

MODEL MANAJEMEN STRATEGIS EVALUASI KINERJA USAHA MIKRO DAN KECIL MAKANAN RINGAN

Rakhma Oktavina

*Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya No. 100 Depok 16423*

ABSTRACT

The main problems in developing snack small and medium enterprises include incompetency in optimizing their resources and in maintaining their business environments. These result in low of productivity, quality, and competitiveness. Accordingly, an evaluation on self condition and their environment in relation to decision making process towards snack small and medium enterprises development policy through performance measurement and improvement is required. Balanced Scorecard was used in measuring firm performances. OWA Operator was performed in assigning key performance indicators (KPI or IKK). Perspective weight, KPI, and target were assigned using Fuzzy AHP. Steps of performance improvement was developed on three submodels: (1) submodel of identification of customers' needs and technical characteristics, (2) submodel of assigning importance weight of customers needs, correlations among technical characteristics, and value of relationship between customers importance and technical characteristics, and (3) submodel of assigning priority and recommendation for performance improvement. Model verification was applied on banana crackers small and medium enterprises. OWA Operator techniques was used to generate 10 alternatives of technical characteristics, assigning importance weight of customers, correlations among technical characteristics, and value of relationship between customers importance and technical characteristics. Quality Function Deployment (QFD) technique was used to assign priority and recommendation for performance improvement. The developed model was implemented to generate performance improvement recommendation of banana crackers small and medium enterprises in Bandar Lampung, Province of Lampung.

Key words: *banana crackers small and medium enterprises; performance evaluation model; strategic management systems.*

ABSTRAK

Permasalahan utama pada pengembangan UMK makanan ringan adalah ketidakmampuannya mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki dan mengelola lingkungan bisnisnya sehingga berdampak pada rendahnya produktivitas, mutu, dan daya saing. Untuk itu perlu dilakukan langkah evaluasi terhadap kondisi diri dan lingkungan UMK dalam proses pengambilan keputusan atau penetapan kebijakan pengembangan UMK melalui proses pengukuran dan perbaikan kinerja UMK. Tahapan pengukuran kinerja mengikuti kaidah teknik Balanced Scorecard. Penentuan indikator kinerja kunci (IKK) menggunakan teknik OWA Operator. Penentuan bobot perspektif, IKK, dan target menggunakan teknik Fuzzy AHP. Tahapan perbaikan kinerja dibangun atas tiga sub model, yaitu (1) sub model identifikasi keinginan pelanggan dan karakteristik teknis, (2) sub model penentuan bobot kepentingan keinginan pelanggan, korelasi antar karakteristik teknis, dan nilai hubungan kepentingan pelanggan terhadap karakteristik teknis., serta (3) sub model penentuan prioritas dan rekomendasi perbaikan kinerja. Verifikasi model dilakukan pada UMK

makanan ringan keripik pisang. Teknik OWA Operator digunakan untuk menghasilkan 10 alternatif karakteristik teknis, menentukan bobot kepentingan keinginan pelanggan, korelasi antar karakteristik teknis, dan nilai hubungan kepentingan pelanggan terhadap karakteristik teknis. Teknik Quality Function Deployment (QFD) digunakan untuk menentukan prioritas dan rekomendasi perbaikan kinerja. Implementasi model dilakukan pada UMK pengolahan keripik pisang di Kotamadya Bandar Lampung, Propinsi Lampung, untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan kinerja.

Kata kunci: usaha mikro dan kecil, model evaluasi kinerja, system manajemen strategik

PENDAHULUAN

Usaha mikro dan kecil pada dasarnya merupakan salah satu penggerak perekonomian daerah yang mampu memproduksi barang dan jasa yang menggunakan bahan baku utama yang berbasis pada pendayagunaan sumberdaya alam, bakat, dan karya seni tradisional dari daerah setempat. Dalam arah pengembangan usaha mikro dan kecil sebagai penggerak perekonomian daerah (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2002), ditetapkan bahwa lingkup komoditas prioritas yang menempati peringkat pertama adalah usaha makanan ringan, melampaui usaha lainnya seperti usaha sutera alam, usaha penyamakan kulit, usaha minyak sawit, usaha pupuk (alam dan organik), usaha garam, usaha genteng, usaha alsintani dan pandai besi, usaha kapal ≤ 100 GT, usaha motorisasi kapal nelayan, usaha alat pertanian tradisional, usaha tenun tradisioal, usaha perhiasan, dan usaha anyaman.

Salah satu jenis usaha mikro dan kecil makanan ringan yang memiliki prospek sangat potensial untuk dikembangkan adalah usaha pengolahan keripik pisang. Berkembangnya jumlah pelaku usaha mikro dan kecil pengolahan keripik pisang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain adalah karena pengolahan pisang menjadi keripik tidak memerlukan teknologi yang tinggi dan modern sehingga dapat diterapkan pada industri skala kecil dan

industri rumah tangga (Hambali *et al.*, 2005) serta ketersediaan bahan baku dan iklim usaha yang mendukung mengingat hingga tahun 2015, keripik pisang masih termasuk dalam kelompok komoditas yang dikembangkan dan mampu memberikan nilai tambah yang cukup besar yaitu 100-150 kali dibandingkan komoditas pisang tanpa olahan (Departemen Pertanian, 2005).

Masalah yang terjadi pada usaha pengembangan usaha mikro dan kecil makanan ringan seperti halnya usaha pengolahan keripik pisang adalah rendahnya produktivitas, mutu, dan daya saing terhadap kompetitornya. Di sisi lain, penelitian mengenai usaha pengolahan keripik pisang hingga saat ini masih kepada pengembangan proses dan belum kepada pengembangan sistem usaha. Siswoputranto (1973) melakukan penelitian tentang pengaruh pemakaian asam sitrat, natrium metabisulfat, soda kue dan bakpuder pada pembuatan keripik pisang tanduk, Siswoputranto (1974) tentang pengaruh pemakaian amonium bikarbonat dan varietas pada pembuatan keripik pisang. Hofsetz dan Lopes (2005) mengenai teknologi proses pembuatan keripik pisang berdasarkan suhu dan waktu proses. Untuk itu dibutuhkan kajian mengenai pengelolaan usaha mikro dan kecil agar mampu mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan melalui perumusan model evaluasi kinerja sebagai salah satu usaha

memperbaiki produktivitas, mutu, dan daya saing usaha.

Langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor lingkungan dalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis. Melalui sistem manajemen strategis, perusahaan dapat menterjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran tertentu sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut dengan resiko minimum. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pada berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan serta dasar penentuan strategi perbaikannya, atau lebih dikenal sebagai evaluasi kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan model evaluasi kinerja untuk suatu usaha mikro dan kecil berdasarkan prinsip-prinsip manajemen strategis dengan pendekatan sistem.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut UU No 20 Tahun 2008, usaha mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kriteria: (a) kepemilikan kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000. Sedangkan usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar, yang memenuhi kriteria:

(a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000,- atau paling banyak Rp.500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau (b) memiliki hasil penjualan lebih dari Rp.300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp.2.500.000.000,-. Dari sisi jumlah unit usaha, menurut Tambunan (2002), saat ini terdapat 39,72 juta jenis usaha, di antaranya 39,71 juta masuk pada usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Lebih terperinci, usaha kecil berjumlah 640 ribu unit usaha, usaha menengah sebanyak 70 ribu unit dan usaha mikro berjumlah 39 juta usaha atau merupakan 98 persen dari total unit usaha.

Untuk mengetahui tingkatan kinerja yang telah dicapai oleh suatu usaha mikro dan kecil maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja. Menurut The New Webster Dictionary (2001), kinerja merupakan "prestasi" yang sering digunakan untuk menunjukkan suatu kemampuan, atau "pertunjukan" yang biasanya digunakan untuk memperlihatkan suatu hasil karya, atau dapat juga berarti "pelaksanaan tugas" yang menunjukkan aksi seseorang dalam bekerja. Russel (1993), mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut Umar (2003), kegiatan evaluasi kinerja seharusnya menghasilkan informasi penting yang berguna, misalnya sebagai umpan balik (*feedback*) bagi formulasi atau implementasi strategi. Menurut Younker (1993), perencanaan kinerja yang efektif meliputi tiga proses utama, yaitu pengukuran status kinerja awal, perencanaan perbaikan kinerja yang didasarkan pada strategi dan taktik, dan pengukuran status kinerja setelah perbaikan. Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai umpan balik dari perhitungan manajerial yang menghasilkan informasi

seberapa baik rencana kegiatan telah dilakukan; juga untuk mengidentifikasi dimana manajer (pimpinan) harus melakukan perbaikan atau penyesuaian untuk perencanaan dan pengendalian pada masa yang akan datang. Sementara Anthony *et al.* (1997), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai aktivitas pengukuran dari suatu atau seluruh rantai nilai. Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam suatu rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang dapat memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas rencana dan pengendalian.

Dengan munculnya paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh kepentingan pelanggan, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif dengan syarat-syarat yang menurut Dearden 1992 dalam Yuwono *et al.* (2004):

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang telah divalidasi oleh pelanggan;
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikannya.

Dalam mencapai tujuan evaluasi kinerja yang efisien dan efektif maka

dibutuhkan pengelolaan (manajemen) terhadap strategi-strategi evaluasi kinerja yang sesuai dengan karakteristik usaha yang bersangkutan. Pearce dan Robinson (1997), mendefinisikan manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan kegiatan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan rencana yang dirancang dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian sebuah strategi bisnis (Ward, 1993).

Tujuan utama dari manajemen strategi adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Peran Manajemen Strategi (Mulyadi, 2001) adalah (1) *trendwatching dan invisioning*, (2) penerjemahan visi dan strategi ke dalam rencana tindakan, dan (3) pengelolaan sumberdaya untuk mewujudkan visi organisasi, melalui pendekatan yang bersifat holistik dan sistemik. Alasan akan perlunya pendekatan sistem dalam pelaksanaan manajemen strategi (Mulyadi, 2001) adalah (1) untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, (2) perencanaan dan implementasi rencana membutuhkan konsensus, dan (3) keluaran suatu organisasi bersifat maya dan tidak terstruktur. Adapun proses manajemen strategi diawali oleh pengamatan terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dilanjutkan dengan formulasi strategi, implementasi strategi, serta diakhiri oleh evaluasi dan pengendalian (Wheelen dan Hunger, 1992).

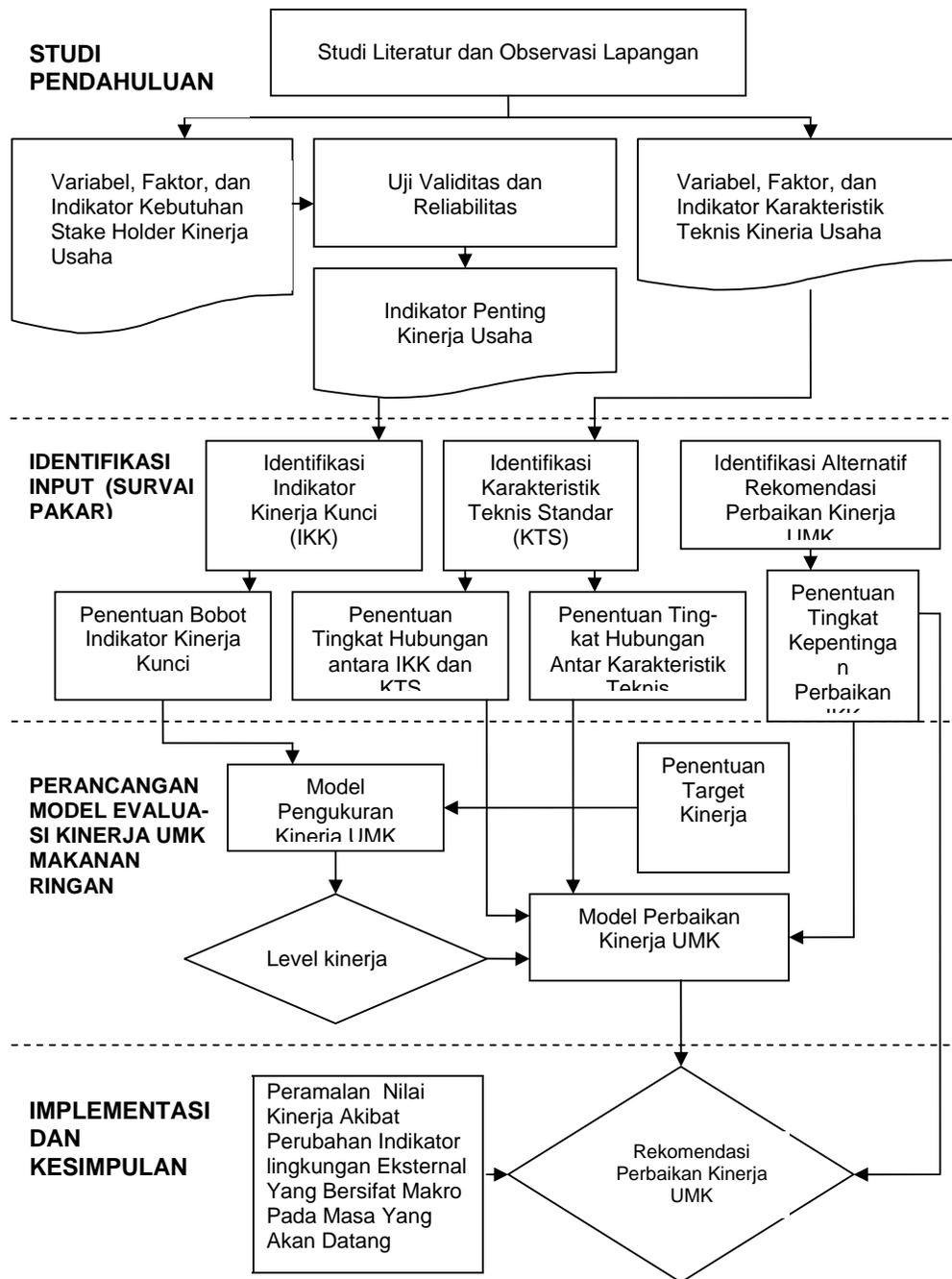
METODE PENELITIAN

Model evaluasi kinerja yang dibangun menggunakan pendekatan sistem manajemen strategis yang didasarkan pada sumberdaya, pengetahuan dan resiko. Strategi berbasis sumberdaya dan pengetahuan digunakan untuk mentransformasi data menjadi pengetahuan yang berkaitan dengan proses perbaikan kinerja, sedangkan strategi berbasis resiko dimaksudkan untuk menghadapi ketidakpastian kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Observasi lapangan dibutuhkan untuk proses identifikasi terhadap indikator-indikator kinerja dan karakteristik teknis UMK. Pendekatan survai pakar dilakukan untuk mengakuisisi pengetahuan dari pakar mengenai indikator kinerja kunci.

Teknik pengukuran kinerja yang menempatkan pelanggan sebagai indikator utama setelah keuangan dibutuhkan untuk menelusuri kinerja harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam

upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. Proses desain ulang sistem usaha secara menyeluruh diperlukan dalam membantu pihak manajemen mengatur elemen-elemen yang dibutuhkan dalam menyaring, mendefinisikan, dan menyebarkan perbaikan pada setiap level dari sistem usahanya, sehingga pengusaha mampu mengevaluasi respon potensial dalam menghadapi kebutuhan pelanggan yang universal. Disamping itu teknik perbaikan kinerja yang digunakan harus mampu menempatkan keterbatasan sumberdaya dan kondisi perusahaan sebagai dasar prioritas perbaikan yang terarah dan kontinyu (Cohen, 1995). Integrasi model manajemen strategi evaluasi kinerja yang dirancang diharapkan mampu memberikan hasil evaluasi kinerja yang akurat, lengkap dengan rekomendasi perbaikannya.

Penelitian dilakukan melalui empat tahapan yang terdiri atas studi pendahuluan, identifikasi input model evaluasi kinerja, tahap perancangan model evaluasi kinerja, implementasi model evaluasi kinerja dan penarikan suatu kesimpulan (Gambar 1).



Gambar 1. Tahapan Penelitian Perancangan Model manajemen Strategis Evaluasi Kinerja UMK Makanan Ringan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Sistem

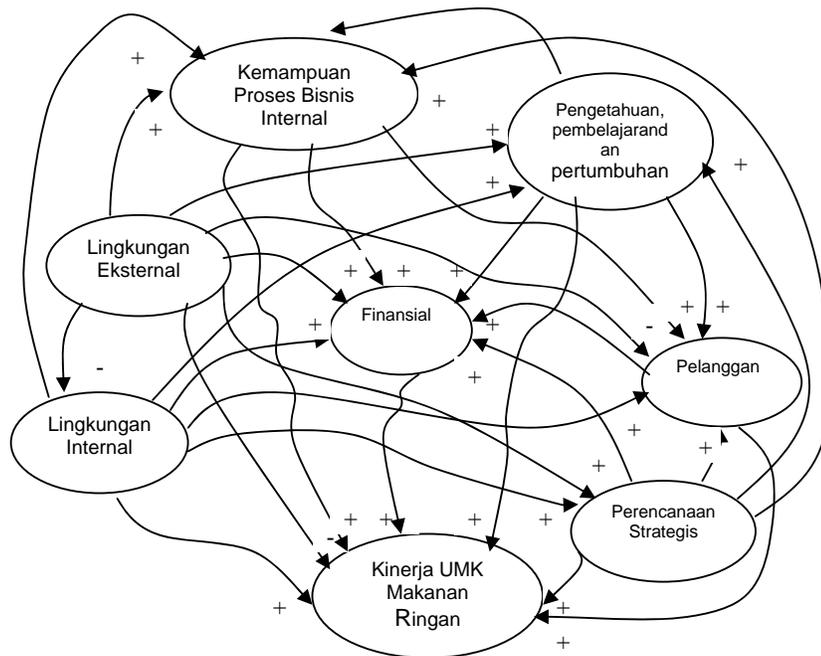
Identifikasi variabel, dimensi, dan indikator kinerja UMK makanan ringan

mengikuti model manajemen strategis (Jauch and Glueck, 1992; Child, 1997; David, 1998; Hunger dan Wheelen, 2001). Untuk itu dibutuhkan suatu kerangka yang menjadi dasar dalam pengukuran kinerja yang mampu

mengakomodir seluruh aspek dalam suatu UMK makanan ringan, meliputi aspek lingkungan eksternal, lingkungan internal, rencana strategis, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton (1996), yang membentuk hubungan sebab akibat yang pada akhirnya menjadi model dalam evaluasi kinerja UMK makanan ringan (Gambar 2).

Identifikasi karakteristik teknis UMK makanan ringan didasarkan pada model kunci keberhasilan kinerja yang terdiri atas kinerja operasi perusahaan, kinerja manajemen sumberdaya perusahaan, kinerja hubungan dengan

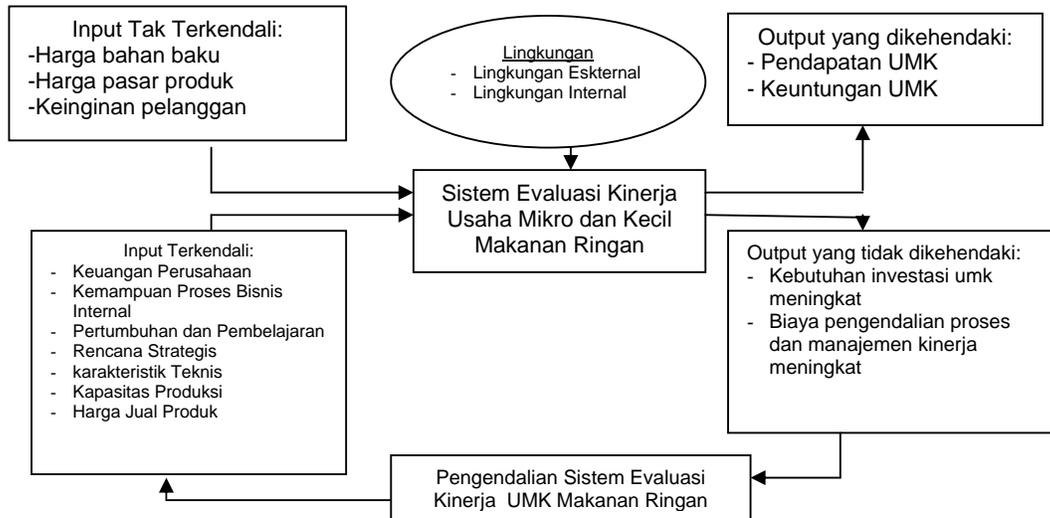
lingkungan perusahaan (Christopher, 1993), dan kinerja yang berkaitan dengan kebijakan yang merupakan hasil survai terhadap pakar, untuk mengakuisisi pengetahuan dari pakar mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam sebuah proses evaluasi kinerja. Pada penelitian ini pakar berasal dari empat kelompok yang relevan dengan materi penelitian, meliputi praktisi UMK pengolahan keripik pisang, pakar sistem dan pemodelan, pakar teknologi proses pengolahan keripik pisang, dan pakar yang berasal dari unsur pemerintah (Kementerian Usaha Kecil dan Menengah, Departemen Perindustrian dan Dinas Perindustrian dan Usaha Kecil).



Gambar 2. Diagram Lingkaran Sebab Akibat Manajemen Strategis Evaluasi kinerja UMK Makanan Ringan

Untuk menghasilkan model evaluasi kinerja yang efektif dibutuhkan deskripsi skematis sistem melalui interpretasi terhadap variabel-variabel

yang terdapat pada perumusan strategi evaluasi kinerja ke dalam konsep kotak gelap (*black box*) mengikuti alur input, proses, output (Gambar 3).



Gambar 3. Diagram Input-Output Sistem Manajemen Strategis Evaluasi kinerja Usaha Mikro dan Kecil Makanan Ringan.

Pemodelan Sistem

Rancang bangun model evaluasi UMK makanan ringan dirancang dalam bentuk sistem manajemen ahli, yang dibangun atas sistem manajemen basis data, sistem manajemen basis model, dan sistem manajemen basis pengetahuan (Gambar 4).

Identifikasi Karakteristik Teknis dan IKK Kinerja UMK Makanan Ringan

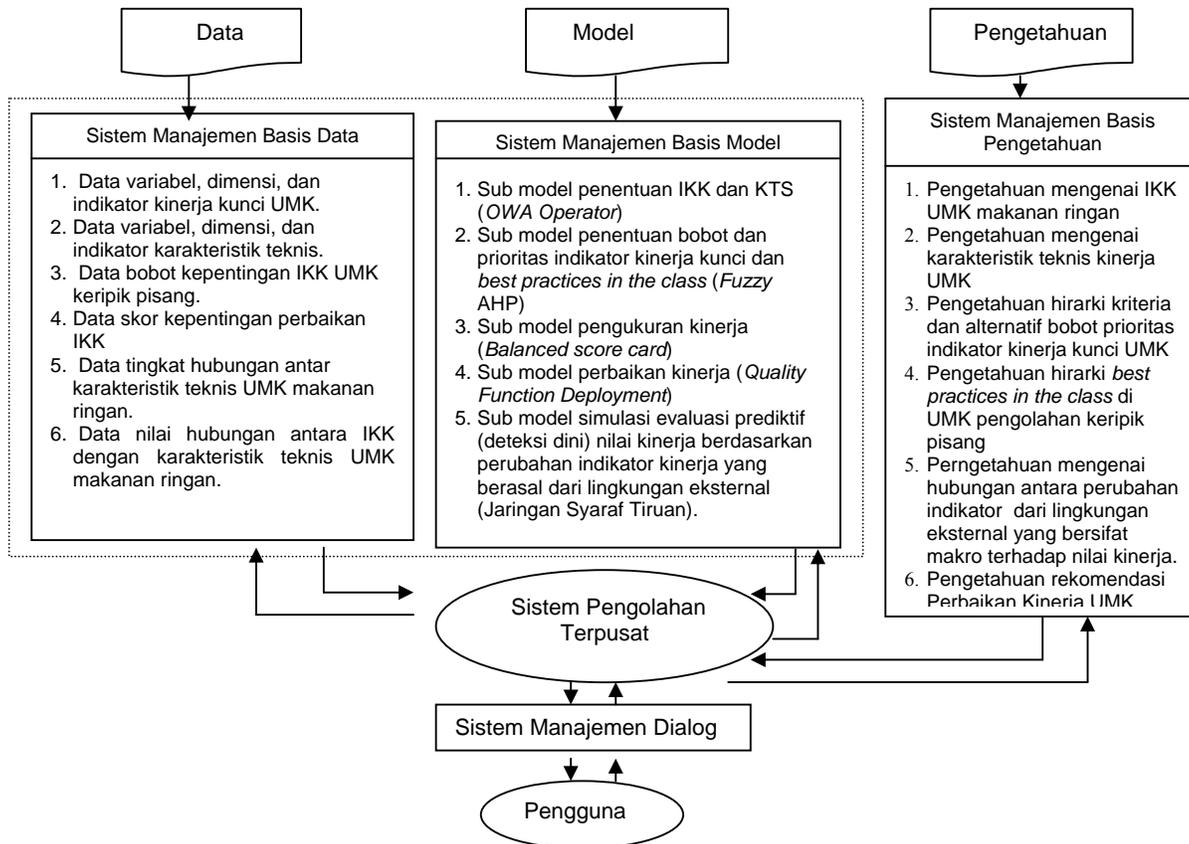
Berdasarkan hasil identifikasi terhadap karakteristik teknis UMK makanan ringan yang telah dilakukan, maka ditetapkan 25 karakteristik teknis kinerja UMK makanan ringan. Dari hasil tersebut dilakukan penentuan karakteristik teknis standar kinerja dilakukan melalui pengujian dengan menggunakan teknik *Ordered Weighted Averaging (OWA) Operator* (Yager, 1993) sehingga menghasilkan sepuluh (10) karakteristik teknis yang menjadi standar kinerja UMK makanan ringan, yaitu target penjualan, penciptaan produk baru, pemasaran produk baru, penurunan kesalahan dalam proses, hasil (output) per satuan modal, kemampuan

menghasilkan uang, motivasi pemilik perusahaan, pengembangan modal, tanggung jawab terhadap pelanggan, dan penerapan standar kualitas.

Identifikasi terhadap indikator dari setiap dimensi yang mempengaruhi kinerja UMK makanan ringan diperoleh dari hasil elaborasi dari studi literatur, observasi lapangan, dan survai pakar, menghasilkan 116 alternatif indikator kinerja. Hasil uji validasi dan reliabilitas menghasilkan 46 indikator. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para pakar serta teknik *Ordered Weighted Averaging (OWA) Operator* diperoleh 22 indikator kinerja kunci (IKK) yang terdistribusi merata pada tujuh perspektif kinerja, dan akan dijadikan dasar dalam pengukuran kinerja UMK makanan ringan. IKK terdiri atas skala usaha, harga produk relatif terhadap substitusi, kualitas produk, harga produk relatif terhadap kompetitor, pembagian tugas dan wewenang, trasferabilitas, replikabilitas, penambahan pelanggan baru, penurunan biaya produksi/th, peningkatan pendapatan/th, tingkat pertumbuhan penjualan/th, biaya per unit produk, jumlah pelanggan yang dapat dipertahankan/th, tingkat kepuasan

pelanggan, kelengkapan atribut produk, jumlah produk baru/th, tingkat kerusakan barang/th, jumlah bahan terbuang/th,

tingkat kemampuan pekerja, tingkat motivasi pekerja, dan tingkat pemberdayaan pekerja.



Gambar 4. Konfigurasi Model Manajemen Strategis Evaluasi Kinerja Usaha Mikro dan Kecil Makanan Ringan

Perancangan Model Pengukuran Kinerja UMK Makanan Ringan

Pengukuran kinerja mengikuti kaidah-kaidah teknik *Balanced Scorecard*. Tahap awal proses pengukuran dimulai dengan penentuan bobot kepentingan dari masing-masing variabel (perspektif), dimensi, indikator kinerja kunci, serta target dengan teknik fuzzy AHP. Bobot ini kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk *linguistic label preference fuzzy non numeric* (Mikhailov L., 2003). Kedua puluh dua IKK terdistribusi pada perspektif lingkungan eksternal (43,49%),

lingkungan internal (20,605%), rencana strategis (15,89%), keuangan (2,64%), pelanggan (3,23,23%), proses bisnis internal (5,06%), pertumbuhan dan pembelajaran (9,09%), dengan rasio konsistensi sebesar 0,09. Pada level alternatif juga dihasilkan bobot untuk masing-masing IKK.

Tahap kedua dalam proses pengukuran kinerja dengan teknik *Balanced Scorecard* adalah menentukan skor indikator kinerja kunci untuk UMK yang menjadi sasaran pengukuran. Penilaian skor tersebut berdasarkan kriteria, yaitu: skor 1 jika indikator kinerja kunci dinilai kurang baik, skor 2

jika indikator kinerja kunci dinilai cukup baik, skor 3 jika indikator kinerja kunci dinilai baik. Skor indikator kinerja kunci pada UMK yang sedang diukur dinilai berdasarkan nilai target maksimum atau minimum yang hendak dicapai, dengan menggunakan nilai yang dikembangkan dari referensi yang berasal dari *best practices in the class* yang dihasilkan dengan teknik *Fuzzy AHP* dan elisitasi pendapat pakar.

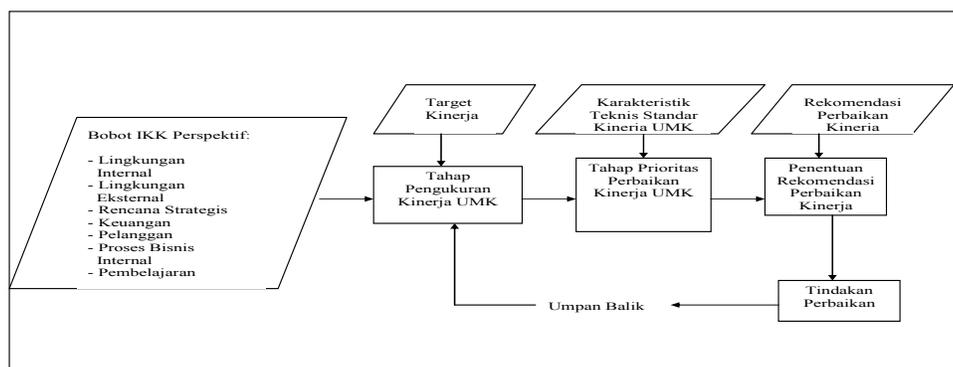
Tahap ketiga adalah penentuan evel perspektif kinerja merupakan nilai yang dihasilkan dalam suatu pengukuran kinerja. Level kinerja ditetapkan untuk masing-masing perspektif kinerja dengan penilaian: jika nilai pengukuran perspektif antara 0 dan 1,99 maka kinerja perspektif dinilai kurang baik, jika nilai pengukuran perspektif antara 2,00 dan 2,99 maka kinerja perspektif dinilai cukup baik, jika nilai pengukuran perspektif $\geq 3,00$ maka kinerja perspektif dinilai baik.

Perancangan Model Evaluasi Kinerja UMK Makanan Ringan

Tahap awal model evaluasi kinerja UMK dimulai dengan penentuan tingkat hubungan antar karakteristik teknis diperoleh dari elisitasi terhadap pendapat pakar mengikuti kaidah penilaian dengan menggunakan diagram matriks dan pembobotan dengan pendekatan simbol tingkat pengaruh teknis dengan arah, yaitu: nilai 2 berarti berpengaruh kuat

positif dari kiri ke kanan, nilai 1 berarti berpengaruh sedang positif dari kanan ke kiri, nilai 0 berarti tidak berpengaruh, nilai -1 berarti berpengaruh sedang negatif dari kanan ke kiri, nilai -2 berarti berpengaruh kuat negatif dari kiri ke kanan. Data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan teknik *OWA Operator*, menghasilkan bobot kepentingan perbaikan indikator kinerja kunci. Tahap berikutnya adalah penentuan hubungan antara indikator kinerja kunci dengan karakteristik teknis diikuti dengan penentuan penentuan hubungan antar karakteristik teknis dengan menggunakan matriks korelasi.

Urutan tingkat prioritas merupakan data kuantitatif yang diperoleh dari hasil perhitungan secara sistematis antara nilai hasil hubungan antara indikator kinerja kunci dengan karakteristik teknis dan nilai bobot indikator kinerja kunci. Nilai prioritas karakteristik teknis (S) merupakan nilai yang mengisi kolom-kolom pada pembentukan rumah kualitas. Rekomendasi perbaikan diperoleh berdasarkan kajian teoritis yang dielaborasi dengan pendapat pakar melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk setiap kemungkinan karakteristik teknis yang menjadi prioritas perbaikan. Hasil rancangan model manajemen strategi evaluasi kinerja UMK makanan ringan dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Model Evaluasi kinerja UMK Makanan Ringan

Verifikasi Dan Validasi Model

Verifikasi model dilaksanakan pada UMK makanan ringan keripik pisang di lima kabupaten/kotamadya di Propinsi Lampung, yaitu Kabupaten Tanggamus, Kabupaten Lampung Selatan, Kotamadya Bandar Lampung, Kabupeten Lampung Tengah, dan Kabupaten Tulang Bawang. Pemilihan ini didasarkan pada potensi pengembangan yang sangat baik dari UMK makanan ringan keripik pisang di Indonesia, dan merupakan salah satu program pengembangan UMK sebagai penggerak perekonomian daerah yang dilakukan oleh Departemen Perindustrian.

Sub model pengukuran kinerja meliputi indikator kinerja kunci yang mewakili aspek-aspek dari manajemen strategi (aspek perencanaan strategis dan aspek lingkungan eksternal dan internal), maupun keempat aspek dalam pengukuran kinerja dengan teknik *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal), serta pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga menghasilkan 116 indikator kinerja. Verifikasi model diawali dengan menyusun alat pengukuran kinerja berdasarkan jenis indikator kinerja kunci yang telah dipilih dan diuji secara statistika menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan perangkat lunak SPSS ver 15 kepada para 100 pemilik UMK makanan ringan di Propinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dengan tingkat kesalahan 10%, agar data yang diperoleh tidak menyimpang lebih dari 10%. Nilai α sebesar 0.05 (5%), nilai rasio dari $\alpha/2$ sebesar 0.025 (2.5%) dan nilai e sebesar 0.1 (10%). Uji validitas dan reliabilitas menghasilkan 46 indikator kinerja yang dianggap penting dalam proses pengukuran kinerja UMK, kemudian diuji lagi dengan menggunakan metoda survai pakar dan teknik *OWA operator* menghasilkan 22 indikator kinerja kunci (IKK).

Sub model perbaikan kinerja berisi karakteristik teknis standar yang menjadi acuan evaluasi kinerja pada masa yang akan datang. Penentuan karakteristik teknis dilakukan berdasarkan kajian teoritis, observasi lapangan, dan konsultasi kepada pakar sehingga menghasilkan 25 karakteristik teknis yang mewakili aspek-aspek manajemen strategi evaluasi kinerja, yang meliputi aspek operasi perusahaan, manajemen sumberdaya perusahaan, hubungan dengan lingkungan perusahaan, dan kebijakan. Penentuan karakteristik teknik standar UMK makanan ringan keripik pisang dilakukan berdasarkan penilaian pakar, pertimbangan logis, dan pengujian menggunakan teknik *OWA operator* sehingga menghasilkan 10 karakteristik teknis standar. Metode wawancara mendalam kepada beberapa UMK pengolahan keripik pisang dan pakar yang terkait dilakukan untuk mengeksplorasi data yang terkait dengan penentuan penilaian terhadap target IKK untuk menentukan standar penilaian level kinerja, penentuan bobot kepentingan perbaikan IKK, penentuan hubungan antar karakteristik teknis standar, penentuan tingkat hubungan antara IKK dan karakteristik teknis, dilanjutkan dengan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan teknik *OWA operator* untuk memperoleh nilai rata-rata.

Berdasarkan hasil verifikasi, logika model telah cukup sesuai dengan kondisi di lapangan. Semua indikator kinerja kunci mampu merepresentasikan kinerja usaha mikro dan kecil makanan ringan, dapat diukur dan diperbaiki secara intensif, sesuai dengan karakteristik teknis standar yang tersedia.

Validasi dari model dilakukan melalui metode wawancara mendalam terhadap pakar sehingga diperoleh *expert judgment* (Pace, 2003; Eriyatno, 2006; Illgen and Gledhill, 2008). Personel penilai meliputi kelompok penilai umum

yang terdiri atas perancang dan pengguna model, kelompok pakar yang menguasai materi kajian, menguasai disiplin ilmu yang berkaitan dengan operasi, sistem, atau proses dari model yang dibangun, kelompok pakar yang menguasai masalah keteknikan yang sesuai dengan model yang dibangun, dan kelompok *peer reviewer* yang mampu mengevaluasi model yang dibangun (Kementerian Usaha Kecil dan Menengah, Departemen Perindustrian dan Dinas Perindustrian dan Usaha Kecil, HIPKI). Proses validasi model dilakukan dengan membandingkan hasil evaluasi kinerja menggunakan model yang direkomendasikan dengan kondisi aktual (*face validation*). Proses validasi diwarnai proses perbaikan terhadap model evaluasi kinerja UMK, meliputi penyusunan ulang penggolongan perspektif, kriteria, dan indikator kinerja, perubahan alat pengujian (*tools*) yang lebih tepat, konsultasi ulang dalam penentuan bobot kepentingan indikator kinerja kunci, dan konsultasi ulang dalam penentuan rekomendasi perbaikan. Hasil akhir menunjukkan bahwa secara umum pakar yang terlibat menyatakan bahwa model telah dapat merepresentasikan sistem evaluasi kinerja UMK makanan ringan keripik pisang.

PENUTUP

Alternatif indikator kinerja dibangun berdasarkan kajian teoritis, observasi lapang, dan elisitasi pendapat pakar 22 indikator kinerja kunci (IKK) dan 10 karakteristik teknis. Pembobotan IKK dan penentuan *best practices* menggunakan teknik *fuzzy AHP* dengan pendekatan *triangular fuzzy number* untuk mengkonversi penilaian linguistik (*linguistic label*). Hasil pembobotan digunakan sebagai input pengukuran kinerja dengan menggunakan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard*. Perbaikan kinerja dilakukan setelah membandingkan hasil pengukuran kinerja

dengan nilai target kinerja. Perbaikan kinerja dilakukan dengan menggunakan teknik *Quality Function Deployment* sehingga dihasilkan prioritas perbaikan IKK dan rekomendasi perbaikannya. Dasar-dasar penentuan target dan rekomendasi dilakukan berdasarkan justifikasi pakar dan kajian referensi dan teori yang relevan. Model evaluasi kinerja UMK makanan ringan yang didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen strategi menghasilkan suatu proses evaluasi kinerja berkelanjutan yang dapat dilakukan secara periodik dengan umpan balik untuk mengetahui peningkatan level kinerja UMK pada setiap periode proses pengukuran dan perbaikan kinerja UMK.

DAFTAR PUSTAKA

- Child J. 1997. "Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect". *Organization Studies*, Vol. 18, pp. 43-76.
- Cohen L. 1995. *Quality Function Deployment: How To Make QFD Work for You*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Christopher W F dan Carl G Thor. 1993. *HandBook for Productivity Measurement and Improvement*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- David F R. 1998. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa : Drs. Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Departemen Peindustrian dan Perdagangan. 2002. *Rencana Induk Pengembangan IKM 2002-2004*, Buku I & II: Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah. Jakarta.
- [Deptan]Departemen Pertanian. 2005. "Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis". <http://www.Litbang Deptan.go.id> [20 Desember 2005]

- Eriyatno. 2003. *Ilmu Sistem*. Volume ke-1. Bogor: IPB Press.
- Hambali E, Suryani A, dan Purnama W. 2005. *Membuat Keripik Pisang Aneka Rasa*. Seri Industri Kecil. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Hunger J D dan Thomas L Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Alih bahasa : Julianto Agung. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hofsetz K dan Lopes CC. 2005. "Crispy Banana Obtained by The Combination of A High Temperature and Short Time Drying Stage and A Drying Process". *Brazilian Journal of Chemical Engineering*. 22:285-292.
- Illgen J.D. and D. W. Gledhill. (2008, April, 4). Verification and Validation: 21st Century Verification and Validation Technique. pp.1-36. Available: <http://www.Illgen.com>.
- Jauch L. R. dan William F G. 1992. *Business Policy and Strategic Management* 5th Edition. Singapore: Mc Graw-Hill International Editions.
- Kaplan R. dan Norton DP. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. 1st edition. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Mikhailov L. 2003. Deriving Group Priorities in Fuzzy Analytic Hierarchy Process. *Proceeding of ISAHP*, Bali, Indonesia, August 7-9, pp327-334.
- Mulyadi. 2001. *Balaced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Pace D.K. 2003. "Simulation Validation Qualitative Assessment Process Improvements". SCSC'03:690-695
- Pearce II JA dan Robinson RB. 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Ed ke-6. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Siswoputranto L. 1973. "Pengaruh Pemakaian Asam Sitrat, Natrium Metabisufit, Soda Kue Dan Bakpuder Pada Pembuatan Keripik Pisang Tanduk". Jakarta: Lembaga Penelitian Hortikultura dan Balai Penelitian Industri.
- Siswoputranto L. 1974. "Pengaruh Pemakaian Ammonium Bikarbonat Dan Varietas Pada Pembuatan Keripik Pisang". Jakarta: Lembaga Penelitian Hortikultura dan Balai Penelitian Industri.
- Umar H. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern*. Jakarta. Gramedia
- Yager R R. 1993. Non-Numeric Multi-Criteria Multi Person Decision Making. *IEEE Transaction of System*, 18, pp 183-190.
- Ward K. 1993. *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butter worth-Heinemann Ltd.

Lampiran 1. Verifikasi Model Evaluasi Kinerja Pada Proses Pengukuran Kinerja UMK Makanan Ringan Keripik Pisang di Kabupaten Lampung Selatan

No	Perspektif	Nilai	Bobot	Jumlah	Status
	1	2	3	4	5
1	Lingkungan Eksternal	1.627242	0.43492	0.70772	
2	Lingkungan Internal	1.217336	0.20605	0.250833	
3	Rencana Strategi	2.059204	0.15887	0.32715	
4	Finansial	1.108668	0.02639	0.02926	
5	Pelanggan	1.904103	0.0323	0.0615	
6	Proses Bisnis Internal	1.928509	0.05056	0.09751	
7	Pertumbuhan dan pembelajaran	1.891332	0.09091	0.17194	
				1.645906	Buruk

Lampiran 2. Verifikasi Model Evaluasi Kinerja Pada Proses Perbaikan Kinerja UMK Makanan Ringan Keripik Pisang di Kabupaten Lampung selatan

KARAKTERISTIK TEKNIS		INDIKATOR KINERJA KUNCI											
		Basis Kepentingan IKK											
INDIKATOR KINERJA KUNCI		Target Penjualan	Produksi Produk Baru	Pemasaran Produk Baru	Berkurangnya Kesalahan dalam Proses	Hasil per satuan modal	Kemampuan Menghasilkan uang	Maklasi Perlik Perusahaan	Pengembangan Modal	Tanggung jawab terhadap Pelanggan	Peraturan yang Standar Kualitas	Kedijakan	
		Kinerja	Opansi	Kinerja Manajemen	Sumber Daya	Kinerja Hubungan Dengan Lingkungan	Kedijakan						
Perspektif Lingkungan	Skala Usaha	4	36	0	0	36	36	0	36	0	0	0	
	Kualitas Produk UMK	5	45	15	15	45	45	15	15	45	45	45	
Perspektif Proses bisnis Internal	Transferabilitas	4	4	36	36	12	4	4	36	0	4	12	
	Replikabilitas	4	4	36	36	4	4	4	36	0	4	12	
Perspektif Perencanaan Strategis	Penurunan Biaya Produksi/th	4	0	4	0	36	36	12	12	12	4	4	
	Kenaikan Pendapatan/th	5	15	45	45	15	15	45	15	45	0	5	
Perspektif Keuangan	Tingkat Pertumbuhan Penjualan	5	45	45	45	5	5	45	15	15	0	5	
	Biaya per unit Output	4	4	0	0	36	36	12	4	4	0	4	
	Profit Perusahaan	5	15	45	45	45	45	15	45	45	5	5	
Perspektif Pelanggan	Jumlah Pelanggan yang dapat Dipertahankan/th	4	36	12	12	4	0	12	4	4	36	36	
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	4	12	36	12	12	4	12	36	4	36	36	
	Kelengkapan Atribut Produk	4	0	12	12	0	36	12	12	12	36	36	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Jumlah Produk Baru/th	4	36	36	36	0	0	36	12	36	12	12	
	Banyaknya Bahan Baku yang Terbuang Percuma/th	3	0	0	0	27	27	0	9	0	0	0	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Tingkat Kemampuan Pekerja	4	36	36	36	36	36	36	36	4	12	12	
	Tingkat Motivasi Pekerja	4	12	36	12	36	36	12	36	0	12	12	
	Tingkat Pemberdayaan Pekerja	4	12	36	36	36	36	36	0	12	36	36	
Tingkat Kepentingan Target Perbaikan			312	430	342	349	401	404	329	232	218	272	
				↑									

KETERANGAN
 1. Hubungan Anta- KT
 3 Sangat Positif
 2 Positif
 1 Negatif
 2. Hubungan IKK vs KT
 9 Sangat Kuat
 3 Sedang
 1 Lemah
 3. Target Perbaikan
 ↑ Ditingkatkan
 ↔ Dipertahankan
 ↓ Dikurangi