kriteria yang mempengaruhi produktivitas unit kerja mereka dijabarkan dalam bentuk rasio. Hal ini mudah dilakukan karena semua proses pengerjaan telah benar-benar mereka pahami. Rasio-rasio ini kemudian ditelaah kembali. Kriteria yang dianggap tidak terlalu berpengaruh dapat dikurangi atau dihapus demikian juga kriteria yang telah membantu gambaran yang sama dapat dipadukan.

Untuk menentukan nilai bagi tingkat kedua, dapat dikumpulkan untuk periode beberapa bulan dan kinerja selama periode tersebut dirata-ratakan untuk membentuk nilai. Kemudian tujuan ditetapkan untuk tiap kriteria. Berdasarkan pengalaman dan data yang ada dapat diketahui sasaran yang dapat dicapai kira-kira dalam waktu 1 sampai 2 tahun yang akan datang. Nilai ini diletakkan pada tingkat ke-10 sebagai target. Biasanya sasaran yang sempurna dituntut untuk kriteria kualitas, kedatangan dan ketepatan waktu.

Pembuatan skala dapat dilakukan secara linier, dengan selang nilai antar satu tingkat dan tingkat berikutnya dibuat sama untuk setiap kriteria. Keuntungan dari skala linier ini adalah kepastian peningkatan awal dihargai dengan kenaikan persentase yang cukup dan bila peningkatan dinaikkan lebih tinggi memberi banyak tantangan. Nilai 0 diberikan pada kriteria paling buruk untuk semua kriteria.

Pada awal penerapan, pengukuran dapat dilakukan untuk periode yang lebih singkat untuk memperkenalkan konsep tersebut. Selanjutnya perhitungan dapat dilakukan dengan periode yang lebih jarang tergantung pada kondisi perusahaan.

Peningkatan pada indeks produktivitas tidak berarti telah terjadi peningkatan pada semua kriteria produktivitas. Pekerja pada unit kerja dapat memberikan perhatian lebih pada kriteria tertentu dibanding lainnya yang biasanya disesuaikan dengan bobot untuk kriteria. Dapat pula terjadi pertukaran nilai, misalnya peningkatan kualitas terjadi bersamaan dengan penurunan output karena terlalu banyak inspeksi yang dilakukan. Untuk itu penetapan matriks harus dilakukan dengan berhati-hati agar tidak terjadi kesalahan karena menitikberatkan pandangan pada kinerja yang sebenarnya tidak begitu penting.

Berikut dibahas beberapa tambahan yang dapat membantu dalam penerapan pengukuran dengan matriks sasaran:

1. Untuk dapat mengetahui kriteria kinerja dari unit kerja, dapat ditanyakan beberapa hal pada pekerja dan pimpinan yang paling mengetahui mengenai seluk-beluk pekerjaan tersebut, yaitu:
 - a. Apakah tanggung jawab dan tugas dari unit kerja ini?
 - b. Faktor apa yang mempengaruhi efisiensi dari operasi?
 - c. Kriteria apa yang menunjukkan efektifitas dari operasi?
 - d. Informasi apa yang dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas?

Sebaiknya pertanyaan diatas dilakukan dalam sebuah diskusi informal dengan pihak-pihak yang paling mengetahui proses kerja dari unit tersebut.

2. Perhatian ekstra hendaknya diberikan pada kriteria yang peningkatan outputnya lebih menguntungkan.
3. Beberapa kriteria harus dipertimbangkan secara subjektif. Untuk menjaga konsistensi dari skala pengukuran dapat ditambahkan pernyataan tertulis yang menyatakan karakteristik kinerja yang disosialisasikan dengan nilai pada tingkat tersebut.
4. Tingkat ke-10 harus realistis dan bisa dicapai dalam periode yang ditentukan bisa untuk 2 tahun atau 3 tahun. Untuk beberapa kriteria peningkatan 100% mungkin masih realistis, tapi pada kriteria lain peningkatan 25% bisa merupakan hasil maksimal yang dapat diharapkan. Karena peningkatan ini diusahakan oleh pekerja, maka

sangat penting bahwa mereka harus menyetujui dan memahami tiap skala kriteria.

5. Penggunaan peralatan yang baru pada proses produksi dapat mengganggu proses pengukuran unit kerja. Investasi modal besar-besaran ini bisa mengubah secara total metode operasi yang tengah digunakan, begitu juga kebutuhan akan tenaga kerja akan berubah, dalam hal ini diperlukan perhitungan matriks sasaran yang baru. Bila yang terjadi hanyalah perubahan kecil seperti satu atau dua aspek dari produksi, maka cukup dilakukan penyesuaian terhadap rasio kinerja yang berpengaruh.
6. Perubahan dalam skala pengukuran harus didiskusikan dengan pekerja yang terlibat. Bukan hanya agar mereka lebih mudah menyesuaikan diri terhadap pengukuran yang baru tapi wawasan terhadap jalan kerjanya organisasi juga akan meningkat.

2.4.5 Penerapan Lebih Lanjut dari Matriks Sasaran

Usulan-usulan yang diajukan oleh ahli manajemen seringkali telah tergambar dalam prinsip yang mendasari teori matriks sasaran. Manajemen mengusulkan penekanan pada peningnya mengidentifikasi tujuan, menetapkan urutan prioritas, membentuk daftar kerja yang harus dilaksanakan dan pngamatan terhadap proses. Matriks sasaran membantu pelaksanaan hal-hal ini.

Untuk menetapkan tujuan dan sasaran, para ahli MBO (Manajemen Berdasarkan Sasaran) mengusulkan sebuah siklus yang terdiri dari tiga fase:

1. Pimpinan beserta pekerja mendiskusikan sasaran yang mendukung strategi organisasi keseluruhan.
2. Sasaran yang beralasan dan dapat diterima oleh kedua belah pihak disetujui dan direkam.
3. Dalam pertemuan-pertemuan selanjutnya kinerja dari pekerja berdasarkan hasil kerja yang tercatat yaitu hasil kerja selama periode pengukuran tersebut.

Penerapan dengan memanfaatkan matriks sasaran menggunakan prosedur yang sama hanya saja umumnya diterapkan pada unit kerja. Tetapi dapat pula diterapkan pada pengukuran individu.

Di bawah ini akan dijelaskan penggunaan lain dari masalah matriks sasaran:

a. Matriks sasaran untuk pekerja individual

Penerapan matriks sasaran untuk penilaian kinerja individual menggunakan logika yang sama dan mudah dilakukan. Dibanding dengan pengukuran unit kerja, pengukuran individual ini lebih obyektif dan sistematis. Matriks dapat disesuaikan untuk dapat diterapkan pada suatu posisi yang unik dalam organisasi.

Kriteria kinerja digambarkan dari tugas dan tanggung jawab utama dari jabatan tersebut. Tujuan pengukuran teknis ini tidak

dititikberatkan pada pengukuran produktivitas melainkan untuk memantau perkembangan dan mengukur kemampuan. Oleh karena itu kriteria diarahkan pada penilaian efektivitas dan inferensial dari kinerja kerja.

Kriteria-kriteria di bawah ini adalah patokan bagi pengukuran kinerja individu, untuk jabatan tertentu kriteria dapat diadaptasikan.

Kriteria didapatkan dengan mempertanyakan hal-hal sebagai berikut:

Seberapa baik karyawan:

1. Mengetahui pekerjaannya
2. Mengembangkan anak buahnya
3. Mengenai hubungan antar buruh
4. Berkomunikasi
5. Memberikan contoh pada bawahan
6. Mengeluarkan biaya sesuai anggaran
7. Menentukan biaya sesuai anggaran
8. Menentukan prioritas
9. Mengendalikan persoalan

Selanjutnya dibentuk tingkat keahlian antara 0 sampai 10, karena penilaian lebih bersifat subyektif, maka dibutuhkan deskripsi yang jelas untuk kinerja tiap tingkat. Pernyataan dibawah ini bersifat umum dan diadaptasikan untuk-kriteria-kriteria khusus:

10 Kinerja sangat memuaskan karyawan. Karyawan telah menguasai kriteria dan secara aktif mencari jalan untuk meningkatkan kinerja tersebut.

8 Memuaskan pada hampir semua aktivitas. Karyawan telah menguasai kriteria dan secara konsisten memenuhi atau melampaui ekspektasi.

6 Baik sekali. Karyawan telah mempelajari fungsi dan kriteria dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk kinerja kerja secara efektif. Membutuhkan sedikit pengawasan.

4 Sedang. Kinerja karyawan secukupnya untuk kriteria ini. Kadang-kadang memerlukan pengawasan. Masih terus belajar dan berminat untuk belajar.

2 Dibawah rata-rata. Karyawan masih berada pada tingkat pemula. Masih banyak yang harus dipelajari. Membutuhkan banyak pengawasan dan bantuan.

0 Tidak dapat diterima. Kinerja karyawan berlawanan dengan tujuan dari sasaran kriteria. Membutuhkan bimbingan intensif.

Kriteria dibobot untuk lebih mendefinisikan kebutuhan dari jabatan ini, dan untuk menghubungkan dengan cepat tujuan organisasi dengan deskripsi dari jabatan.

b. Menilai sumbangan pekerja terhadap produktivitas dengan matriks sasaran

Usaha untuk menghubungkan antara upah dengan peningkatan produktivitas telah dilakukan selama beberapa dekade untuk menumbuhkan kualitas organisasi. Kenyataannya pemberian tambahan karena meningkatnya kinerja memang menambah motivasi, loyalitas, dan merangsang peningkatan efektivitas dan efisiensi. Sistem yang baik harus mempunyai sistem pengukuran secara teliti menghubungkan peningkatan atau penurunan kinerja terhadap uang. Lebih jauh lagi, ditinjau berdasarkan logika, apabila kriteria yang digunakan untuk menentukan kenaikan upah atau bonus tidak dapat dikendalikan oleh usaha pekerja untuk memperoleh bonus tersebut, maka motivasi akan berkurang dan program ini tidak akan berhasil. Matriks sasaran sangat cocok untuk menghubungkan antara kinerja dan hasil finansial dan bahkan bisa digunakan untuk menentukan upah pada suatu waktu tertentu. Untuk itu dibutuhkan pengukuran yang lebih tepat dibanding pengukuran unit kerja biasa.

Kriteria yang diidentifikasi dari keseluruhan kerja, termasuk faktor keselamatan, material yang terbuang, bahan tak langsung, kualitas, output per satuan waktu tertentu, ketepatan waktu, kehadiran dan pengaruh lainnya terhadap kinerja produktif. Karena kriteria harus dihubungkan dengan uang, input jangkauan pandangan masa datang dan akuntansi biaya diperlukan untuk menghubungkan dengan faktor-faktor kunci satu sama lainnya. Sebagai contoh, perbaikan dalam

kualitas akan menghemat biaya. Seberapa banyak? Apakah peningkatan reabilitas juga harus diperhitungkan?

Setelah kriteria ditetapkan, dua matriks harus dibangun:

1. Matriks standar dengan kriteria, sasaran dan skala kinerja seperti matriks sasaran untuk unit kerja.
2. Matriks keuangan yang memperhatikan hubungan antara kenaikan tiap tingkat skala pada matriks standar terhadap aliran biaya aktual dari organisasi.

2.4.6 Penghargaan untuk Mempertinggi Hasil yang Dicapai

Suatu organisasi yang menggunakan Metode Produktivitas Berdasarkan Sasaran (MPBS) jarang sekali memberikan penghargaan dalam bentuk uang pada kelompok ataupun pada insentif tetap berjalan.

Pemberian penghargaan dalam bentuk uang tidak dianjurkan untuk organisasi dengan orientasi kelompok, karena peran serta kelompok berfungsi sebagai kerja manajemen. Dan manajemen tidak dapat menerima bayaran ekstra untuk usulan mereka dalam usaha meningkatkan produktivitas atau menurunkan biaya. Oleh karena itu anggota juga tidak selalu dapat berharap akan memperoleh bayaran tambahan untuk aktivitas manajerialnya.

Akan tetapi unit kerja juga pantas menerima penghargaan yang lebih dari sekedar ucapan terima kasih atas hasil yang dicapai. Penghargaan yang nyata walaupun hanya sederhana dapat memperlihatkan rasa terima

kasih organisasi terhadap pekerja dan juga dapat meningkatkan keterlibatan pekerja, antusiasme dan keterpaduan dari limit dalam usaha peningkatan produktivitas lebih lanjut.

2.5 Tahap Pelaksanaan OMAX

Ada beberapa tahap dalam proses pelaksanaan OMAX. Tahapan-tahapan yang diperlukan dalam proses tersebut, yaitu:

1. Pengenalan OMAX kepada manajemen
 - Karena inisiatif penerapan OMAX berasal dari luar, maka perlu melakukan pengenalan mengenai tujuan OMAX dan syarat-syarat pelaksanaannya kepada manajemen perusahaan.
2. Komitmen dari manajemen
 - Mengalokasikan sumber-sumber daya.
 - Memilih koordinator.
 - Memberikan penjelasan mengenai OMAX kepada para penyelia dan harapan-harapan yang diinginkan oleh top manajemen.
 - Mengumumkan komitmen kepada seluruh pegawai.
3. Dukungan dari para manajer
 - Menyusun jadwal pelaksanaan.
 - Menentukan kelompok kerja yang diukur
 - Membuat matriks utama (master matrix)
 - Audit kinerja sekarang (current performance).
4. Pengenalan OMAX kepada kelompok kerja

- Para manajer perlu menekankan pentingnya pengukuran dan peningkatan produktivitas.
- Menunjukkan hasil audit kinerja sekarang dan mendorong terciptanya kerjasama dalam peningkatan produktivitas.

5. Menetapkan kriteria unit kerja

Kriteria-kriteria yang akan diukur meliputi:

- Kriteria efisiensi, menunjukkan bagaimana penggunaan sumber daya perusahaan seperti tenaga kerja, energi, material serta modal yang sehemat mungkin.
- Kriteria efektivitas, menunjukkan bagaimana perusahaan mencapai hasil bila dilihat dari sudut akurasi dan kualitasnya.
- Kriteria inferensial, menunjukkan suatu kriteria yang tidak secara langsung mempengaruhi produktivitas tetapi bila diikutsertakan dalam matrik dapat membantu memperhitungkan variabel yang mempengaruhi faktor-faktor mayor.

6. Perhitungan rasio-rasio berdasarkan kriteria

Untuk memperoleh nilai prosentase dari rasio yang diharapkan, maka hasil perbandingan dikalikan dengan 100%. Perhitungan rasio berdasarkan kriteria produktivitas yang diperlukan diukur berdasarkan rasio-rasio antara lain:

- a. Kriteria efisiensi, kriteria ini dapat diukur dengan rasio-rasio:
 - Rasio (1), merupakan perbandingan antara total produk yang dihasilkan dengan jam kerja yang terpakai. Artinya rasio ini

menyatakan kecepatan produksi yang dapat dihasilkan dalam setiap jam produksinya.

$$\text{Rasio (1)} = \frac{\text{Total produk yang dihasilkan}}{\text{Jam kerja terpakai}}$$

- Rasio (2), merupakan perbandingan antara total produk yang dihasilkan dengan pemakaian KWH listrik. Artinya menyatakan jumlah produk yang dapat dihasilkan dari setiap pemakaian KWH listrik.

$$\text{Rasio (2)} = \frac{\text{Total produk yang dihasilkan}}{\text{Pemakaian KWH listrik}}$$

- Rasio (3), merupakan perbandingan antara total produk yang dihasilkan dengan jumlah seluruh tenaga kerja. Artinya menyatakan jumlah produk yang dihasilkan per tenaga kerja.

$$\text{Rasio (3)} = \frac{\text{Total produk yang dihasilkan}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

- Rasio (4), merupakan perbandingan antara total jam lembur yang terpakai dengan total jam yang tersedia. Dimana kebijaksanaan dari perusahaan total jam lembur adalah 25% dari jam kerja normal.

$$\text{Rasio (4)} = \frac{\text{Total jam lembur}}{\text{Total jam kerja normal}} \times 100\%$$

- b. Kriteria efektivitas, kriteria ini dapat diukur dengan menggunakan rasio:

- Rasio (5), merupakan perbandingan antara jumlah produk yang diperbaiki dengan total produk yang dihasilkan.

$$\text{Rasio (5)} = \frac{\text{Total produk yang cacat}}{\text{Total produk yang dihasilkan}} \times 100\%$$

- Rasio (6), merupakan perbandingan antara jumlah produk yang diperbaiki dengan jumlah produk yang baik.

$$\text{Rasio (6)} = \frac{\text{Total produk yang cacat}}{\text{Total produk yang baik}} \times 100\%$$

c. Kriteria inferensial, kriteria ini dihitung berdasarkan rasio:

- Rasio (7) merupakan perbandingan antara absensi tenaga kerja dengan jumlah tenaga kerja

$$\text{Rasio (7)} = \frac{\text{Jumlah absensi pekerja}}{\text{Total pekerja}} \times 100\%$$

- Rasio (8) merupakan perbandingan antara jumlah jam kerusakan mesin dengan total jam yang tersedia.

$$\text{Rasio (8)} = \frac{\text{Total jam kerusakan mesin}}{\text{Total jam mesin normal}} \times 100\%$$

7. Pengukuran kinerja standar

Pengukuran kinerja standar adalah menentukan nilai tahap awal, dimana pada matrik OMAX akan diletakkan pada tingkat ketiga yang merupakan dasar dari pengukuran. Sebelum melakukan pengukuran kinerja standar terlebih dahulu harus ditentukan jumlah periode yang dibutuhkan untuk menentukan nilai tahap awal. Pada pengukuran ini,

untuk menentukan nilai tahap awal adalah merata-rata nilai rasio kriteria yang ada pada periode masing-masing.

8. Menetapkan sasaran akhir

Sasaran akhir yang ingin dicapai adalah berdasarkan ketepatan dari perusahaan kayu CV. Mekar Abadi yang menetapkan target peningkatan produktivitas adalah sebesar 50%. Dalam menetapkan sasaran akhir ini dilakukan untuk tiap rasio. Adapun perhitungan penetapan nilai sasaran yang diinginkan adalah:

$$\text{❖ Nilai sasaran akhir} = \text{nilai rasio terbesar} + (\text{nilai rasio terbesar} \times 50\%)$$

Range antara sasaran akhir dengan nilai tahap awal adalah:

$$\text{❖ Range} = \text{nilai sasaran akhir} - \text{nilai tahap awal}$$

Selang nilai sasaran akhir dengan nilai tahap awal adalah:

$$\text{❖ Selang nilai} = \frac{\text{range antara sasaran akhir dengan nilai tahap awal}}{7}$$

Range antara nilai tahap awal sampai nilai rasio terendah adalah:

$$\text{❖ Range} = \text{nilai tahap awal} - \text{nilai rasio terendah}$$

9. Penetapan bobot kriteria kinerja

Penetapan bobot kriteria kinerja ini digunakan untuk mengetahui nilai kepentingan dari masing-masing rasio. Penetapan bobot yang paling baik adalah dengan cara melibatkan sekelompok manajemen yang benar-benar mengetahui jalannya proses produksi karena

pembobotan ini sangat mempengaruhi banyak hal dalam pengukuran produktivitas model OMAX.

Untuk menetapkan tingkat kepentingan dari masing-masing rasio adalah dengan menyebarkan angket kepada orang yang tahu akan proses produksinya. Angket tersebut berisikan 8 rasio dengan skala kepentingan menggunakan skala likert 1 sampai dengan 4, dimana nilai 4 berarti rasio tersebut sangat penting / sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, nilai 3 berarti rasio tersebut penting, nilai 2 berarti rasio tersebut agak penting dan nilai 1 berarti rasio tersebut kurang penting. Setelah diperoleh hasil pembobotan rasio responden, kemudian ditentukan nilai bobot masing-masing rasio yang telah dikonversikan ke dalam skala 100.

$$\text{Nilai bobot yang dikonversikan} = \frac{\text{jumlah bobot masing}^2 \text{ rasio}}{\text{total nilai bobot ke 8 rasio}}$$

10. Pembentukan matriks OMAX

Setelah pembobotan selesai, langkah selanjutnya adalah pembentukan matriks OMAX. Nilai-nilai yang tercantum dalam matrik adalah sebagai berikut:

1. Nilai sasaran akhir yang akan dicapai untuk masing-masing rasio.
2. Nilai tahap awal yaitu nilai rata-rata dari data yang ada.
3. Nilai terendah yang dicapai oleh masing-masing rasio.
4. Nilai bobot untuk masing-masing rasio.

11. Penentuan nilai aktual

Penentuan nilai aktual dilakukan tiap bulan terhadap masing-masing rasio. Nilai aktual adalah merupakan nilai rasio tiap bulan terhadap masing-masing rasio.

12. Perhitungan skor aktual

Penentuan skor aktual dilakukan untuk tiap bulan dari bulan Januari 2001 sampai dengan Desember 2003 terhadap masing-masing rasio. Cara untuk menentukan skor aktual adalah mencari nilai skor performance yang mendekati nilai aktual, nilai tersebut diberi tanda untuk menentukan nilai skor aktualnya.

13. Perhitungan nilai performance

Perhitungan nilai performance untuk masing-masing bulan terhadap masing-masing rasio adalah:

$$\text{Nilai performance} = \text{skor aktual} \times \text{bobot}$$

14. Perhitungan indikator pencapaian

Perhitungan indikator pencapaian dilakukan untuk setiap bulan dari bulan Januari 2001 sampai bulan Desember 2003. indikator pencapaian diperoleh dengan cara:

$$\text{Indikator pencapaian} = \text{jumlah nilai performance}$$

Format hasil indikator pencapaian dapat dilihat pada gambar 2.2

di bawah ini:

Tahun	Periode	RASIO								INDIKATOR PENCAPAIAN (R1+R2+.....+ R8)
		R (1)	R (2)	R (3)	R (4)	R (5)	R (6)	R (7)	R (8)	
2001 - 2003	Januari									
	Februari									
	Maret									
	April									
	Mei									
	Juni									
	Juli									
	Agustus									
	September									
	Oktober									
	November									
	Desember									

Gambarl 2.2 Indikator Performance

