
Usulan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan Pada Cv Mitra Persada Kemasan

Moh Akhim Bayu Habsoro*, Dermawan Wibisono

Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis secara komprehensif dan mengusulkan implementasi Knowledge-Based Performance Management System (KB-PMS) di Mitra Persada, dengan latar belakang persaingan ketat dalam industri kemasan yang dipicu oleh perkembangan teknologi, inovasi, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Mitra Persada menghadapi tantangan untuk mempertahankan kinerja tanpa sistem penilaian yang komprehensif dan dinamis. Penelitian ini menggunakan kerangka kerja KB-PMS yang disesuaikan untuk menyelaraskan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan ukuran kinerja melalui data kuantitatif (laporan keuangan 2018-2022) dan data kualitatif (wawancara dengan eksekutif dan staf). Implementasi KB-PMS akan berfokus pada output organisasi, proses internal, dan kapabilitas sumber daya, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan budaya perbaikan berkelanjutan. Hasil yang diharapkan mencakup keselarasan tujuan jangka panjang, penilaian produktivitas yang tepat, integrasi pemangku kepentingan, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Keywords:

Sistem Manajemen Kinerja, KB-PMS dan Proses Terintegrasi

✉ Corresponding author : Moh Akhim Bayu Habsoro

Email Address : moh_akhim@sbm-itb.ac.id

PENDAHULUAN

Industri pulp dan kertas di Indonesia telah berkembang secara signifikan sejak tahun 1980-an, dan menjadi salah satu produsen terbesar di dunia. Namun, pertumbuhan ini menghadapi berbagai tantangan, termasuk keberlanjutan bahan baku, meningkatnya persaingan, dan meningkatnya biaya operasional, terutama dalam konteks ketidakpastian ekonomi global dan berkurangnya lahan hutan. Perusahaan seperti Mitra Persada, yang sangat bergantung pada pemasok seperti PT. Tjiwi Kimia, menghadapi tekanan tambahan karena ketidakstabilan harga dan kebutuhan untuk melakukan adaptasi strategis. Mitra Persada saat ini tidak memiliki sistem penilaian kinerja yang komprehensif, yang menghambat kemampuannya untuk mengelola biaya operasional secara efektif, mempertahankan produktivitas, dan menanggapi perubahan eksternal. Penerapan parameter penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk merampingkan operasi, meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya, dan beradaptasi dengan dinamika pasar. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pemasok, pelanggan, dan lembaga keuangan, yang berpotensi menarik investor dan memastikan keberlanjutan jangka panjang. Integrasi pengumpulan dan analisis data secara real-time akan semakin mendukung Mitra Persada dalam mengantisipasi dan mengelola tantangan bisnis, yang mengarah pada pertumbuhan dan inovasi profesional di dalam perusahaan. Pada tabel dibawah menyajikan performa keuangan Mitra Persada pada tahun 2018-2022.

Tabel 1. Laporan Keuangan

INDICATOR	TAHUN				
	2018	2019	2020	2021	2022
REVENUE	1.567.880.332	1.388.834.111	950.340.698	766.333.331	850.390.238
NET PROFIT	87.224.559	68.123.662	66.322.224	67.228.613	119.073.684
NET PROFIT MARGIN	6%	5%	7%	9%	14%
EXPENSE RATIO	94%	95%	93%	91%	86%

Indikator diatas menunjukan bahwa performa keuangan yang dialami oleh Mitra Persada mengalami penurunan. Pada Indicator Revenue dari tahun 2018 hingga 2021 mengalami penurunan. Faktor penyebabnya adalah karena persaingan industry dan dampak ketidakpastian ekonomi. Pada tahun 2019-2021 dunia terdampak virus Covid-19 yang juga berdampak pada pelemahan ekonomi dunia.

TINJAUAN PUSTAKA

Merancang Sistem Manajemen Kerja yang efektif sangat penting untuk sistem kontrol manajemen perusahaan, karena mendorong produktivitas melalui pemanfaatan data aktivitas masa lalu. Sistem Manajemen Kinerja (PMS) yang terstruktur dengan baik sangat penting, yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan untuk memberikan pendekatan kontekstual terhadap pengukuran dan manajemen kinerja. Namun, banyak perusahaan yang kesulitan menentukan indikator kinerja yang akurat karena perubahan sistem kerja dan kurangnya prinsip-prinsip penilaian yang terstandarisasi, yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan organisasi. Seperti yang dikatakan Lebas (1995), kinerja adalah tentang kemampuan dan potensi masa depan, sementara Wholey (1996) melihatnya sebagai realitas yang dibangun secara sosial, yang membutuhkan analisis yang berkelanjutan. Tata kelola kinerja yang efektif, sebagaimana diuraikan oleh Folan dkk. (2007), melibatkan analisis lingkungan masing-masing entitas, menghubungkan tujuan, dan mengoptimalkan kondisi untuk mencapai tujuan. Berbagai kerangka kerja PMS seperti Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) dan Performance Prism (Neely & Adams, 2000) telah digunakan secara global, meskipun banyak yang didasarkan pada metrik keuangan tradisional, yang menurut Kaplan (1983) dan Cooper (1992) semakin tidak relevan

Usulan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan....

dalam lanskap bisnis yang serba cepat dan digerakkan oleh teknologi saat ini. Mengingat lingkungan yang kompetitif, terutama di Indonesia, perusahaan seperti Mitra Persada membutuhkan PMS yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik mereka, yang melampaui rasio keuangan untuk mengakomodasi tuntutan operasional dan strategis yang lebih luas.

METODE PENELITIAN

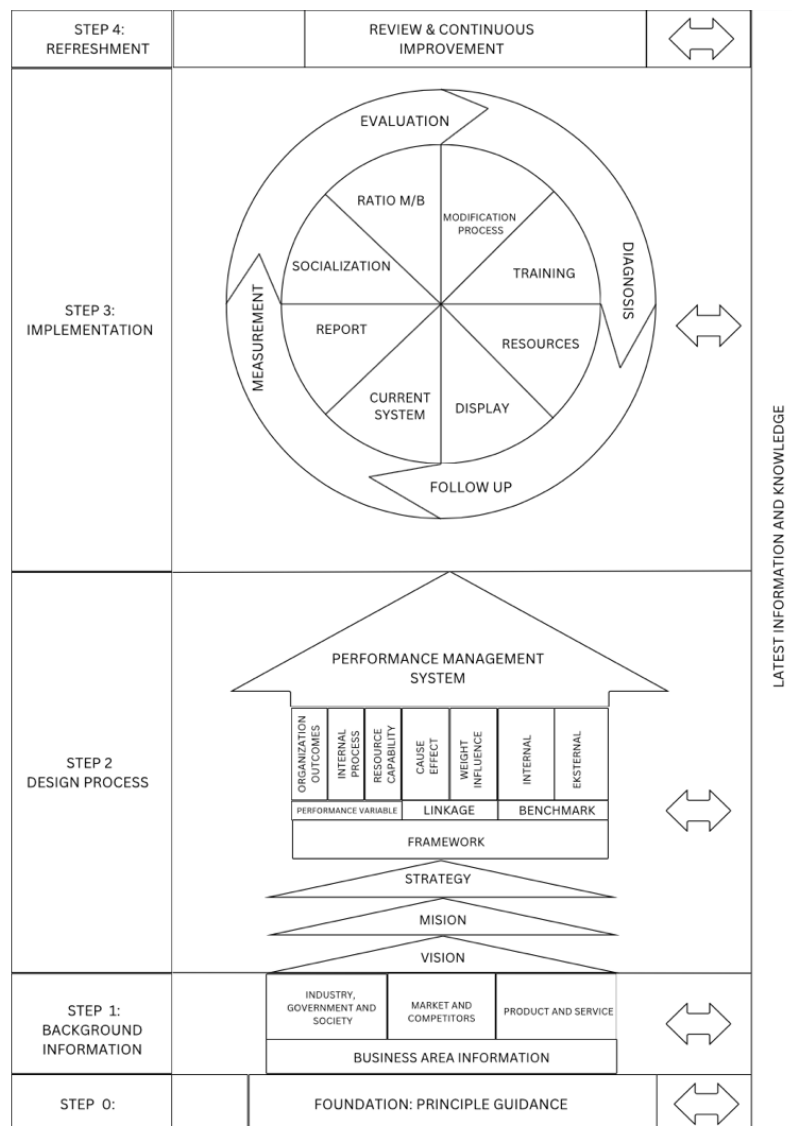
Metodologi penelitian ini dirancang sebagai panduan untuk memberikan analisis menyeluruh terhadap solusi bisnis. Proses penelitian dimulai dengan mengidentifikasi masalah melalui tinjauan bisnis untuk memahami bagaimana perusahaan menjalankan operasinya. Selanjutnya, studi lapangan dilakukan untuk mengungkap masalah utama, yaitu tidak adanya sistem manajemen kinerja yang komprehensif, terintegrasi, dan disesuaikan. Setelah masalah teridentifikasi, pertanyaan penelitian dirumuskan untuk menetapkan tujuan utama proyek, yaitu untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang baru. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan kerangka kerja konseptual dengan menyusun landasan teori dan melakukan tinjauan literatur, yang bertujuan untuk mengidentifikasi akar permasalahan serta memilih alternatif solusi yang paling sesuai dan layak untuk diterapkan di perusahaan. Proses ini menggunakan referensi dari buku 'How to Create a World Class Company' (Wibisono, 2012) yang membahas tentang Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi. Kemudian, data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan para pemangku kepentingan dan observasi langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan perusahaan, literatur, penelitian terdahulu, serta sumber dari website dan media lainnya. Pengolahan data dilakukan dengan menyesuaikan format data yang ada agar relevan dengan kebutuhan penelitian. Setelah data terkumpul dan solusi terbaik dipilih, maka dirancanglah desain baru untuk sistem manajemen kinerja dan rencana implementasinya yang akan dibahas pada tahap akhir penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memberikan analisis mendalam mengenai temuan-temuan dari masalah yang dihadapi, dengan mengacu pada literatur dan kerangka kerja teoritis yang relevan. Bab ini juga menguraikan dan mengevaluasi kerangka kerja teoretis yang digunakan, dengan fokus pada bagaimana kerangka kerja tersebut dirancang dan diimplementasikan untuk mengatasi masalah kontekstual yang diidentifikasi dalam penelitian. Knowledge-Based Performance Management System (KB-PMS) merupakan sistem yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan dengan mengintegrasikan konsep, prinsip, dan kerangka kerja yang komprehensif. Sistem ini dimulai dari perumusan visi dan misi perusahaan, yang kemudian dituangkan dalam rencana bisnis strategis untuk mencapai tujuan. KB-PMS mencakup bukan hanya aspek keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan melalui tiga perspektif variabel kinerja yang saling terkait: Hasil Bisnis, Proses Bisnis Internal, dan Ketersediaan Sumber Daya. Hasil bisnis yang optimal dihasilkan dari proses internal yang efisien, sementara proses internal yang baik bergantung

pada ketersediaan sumber daya yang memadai. Kerangka kerja Knowledge-Based Performance Management System diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Gambar 1. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi



Gambar diatas menggambarkan desain Sistem Manajemen Kerja dalam empat tahap yang berbeda. Setiap tahap memiliki beberapa komponen proses dan prioritas pelaksanaan. Keempat tahapan ini akan berisi informasi yang digunakan sebagai dasar untuk merumuskan sistem manajemen kinerja. Adapun penjelasan dari keempat tahapan tersebut adalah:

Stage 0: Foundation

Pada Tahap 0 ini Anda akan memahami empat prinsip dasar dan lima aturan dalam merancang sistem manajemen kinerja. Menurut Wibisono (2012), ada empat dasar yang menjadi pedoman dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja, yaitu Kemitraan antar Pemangku Kepentingan, Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Kinerja Terpadu, dan Tim yang Independen. Sementara itu, lima kaidah dalam merancang sistem manajemen kinerja terdiri dari PMS harus sederhana, mudah dipahami dan diimplementasikan, berorientasi jangka panjang, berbasis waktu, fokus pada perbaikan yang berkesinambungan, dan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Stage 1: Basic Information

Ini adalah tahap di mana informasi dasar akan memandu masukan untuk desain Sistem Manajemen Kinerja. Hal ini mencakup lingkungan bisnis yang akan menjelaskan informasi

Usulan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan....

mengenai industri, pemerintah, masyarakat, pasar, dan kompetitor, serta produk dan jasa yang dihasilkan. Beberapa analisis yang dapat digunakan pada tahap ini Porter's Five Forces Analysis, VRIO Analysis, SWOT Analysis, dan TOWS Matrix.

Tabel 2. Porter 5 Forces

Aspect	Scale				
	1	2	3	4	5
Memperoleh kekuatan pembeli					
Memperoleh kekuatan pemasok					
Ancaman pengganti					
Persaingan di antara para pesaing					
Ancaman pendatang baru					

Analisis Lima Kekuatan Porter menyimpulkan bahwa memasuki bisnis kemasan kotak karton masih layak dilakukan karena tingginya permintaan akan kemasan yang ramah lingkungan. Kotak karton menawarkan perlindungan yang kuat untuk produk dan lebih disukai daripada plastik, terutama karena banyak negara yang melarang penggunaan plastik. Proses produksinya sederhana, hanya membutuhkan kecepatan untuk produksi skala besar. Pengusaha baru dapat memasuki pasar ini dengan relatif mudah dengan berfokus pada pemasok yang berkualitas. Kotak karton tetap sulit digantikan, dengan hanya sedikit pengganti yang mampu bersaing dalam hal kekuatan, daya tahan, dan manfaat lingkungan. Dengan demikian, peluang bisnis di sektor ini diklasifikasikan sebagai "Sedang". Analisis SWOT adalah rencana strategis yang efektif untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Analisis ini memungkinkan identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) secara sistematis mengenai perusahaan, sehingga membantu merumuskan pendekatan strategisnya. Berikut ini adalah analisis SWOT yang dilakukan pada perusahaan Mitra Persada:

Tabel 3. Analisis Swot

NO	Strength	Weakness
1	Memiliki berbagai kualitas material dan spesifikasi PSI yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain.	Aktivitas Pemasaran Tradisional
2	Kemampuan untuk menyesuaikan produk yang tidak dapat dilakukan oleh semua karyawan perusahaan	Belum memiliki teknologi modern yang dapat menghasilkan produksi skala besar
		Tidak memiliki sistem penilaian kinerja dan perencanaan strategis
Opportunity		Threat

1	Cakupan pasar pengemasan sangat luas	Persaingan antara perusahaan sejenis
2	Kertas adalah bahan baku yang diterima oleh masyarakat dan lingkungan	Ketidakpastian perekonomian global
3	Biaya gaji rendah (UMR) Semarang	Keterampilan karyawan tidak dapat mengikuti perkembangan bisnis
4	Memperbesar pasar furnitur	

Tabel di atas menjelaskan bahwa Mitra Persada memiliki kelebihan, kekurangan, peluang dan tantangan. Dari 4 indikator tersebut, ada yang harus diperbaiki dan ada yang harus ditingkatkan. Ketika indikator-indikator tersebut harus ditingkatkan, dengan kata lain, hal tersebut merupakan salah satu keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Tabel 4. Company's Sustainable Advantages

ASPEK	STRATEGI
Valuable	Mitra Persada perlu mempertimbangkan untuk membentuk divisi "Rencana Strategis" yang baru untuk dapat merencanakan rencana masa depan secara lebih terstruktur dan tidak hanya bergantung pada direktur.
Rare	Mitra Persada memiliki keunggulan dalam hal menyesuaikan produk yang diinginkan. Namun, hal ini perlu dipasarkan ke pasar yang lebih luas.
Inimitable	Bahan baku Mitra Persada dipasok langsung oleh PT Purinusa Ekapersada. Hal ini menjadi keunggulan kompetitif bagi Mitra Persada karena bahan baku yang diproduksi oleh PT Purinusa Ekapersada memiliki track record yang sangat baik dari segi kualitas dan tidak semua perusahaan dapat memesan dari PT Purinusa Ekapersada karena harus memenuhi beberapa syarat yang ditentukan. Hal ini harus digunakan untuk memastikan jumlah produksi yang dibutuhkan setiap bulannya, sehingga dapat terjadi negosiasi dengan PT Purinusa Ekapersada untuk memberikan harga yang lebih efisien. Sehingga beban pembelian bahan baku dapat berkurang.
Organizational	Mitra Persada belum memiliki sistem manajemen penilaian kinerja. Sehingga selama ini manajemen kinerja belum dilakukan secara inklusif dan terstruktur. Untuk mendukung kinerja dan menyelaraskan strategi serta mencapai visi dan misi, maka perlu diterapkan sistem penilaian kinerja.

Stage 2: Design

Dalam merancang KB-PMS (Knowledge-Based Performance Management System), kami akan berfokus pada beberapa aspek, diantaranya visi dan misi perusahaan, strategi, variabel kinerja, keterkaitan variabel, dan benchmarking. Untuk menentukan apakah visi perusahaan baik atau tidak, akan dianalisis menggunakan tabel daftar periksa visi.

Tabel 5. Daftar Periksa Visi Perusahaan

Usulan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan....

CRITERIA	YES	NO
A single sentence	√	
Inspiring and makes employees comfortable working in the company,	√	
Written in clear and proper language without unnecessary words,	√	
Easily understood by all employees,	√	
Focuses on one or two performance aspects, not too extensive, testable in its achievement level,	√	
Testable in its achievement level,		√
Developed by the president director or leader rather than a committee,	√	
Validated and reviewed annually,		√
Realistic, indicating the current position of the company and its resource limitations,	√	
Adaptable depending on the business environment,	√	
Easily remembered by employees without looking at notes."	√	

Visi perusahaan harus memenuhi kriteria penting agar efektif, yaitu mudah dipahami, jelas, relevan dengan kebutuhan perusahaan, dan realistis. Visi yang mudah dipahami membantu karyawan mengerti dan menerapkan tujuan perusahaan. Kejelasan visi memastikan tidak ada ambiguitas dan mendukung implementasi yang konsisten. Relevansi visi dengan tujuan strategis perusahaan memastikan visi tersebut sesuai dengan tantangan bisnis. Realistis berarti tujuan dapat dicapai dengan sumber daya yang ada. Untuk misi, digunakan tabel daftar periksa sebagai alat evaluasi, memastikan misi mendukung visi dan efektif dalam mencapai tujuan operasional.

Tabel 6. Daftar Periksa Misi untuk Perusahaan

CRITERIA	YES	NO
Clearly distinguish the company from its competitors.	√	
Define what the organization does, and more importantly, what it does not do.	√	
Identify the key capabilities and competencies of the company.	√	
Encourage the company to make better decisions regarding future opportunities.	√	
Define products or services without overly narrowing them down.	√	
Not longer than one paragraph.	√	
Clearly and easily understood by employees.	√	
Written in proper and well-constructed sentences without empty phrases.	√	

Focus on the current conditions and avoid mixing with future vision statements.	√
Review and rewrite if the organization undergoes scope changes.	√
Specific in influencing individual behavior within the company.	√
Reflect real strengths and weaknesses of the company.	√
Realistic and achievable.	√
Refer to competitive advantages.	√
Include logical statements and values to boost morale and streamline communication within and outside the company.	√

Misi dan tujuan memiliki perbedaan yang sangat jelas dan terlihat dari karakteristiknya masing-masing. Sebuah tujuan akan dinyatakan secara eksplisit tentang apa yang akan dicapai ketika hasilnya sudah dapat diperoleh dan dapat diukur secara langsung. Sementara itu, sebuah misi biasanya berupa pernyataan tentang “apa yang harus dilakukan”.

Berdasarkan hasil analisis factor internal organisasi dan juga analisis eksternal lingkungan Perusahaan, kita bisa mendapatkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang ada bagi Perusahaan. Dari ke empat factor tersebut kita dapat memformulasikan strategi yang relevan untuk Perusahaan. Strategi tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 7. Strategi Korporat Perusahaan

Strategi Perusahaan	Keterangan
<i>Carrying out branding in digital marketing to expand the market and introduce the company's advantages in special products and the availability of PSI raw materials and Potential for expansion into new market segments and wider market coverage due to the availability of superior quality and low starch load.</i>	SO1 and SO2
<i>Form a strategic planning division to reach new markets achieve the company vision and invest in technology to meet market needs from various sectors.</i>	WO and WO2
Expanding the market using PSI qualities that other companies do not have as a form of anticipation of business development and Conducting intense external analyses to anticipate economic uncertainty and rising raw material prices.	ST1 and ST2
<i>Develop workers' skills with training and Highlight the uniqueness of Mitra Persada to the wider market Developing workers' skills through training is crucial to ensure the workforce remains competitive and ready for business challenges.</i>	WT1 dan WT2

Tahapan berikutnya adalah proses formulasi indikator kinerja. Indikator kinerja sistem manajemen kinerja terintegrasi terdiri dari tiga perspektif: output organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya.

Table 8. Integrated Performance Management System Perspective

PERSPECTIVE	ASPECT
1. Organizational Output	a. Financial Aspect b. Non Financial Aspect
2. Internal process	a. Innovation b. Operation process

Usulan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan....

3. Resource capability

c. Marketing

a. Human resource

b. Technology resource

c. Organization capital

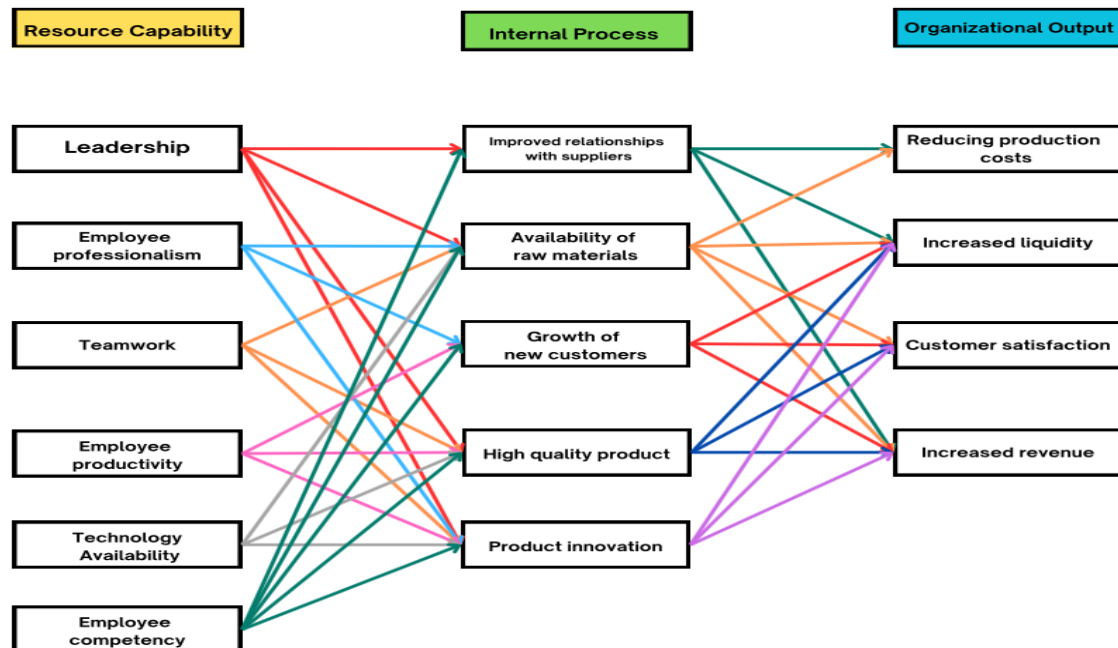
Menurut strategi Perusahaan yang sudah dijelaskan pada tabel 7, strategi itu harus diterjemahkan ke dalam beberapa variabel kinerja untuk menciptakan kemampuan perusahaan untuk menerapkan dan menilai strategi mereka. Setelah melakukan penyelarasan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, variabel kinerja yang mungkin diusulkan adalah sebagai berikut.

Tabel 9. Variabel Kinerja

<i>Perspective</i>	<i>Aspect</i>	<i>KPI</i>	<i>Target</i>
<i>Organizational Output</i>	<i>Financial</i>	<i>ROE</i>	<i>6%</i>
		<i>ROA</i>	<i>10%</i>
		<i>Net Profit Margin</i>	<i>20%</i>
		<i>Current Ratio</i>	<i>120%</i>
		<i>Debt to Assets Ratio</i>	<i>40%</i>
		<i>Debt to Equity Ratio</i>	<i>60%</i>
		<i>Expense Ratio</i>	<i>90%</i>
		<i>Total Asset Turnover</i>	<i>5%</i>
<i>Internal Process</i>	<i>Non-Financial</i>	<i>Customer Satisfaction Index</i>	<i>100%</i>
		<i>Innovation</i>	<i>2</i>
		<i>Operation</i>	<i>0%</i>
		<i>Reject Rate</i>	<i>0%</i>
		<i>Project Delay</i>	<i>0%</i>
		<i>Raw material availability</i>	<i>150 ton</i>
		<i>Maintain Relationship with Supplier</i>	<i>100%</i>
		<i>Marketing</i>	<i>4</i>
<i>Resource Capability</i>	<i>Human Resource</i>	<i>New Customer Growth</i>	<i>3</i>
		<i>Number of Partnership</i>	<i>100%</i>
		<i>Customer feedback and suggestion</i>	<i>0%</i>
		<i>Customer Complaint</i>	<i>100%</i>
		<i>Employee Profesionalism</i>	<i>100%</i>
		<i>Employee Productivity</i>	<i>100%</i>
		<i>Employee Competency</i>	<i>100%</i>
		<i>Technology Availability</i>	<i>15</i>
	<i>Organizational Capital</i>	<i>Leadership</i>	<i>100%</i>
		<i>Teamwork</i>	<i>100%</i>

Tabel variabel kinerja di atas dibagi menjadi tiga perspektif, yaitu Organizational Output, Internal process, dan Resource capability. Pada Organizational output, dibagi menjadi dua aspek, yaitu aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Masing-masing aspek memiliki variabel. Pada internal process, terdapat 3 aspek, yaitu inovasi, proses operasi, dan pemasaran. Dari ketiga aspek tersebut terdapat beberapa variabel di dalamnya. Pada kapabilitas sumber daya terdapat 3 aspek yaitu sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan modal organisasi. Dalam setiap aspek terdapat target yang ditetapkan. Untuk menggambarkan keterhubungan antar variabel disajikan pada gambar dibawah ini.:

Gambar 2. Variabel Keterhubungan



Setelah seluruh indicator kinerja diatas berhasil diformulasikan Perusahaan harus dapat dan selalu melakukan perbandingan kinerjanya dengan kinerja beberapa tahun sebelumnya dan juga pada Perusahaan sejenis. Rancangan perbandingan kinerja yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

Benchmarking

Gambar 3. Comparison competitive Mitra Persada and PT ABZ

Growth	2018		2019		2020		2021		2022	
	MP	ABZ	MP	ABZ	MP	ABZ	MP	ABZ	MP	ABZ
Expense Ratio	94%	100%	95%	84%	93%	104%	91%	91%	86%	75%
Net Profit Margin	6%	0%	5%	16%	7%	-4%	9%	9%	14%	25%

Stage 3: Implementation

Laporan yang didukung oleh Sistem Manajemen Kinerja baru didefinisikan di awal desain. Spesifikasi laporan diurutkan berdasarkan tujuan; top management, middle management, employee. Setiap level memiliki perbedaan mengenai kedalaman, detail, dan jangka waktu laporan. Laporan yang didukung oleh sistem manajemen kinerja baru dirancang sehingga dapat dikomunikasikan dengan segera dan terhubung baik dari segi informasi kinerja maupun aspek pengambilan keputusan. Laporan harus didukung oleh sistem manajemen kinerja baru yang akan diilustrasikan pada Tabel 10.

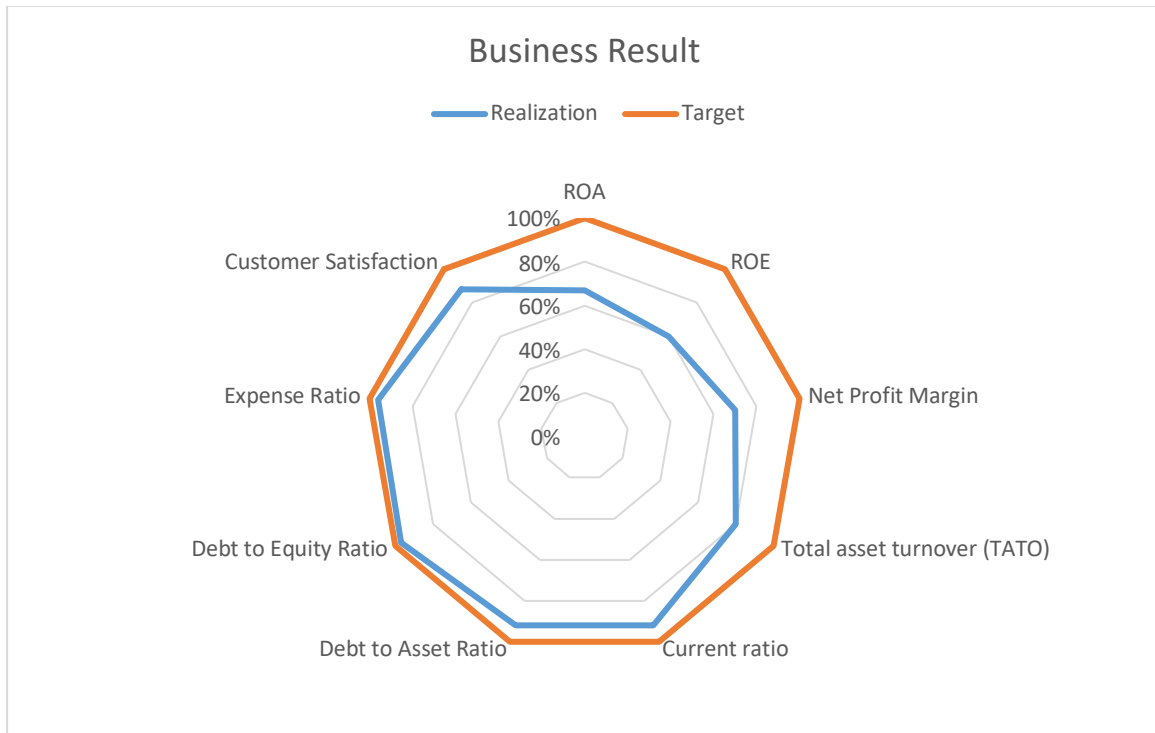
Tabel 10. Report Handling

Perspective	Document name	PIC
-------------	---------------	-----

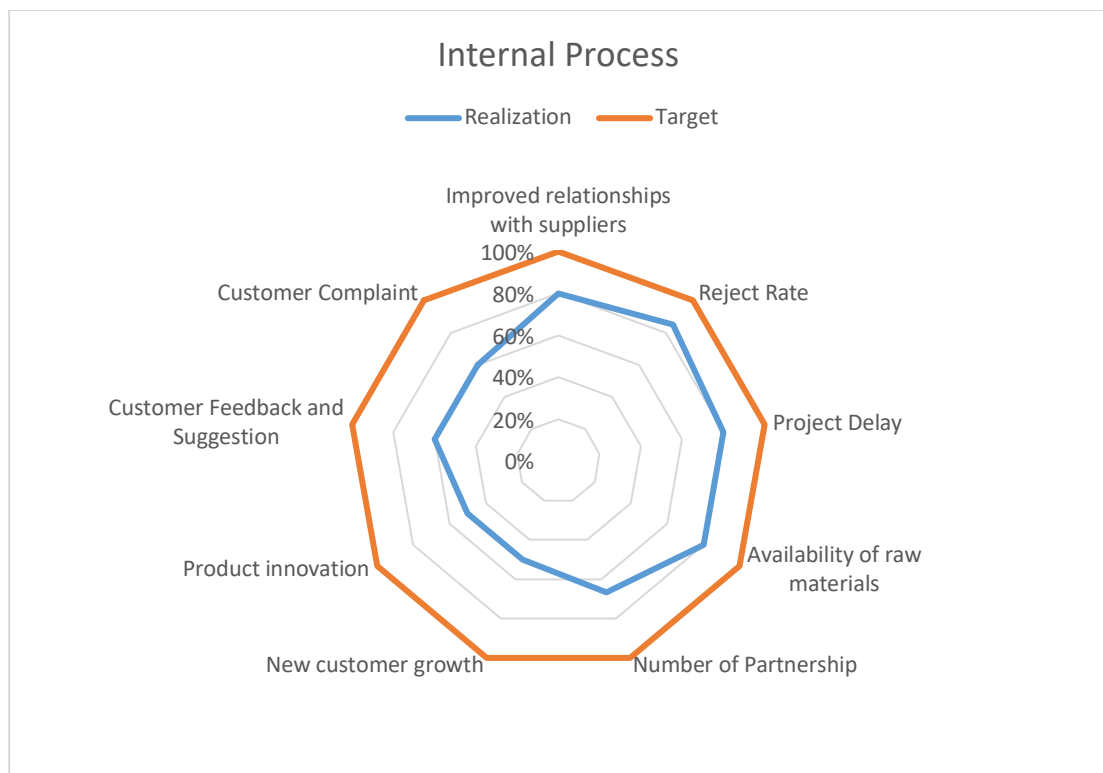
Business Result	Financial statement	Finance and accounting
	Cash flow	Finance and accounting
	Income statement	Finance and accounting
	Customer suggestion	Manager
	Customer satisfaction survey	Manager
Internal process	Budget Plan	Manager
	Customer Document	Manager
	Supplier List	Manager
Resource capability	Machine List & Efficiency	Production
	Employee List	Manager
	Employee training	Manager
	Employee productivity	Manager
	Leadership effectiveness index (IEK)	Manager
	Team work index	Personalia

Hal yang harus dilakukan berikutnya dalam perancangan sistem manajemen kinerja yang baru adalah membuat display atau dashboard. Hal ini berfungsi untuk Perusahaan memonitor seluruh pencapaiannya berdasarkan parameter dan indicator yang sudah didesain sebelumnya. Contoh display yang dapat dibuat adalah seperti berikut.

Gambar 4. Business Result

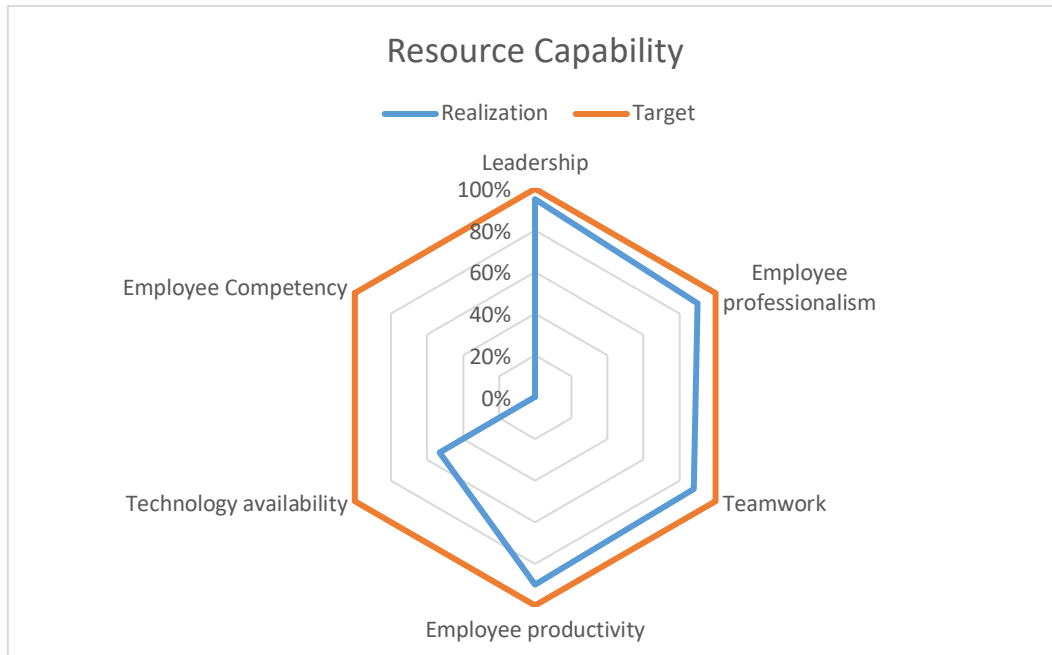


Gambar 5. Internal Process



Gambar 6. Resource Capability

Usulan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan....



Setelah display sistem manajemen kinerja baru selesai, langkah terakhir adalah menyusun jadwal atau timeline implementasi yang mencakup beberapa elemen penting. Rencana ini harus meliputi daftar kegiatan yang merinci langkah-langkah dan tugas yang diperlukan, durasi setiap kegiatan untuk mengelola waktu dan menghindari keterlambatan, serta tenggat waktu dan penjadwalan tahapan penting. Dengan perencanaan yang terstruktur ini, semua pihak yang terlibat dapat memantau kemajuan dengan efektif dan memastikan implementasi sistem berjalan sesuai rencana.

Tabel 11. *Implementation Plan*

NO	ACTIVITIES	PERSON IN CHARGE	DURATION (DAY)
1	Explain the performance management system	Director and Strategic Planning and Performance Management Officer	1
2	Presentation of an analysis of Mitra Persada current condition and explaining the advantages of implementing a performance management system	Director	1
3	Brainstorming regarding basic stages and basic information	Director and Strategic Planning and Performance Management Officer	2
4	Explains internal and external analysis while explaining the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats.	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	1
5	Explains stage 2 in designing KB-PMS to form Mitra Persada new vision, mission and strategy	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	5

6	Explains the use of variables, linkage and the role of benchmarking	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	5
7	Explains stage 3: Implementation	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	5
8	Resource allocation	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	4
9	KB-PMS report design	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	5
10	Cost benefit ratio analysis	Director, Manager, Strategic Planning and Performance Management Officer, Accounting	4
11	Leadership training	Human Resource	7
12	Employee training (operation)	Human Resource and Production Planning and Control	14
13	Autonomous maintenance	Production Planning and Control	10
14	Digital marketing	Marketing and IT	14
15	Designing display of KB-PMS	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	7
16	Socializing the new KB-PMS	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	14
17	Performance measurement	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	Continuous process
18	Evaluation of measurement	Director, Manager, and Strategic Planning and Performance Management Officer	Continuous process
19	Diagnosing of improvement	Director, Manager, and Strategic Planning	Continuous process

		and Performance Management Officer	
20	Follow up	All employee	Continuous process

SIMPULAN

Penelitian ini mengkaji penerapan Key Performance Index (KPI) melalui metode Knowledge-Based Performance Management System (KB-PMS) di Mitra Persada, sebuah perusahaan kemasan yang berdiri sejak tahun 2012 dengan kapasitas produksi 120 ton per bulan dan jumlah karyawan sebanyak 50 orang. Perusahaan yang sebelumnya belum menerapkan Sistem Manajemen Kinerja dan hanya mengandalkan laporan keuangan ini menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan kebutuhan operasional yang terus berkembang. Penerapan KB-PMS bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui analisis dan kontrol yang komprehensif, tidak hanya pada aspek keuangan tetapi juga pada aspek operasional, rantai pasokan, Sumber Daya Manusia, dan pemasaran. Sistem ini dirancang untuk membina hubungan yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan termasuk investor, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat, mengoptimalkan kinerja perusahaan dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dan meminimalkan ketidaksesuaian internal. Sistem Manajemen Kinerja yang diusulkan mencakup empat tahap: Tahap 0 (Fondasi) menetapkan pedoman prinsip yang selaras dengan berbagai pendekatan Sistem Manajemen Kinerja; Tahap 1 (Informasi Dasar) memberikan gambaran umum tentang lingkungan bisnis termasuk industri, pasar, dan rincian produk; Tahap 2 (Desain) melibatkan pendefinisian visi, misi, strategi, variabel kinerja, dan tolok ukur perusahaan; dan Tahap 3 (Implementasi) berfokus pada eksekusi sistem dengan tampilan yang telah dirancang, laporan, sosialisasi, analisis manfaat / biaya, modifikasi proses, pelatihan, dan alokasi sumber daya. Sistem yang dinamis ini dimaksudkan untuk terus meningkatkan kinerja Mitra Persada, yang mencerminkan tujuan strategis dan kebutuhan operasionalnya.

REFERENCES

- Neely, A., & Adam, C. (2000). *The Performance Prism to Boost M&A Success* (Vol. 4). Measuring Business Excellence.
- Kaplan, S. (1983). *Measuring Manufacturing Performance: A Challenge for Managerial Accounting Research*. . Theoretical Economics Letters.
- Cooper, M., Frone, M., & Russel, M. (1992). *Antecedents and Outcomes Work-Family Conflict: Testing a Model of the work-Family Interface*. Journal of Applied Psychology.
- Lebas, M. (1995). *Performance Measurement and Performance Management* (Vol. 17). International Journal of Production Economics.
- Wholey, J. (1996). *Formative and Summative Evaluation* (Vol. 17). American Journal of Evaluation.
- Forlan, P., Brownie, J., & Jagdev, H. (2007). *Performance its Meaning and Content for Today's Business Research* (Vol. 58). International Journal of Operation & Production.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Havard Business School Press.
- Wibisono, D. (2012). *How to Create a World Class Company - Panduan Bagi Manajer Penyusun Indikator*. Jakarta: Penerbit Erlangga.