

## **APLIKASI SISTEM PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KAITANNYA DENGAN PENGUPAHAN**

**Pribadiyono**

Masyarakat Produktivitas Jawa Timur (MPJ)

E-mail: pribadiyono@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Setiap organisasi, baik yang *profit oriented* maupun tidak, manusia sebagai faktor modal merupakan sumber daya yang sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi yang efisien dan efektif. Tujuan dari pengukuran produktivitas pada makalah ini adalah untuk mendesain teknik pengukuran produktivitas individu ditempat kerja dikaitkan dengan *job description*, *key result area*, dan *Key Performance Indicators*. Metode ini juga bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator yang menyebabkan naik dan turunnya prestasi kerja individu, untuk merencanakan perbaikan prestasi individu berdasarkan prestasi kerjanya, untuk mengetahui persentase (%) karyawan yang memenuhi standar prestasi perusahaan serta merencanakan perhitungan bonus prestasi kerja individu berdasarkan pencapaian produktivitasnya.

**Kata kunci:** pengukuran produktivitas, pengupahan, prestasi kerja individu.

### **ABSTRACT**

*In every profit or nonprofit oriented organization, human resources are the key factor in achieving the efficiency and effectiveness of the organization. In this paper, we design the technique for measuring the individual productivity in the working area. This measurement is based on the job description, key result area and Key Performance Indicators. The aims of this method are (1) to capture the indicators that affect the performance of the workers, (2) to design the performance improvement based on the individual achievement, (3) to identify the percentage of the workers who are satisfying the standard performance of the organization and (4) to design the individual performance reward, based on her/his productivity achievement.*

**Keywords:** *productivity achievement, payment, individual working performance.*

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Hal itu dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas. Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses (Bain,1982)

Upaya menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan di samping dilakukan melalui strategi dan berbagai kebijaksanaan perusahaan dalam manajemen dan operasional perusahaan, faktor sumber daya manusia juga merupakan hal yang paling menentukan dalam meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, pegawai sebagai faktor modal bagi perusahaan, juga perlu dikembangkan seiring dengan usaha meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan harus mampu menemukan dan menerapkan kiat-kiat dan strategi baru yang mantap dalam menjalankan usahanya guna

mempertahankan eksistensi dan keberadaannya agar tidak tenggelam dalam persaingan yang semakin ketat., dengan terus menerus melakukan penelitian (Walpole,1997)

Perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur perusahaan yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), yang mana di antara semua individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam perusahaan tersebut.

Dalam setiap organisasi, baik yang *profit oriented* maupun tidak, manusia sebagai faktor modal merupakan sumber daya yang sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi yang efisien dan efektif. Efisien dan efektifnya suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, mengingat sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang vital dalam organisasi. Maka dari itu sumber daya manusia perlu mendapat perhatian agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Usaha untuk mencapai tujuan perusahaan dapat diwujudkan melalui peningkatan produktivitas kerja. Produktivitas yang tinggi akan menciptakan efisiensi dalam kegiatan operasional perusahaan, yang mana tingkat produktivitas itu sendiri sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai perusahaan tersebut (Riggs,1982), namun kenyataan menunjukkan bahwa sumber daya manusia sebagai faktor produksi, yang merupakan modal atau *input*, masih perlu ditingkatkan lebih baik lagi, sehingga mampu mengantisipasi segala tantangan dan kendala dalam persaingan, yang mana upaya peningkatan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan melalui pembinaan, pengarahan dan pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan.

## 2. LINGKUP BAHASAN

1. Menyusun Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*) dan Kemampuan Individu yang akan di ukur berdasarkan *job description* dan *key result area* per Department/*Division per Job*.
2. Menyusun *Job Competence Priority* per Department/*Division per Job* berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI).
3. Menyusun skala pengukuran performance standar perusahaan per Department/*Division per Job*.
4. Menyusun rencana penggunaan Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*) dan Kemampuan Individu digabungkan dengan rencana bonus individu.
5. Mendiskripsikan masing-masing kriteria pengukuran.
6. Pendekatan sistem untuk mendesain Software Development untuk mapping individual khususnya untuk *Dynamic Pribadi Spider Plot* (DPSP).
7. Mengintegrasikan dengan sistem yang ada.

## 3. PERMASALAHAN DALAM PENGUKURAN PRODUKTIVITAS

Ada beberapa permasalahan yang berhubungan dengan pengukuran produktivitas perusahaan, yaitu :

- a. Bagaimana teknik pengukuran produktivitas individu ditempat kerja dikaitkan dengan *job description* dan *key result area*?
- b. Indikator-indikator apakah yang menyebabkan naik dan turunnya prestasi kerja individu?
- c. Bagaimanakah rencana perbaikan prestasi individu berdasarkan prestasi kerjanya?

- d. Berapakah persentase karyawan yang memenuhi standar prestasi perusahaan?
- e. Bagaimanakah perhitungan bonus prestasi kerja individu berdasarkan pencapaian produktivitasnya?

#### 4. TUJUAN PENGUKURAN PRODUKTIVITAS

Tujuan dalam pengukuran produktivitas pada penulisan ini, yaitu :

- a. Untuk mendesain teknik pengukuran produktivitas individu ditempat kerja dikaitkan dengan *job description* dan *key result area*.
- b. Untuk mengetahui Indikator-indikator yang menyebabkan naik dan turunnya prestasi kerja individu.
- c. Untuk merencanakan perbaikan prestasi individu berdasarkan prestasi kerjanya.
- d. Untuk mengetahui persentase karyawan yang memenuhi standar prestasi perusahaan.
- e. Untuk merencanakan perhitungan bonus prestasi kerja individu berdasarkan pencapaian produktivitasnya.

#### 5. LANDASAN TEORI

##### 5.1 Definisi Produktivitas

Sejak awal pekungannya sampai sekarang telah banyak definisi produktivitas yang telah dikembangkan. Beberapa definisi dari produktivitas adalah sebagai berikut. Menurut David G. Sumanth (1984:4), menyatakan beberapa definisi produktivitas antara lain:

- a. Menurut Davis, produktivitas adalah perubahan dalam suatu produk yang dihasilkan dari penggunaan sumber daya.
- b. Menurut Kendrick dan Creamer, produktivitas merupakan definisi fungsional untuk produktivitas parsial, produktivitas total, dan faktor total produktivitas.
- c. Menurut Siegel, produktivitas berkenaan dengan sekumpulan perbandingan antara *output* dengan *input*.

Dikutip dari bukunya J. Putra Ravianto (1988:12-13) disebut beberapa definisi produktivitas yaitu:

- a. Menurut *Rome Conference European Productivity Agency* Th 1958, yaitu:
  - 1. Produktivitas adalah derajat efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan elemen produksi.
  - 2. Di atas semuanya, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada.
- b. Berdasarkan Piagam Produktivitas Oslo tahun 1994, antara lain:
  - 1. Produktivitas adalah konsep yang universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan sumber daya yang sesedikit mungkin. Produktivitas didasarkan pada pendekatan multi disiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana, pengembangan, dan pelaksanaan cara-cara produktif, dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap mempertahankan kualitas.
  - 2. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan ketrampilan, modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber daya lainnya, untuk perbaikan mutu kehidupan yang mantap bagi seluruh manusia, melalui pendekatan konsep produktivitas secara total.

Pengertian produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional RI yang dirumuskan pada tahun 1983, antara lain:

1. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara produksi. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap atau menurun.
3. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk :
  - a. Jumlah keluaran (*output*) dalam mencapai tujuan meningkat dengan menggunakan sumber daya (*input*) yang sama.
  - b. Jumlah keluaran (*output*) dalam mencapai tujuan sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya (*input*) yang lebih sedikit.
  - c. Jumlah keluaran (*output*) dalam mencapai tujuan yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya (*input*) yang relatif lebih kecil.
4. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Produktivitas merupakan suatu istilah yang seringkali disama artikan dengan kata produksi. Dalam kenyataannya, antara produktivitas dan produksi mempunyai arti yang berbeda. Karena pada saat produksi tinggi belum tentu produktivitasnya juga tinggi, bisa jadi produktivitasnya malah semakin rendah.

Tinggi rendahnya suatu produktivitas berkaitan dengan efisiensi dari sumber-sumber daya (*input*) dalam menghasilkan suatu produk atau jasa (*output*) (Bain, 1982). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan efisiensi penggunaan *input* dalam memproduksi *output* (barang dan/atau jasa), sehingga rumusan produktivitas adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran (output)}}{\text{Masukan (input)}}$$

## 5.2 Hubungan Produktivitas Dengan Efisiensi dan Efektivitas

Efektivitas berorientasi pada hasil atau keluaran (*output*) yang lebih baik dan efisiensi berorientasi kepada *Input* dan sering digunakan secara bersamaan, sehingga sering mengaburkan arti sesungguhnya. Beberapa definisi dari efektivitas dan efisiensi (Gasperzs, th 1998, hal 14) :

- Efektivitas adalah merupakan derajat pencapaian *output* dari sistem produksi.
- Efisiensi adalah ukuran yang menunjuk sejauh mana sumber-sumber daya digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan *output*.

Jika efektivitas berorientasi pada hasil atau keluaran (*output*) yang lebih baik, dan efisiensi berorientasi pada masukan (*input*) yang lebih sedikit, maka produktivitas berorientasi pada keduanya.

Jika efektivitas membandingkan hasil yang dicapai, dan efisiensi membandingkan masukan sumber daya yang digunakan, maka produktivitas membandingkan hasil yang dicapai dan sumber daya yang digunakan, yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas} &= \frac{\text{Output yang digunakan}}{\text{Input yang dipergunakan}} = \frac{\text{Efektivitas pelaksanaan tugas}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber daya}} \\ &= \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}} \end{aligned}$$

## 6. MODEL KAJIAN DAN PENGEMBANGAN KONSEP

### 6.1 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Metode pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan produktivitas dan profitabilitas sebagai data penentuan bonus yang akan dibagi berdasarkan:

- a. Model Summanth (Summanth,1984)
- b. Metode Deflator (Putra,1988)

Ada beberapa permasalahan yang berhubungan dengan pengukuran produktivitas perusahaan, yaitu:

- Bagaimana perusahaan dapat mengetahui produktivitasnya pada saat ini?
- Sumber daya apa yang menyebabkan kenaikan dan penurunan produktivitas perusahaan?
- Berapa standar produktivitas yang akan datang?
- Berapa budget sumber daya (*input*) yang akan datang?

Hasil akhir dari produktivitas

- Keuntungan atau laba bagi para pemegang saham dan para investor.
- Pekerjaan dan upah bagi para pekerja.
- Barang-barang dan jasa-jasa yang berkualitas untuk para konsumen.
- Pajak dan pendapatan-pendapatan lain untuk Pemerintah Daerah dan Negara.

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas} &= \frac{\text{Output yang dihasilkan}}{\text{Input yang dipergunakan}} = \frac{\text{Pencapaian tujuan}}{\text{Penggunaan sumberdaya}} \quad (\text{Putra,1988}) \\ &= \frac{\text{Efektivitas pelaksanaan tugas}}{\text{Efisiensi penggunaan sumberdaya}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}} \end{aligned}$$

Hubungan profitabilitas dan produktivitas: (Pribadiyono,2001,Syarif,1991)

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas} &= \frac{\text{Hasil Penjualan}}{\text{Biaya-Biaya}} \\ &= \frac{\text{Banyaknya Output x Harga per Unit}}{\text{Banyaknya Input x Biaya per Unit}} \\ &= \frac{\text{Banyaknya Output}}{\text{Banyaknya Input}} \times \frac{\text{Harga}}{\text{Biaya}} \\ &= \text{Produktivitas x Faktor Perbaikan Harga} \end{aligned}$$

Pengukuran produktivitas memberikan informasi tentang masalah-masalah internal. Pengukuran profitabilitas memberikan informasi tentang masalah-masalah eksternal. Pengukuran produktivitas, dalam hal ini dikenalkan dua model pendekatan pengukuran produktivitas, yaitu:

- Model Summanth. Pengukuran produktivitas berdasarkan pendekatan rasio *output/input* dan angka indeks.

- Model Omax (*Objective matrix*). Pengukuran produktivitas berdasarkan pendekatan unjuk kerja (produktivitas & *performance*).

Langkah-langkah pengukuran produktivitas model Summanth:

- Menetapkan jumlah periode pengukuran dan memilih periode dasar (*catteries paribus*).
- Mengklasifikasi variabel pengukuran *output* dan *input*.
- Mentabulasi data seluruh variabel selama periode yang telah ditetapkan.
- Menghitung produktivitas total dan produktivitas parsial per periode.
- Mengindekskan nilai produktivitas total dan produktivitas parsial masing-masing periode berdasarkan indeks produktivitas periode dasar (100 indeks).
- Menginterpretasikan indeks produktivitas total dan produktivitas parsial selama periode pengukuran secara grafis.

## 6.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

### 6.2.1 Mapping Hasil Kerja (*Dynamic Pribadi Spider Plot*)

SDM adalah motor organisasi, keberhasilan dan kegagalan organisasi sangat tergantung kepada kualitas SDM. Pada umumnya di beberapa perusahaan pengukuran kualitas SDM belum menemukan metode-metode yang pas (sesuai), selalu berubah-ubah disebabkan belum ada kejelasan sistem yang mereka pakai.

Pemetaan/Mapping *Performance Individu (Appraisal Individu)* sangat penting agar perusahaan mempunyai gambaran yang jelas tentang kemampuan masing-masing individu pekerja, dibandingkan dengan standar yang diinginkan oleh perusahaan (Pribadiyono,2001)

Pada pengukuran dengan metode *Dynamic Pribadi Spider Plot*, pegawai/karyawan diukur mengenai hasil kerja dan aktivitasnya selama dia berinteraksi dengan bidang pekerjaan yang diembannya termasuk berinteraksi dengan kelompoknya (lingkungan kerja).

### 6.2.2 Ruang Lingkup

- Menyusun Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*) dan Kemampuan Individu yang akan di ukur berdasarkan *job description* dan *key result area* per Department/*Division per Job*.
- Menyusun *Job Competence Priority* per Department/*Division per Job* berdasarkan *Key Performance Indicator (KPI)*.
- Menyusun skala pengukuran *performance* standar perusahaan per Department/*Division per Job*.
- Menyusun rencana penggunaan Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*) dan Kemampuan Individu digabungkan dengan rencana bonus individu.
- Mendiskripsikan masing-masing kriteria pengukuran.
- Mendesain Software Development untuk mapping individual khususnya untuk *Dynamic Pribadi Spider Plot (DPSP)*.
- Mengintegrasikan dengan sistem yang ada.

Bonus dan *Merit Pay* Individu dapat diberikan dengan pendekatan dua metode, yaitu:

- Aplikasi DPSP murni. Pemberian Bonus dan *Merit Pay* Individu berdasarkan hasil penilaian Kemampuan Individu dan Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*).
- Gabungan Aplikasi DPSP dengan KPI

- Pemberian Bonus individu (tri wulanan) berdasarkan hasil penilaian kemampuan Individu dan Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*).
- Pemberian *Merit Pay* (kenaikan tahunan) berdasarkan berdasarkan hasil penilaian Kemampuan Individu dan Prestasi Kerja Individu (*Job Performance Individual*) yang digabung dengan pencapaian KPI/Produktivitas Perusahaan.

Pada aplikasi Dynamic Pribadi Spider Plot, terdapat pembagian nilai hasil kerja sebagai berikut, yaitu:

- *Job Performance* dengan bobot kompetensi = 60%, yang akan dikontribusikan pada atribut pengukuran dengan nilai setiap bidang pekerjaan minimum 1 dan maksimum 10.
- Kemampuan Pribadi dengan bobot kompetensi = 40%, yang akan dikontribusikan pada atribut pengukuran dengan nilai setiap bidang pekerjaan minimum 1 dan maksimum 10.

Pada kemampuan individu ini kompetensinya adalah 40% dengan atribut-atribut sebagai berikut:

Untuk staff adalah:

1. Kematangan Diri
2. Kemampuan Manajerial
3. Kemampuan Intelektual
4. Kemampuan Komunikasi
5. Sikap Kerja
6. Kerjasama
7. Pengambilan Keputusan
8. Kepemimpinan

Untuk karyawan/pekerja:

1. Kematangan Diri
2. Sikap Kerja
3. Kerjasama
4. Pengetahuan dan Ketrampilan Kerja
5. Kedisiplinan
6. Kemampuan Komunikasi

Pada Prestasi Kerja Individu ini kompetensinya adalah 60% dengan atribut-atribut sebagai berikut:

Untuk staff adalah:

1. Usulan Perbaikan & Kreativitas
2. Hasil Kerja
3. Team Work
4. Pelaksanaan Tugas Pekerjaan.

Untuk karyawan/pekerja:

1. Hasil Kerja
2. Team Work
3. Pelaksanaan Tugas Pekerjaan
4. Operasi Peralatan

Atribut penilaian prestasi kerja berdasarkan *key result area* (KRA) masing-masing *job description*. Report dari Penilaian Hasil Kerja Individu menghasilkan, yaitu:

1. Tabulasi *Matrix Performance Individual Activity* per Term.
2. *Report Dynamic Pribadi Spider Plot* (DPSP) Individual per Term.
3. *Point Report*, sebagai besaran untuk mendapatkan bonus *performance individual*.
4. *Score Report*, merupakan nilai performance individual untuk menunjukkan apakah individu memenuhi terhadap standar perusahaan.
5. DPSP Time Series Report.
6. *Finger Print Individual Monitor*.
7. Division, Department, Lini Organisasi, *Human Resources Activity Individual, Group Report*.
8. *On Line Report Connect to Existing Payroll*.

## 7. KESIMPULAN

Dari hasil pengukuran produktivitas diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- Desain teknik pengukuran produktivitas individu ditempat kerja dikaitkan dengan job description dan key result area.
- Dapat di ketahui indikator-indikator yang menyebabkan naik dan turunnya prestasi kerja individu.
- Untuk merencanakan perbaikan prestasi individu berdasarkan prestasi kerjanya.
- Dapat di ketahui persentase (%) karyawan yang memenuhi standar prestasi perusahaan.
- Untuk merencanakan perhitungan bonus prestasi kerja individu berdasarkan pencapaian produktivitasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Bain David, 1982, *The Productivity Prescription the Manager's guide to Improving Productivity and Profits*, McGraw-Hill Book Company.

Gaspersz Vincent, 1988, *Manajemen Produktivitas Total*, Gramedia pustaka Utama, Jakarta

Putra, J. Ravianto, 1988, *Dasar-dasar Produktivitas*, Universitas Terbuka.

Pribadiyono, 2001, *Behavioral Performance Productivity Management*, Press UNTAG Perkasa Offset, Surabaya.

Riggs, L. James, 1987, *Producing Systems: Planning, Analysis and Control Fourth*, Edition, John Wiley & Saw New York ChichesterBrisbane, Toronto, Singapura.

Summanth, J. David, 1984, *Productivity Engineering And Management: Productivity Measurement in Manufacturing and Service Organisation*, McGraw-Hill Book Company.

Syarif Rusli, 1991, *Seri Manajemen dan Produktivitas : Produktivitas*, Edisi Revisi.

Walpole Ronadls E., 1997, *Pengantar Statistika*, Edisi ke-3, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.