Bab 5
Analisis

Produktivitas merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus menerus (*Continue*), yang melibatkan aspek-aspek pengukuran (*Measurement*), evaluasi (*Evaluation*), perencanaan (*Planning*) dan pengendalian dalam upaya perbaikan (*Improvement*). Berdasarkan konsep produktivitas, secara formal program peningkatan produktivitas harus dimulai melalui pengukuran ini, berbagai teknik pengukuran yang dipilih baik itu indicator yang sederhana ataupun yang lebih kompleks.

Pada dasarnya model *Objective Matrix* merupakan metode pengukuran produktivitas parsial yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu unit kerja dalam sebuah organisasi. Pembentukan matriks dimulai dengan mengidentifikasi kriteria produktivitas dan rasio yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja dalam upaya pengendalian dan peningkatan produktivitas.

5.1. Analisis Hasil Pengukuran Produktivitas

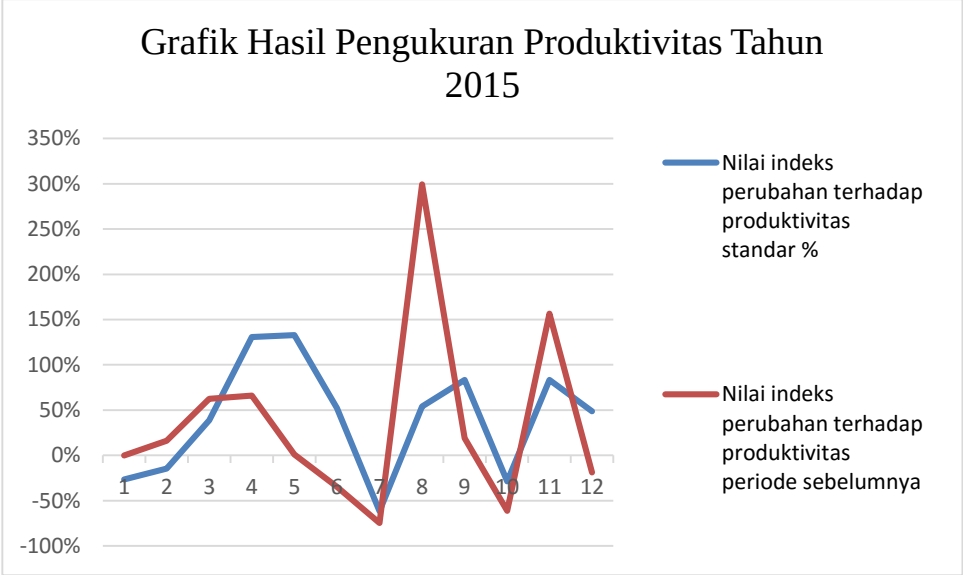
Nilai yang terdapat pada *performance indicator* dalam tabel *Objective Matrix* untuk masing-masing periode bulanan, memberikan informasi kuantitatif mengenai tingkat produktivitas perusahaan yang dicapai selama 1 tahun 2015 serta laju perubahan sebelumnya dan produktivitas standar. Fluktuasi perkembangan produktivitas perusahaan selama 1 tahun 2015 dapat dilihat pada gambar 5.1.

Tabel 5.1. Evaluasi Tingkat Produktivitas

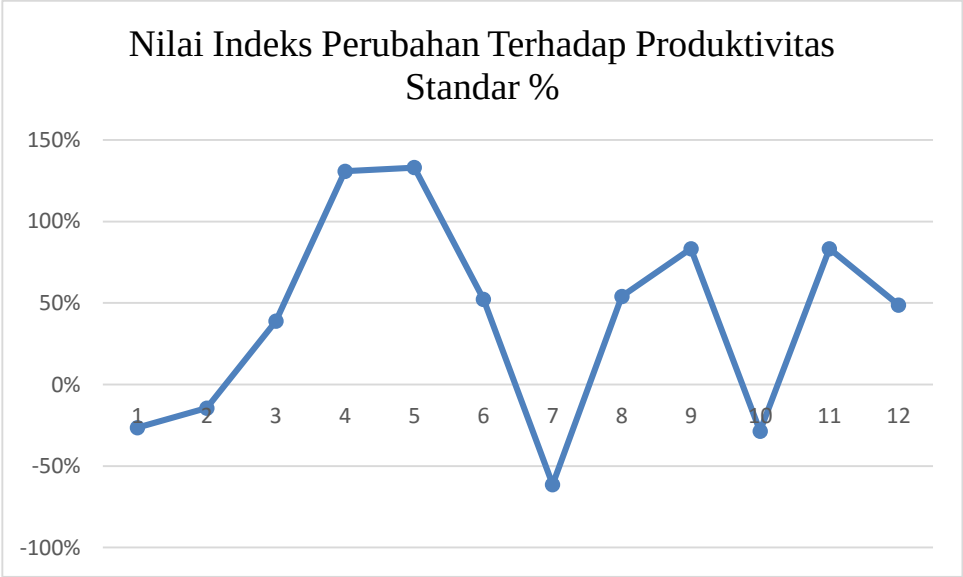
Periode	*Overall Productivity*	Nilai Indeks Perubahan Terhadap Produktivitas Standar %	Nilai Indeks Perubahan Terhadap Produktivitas Periode Sebelumnya
Januari	2,210	-26%	0
Februari	2,567	-15%	16%
Maret	4,170	39%	62%
April	6,930	131%	66%
Mei	6,998	133%	1%

Tabel 5.2. Evaluasi Tingkat Produktivitas (Lanjutan)

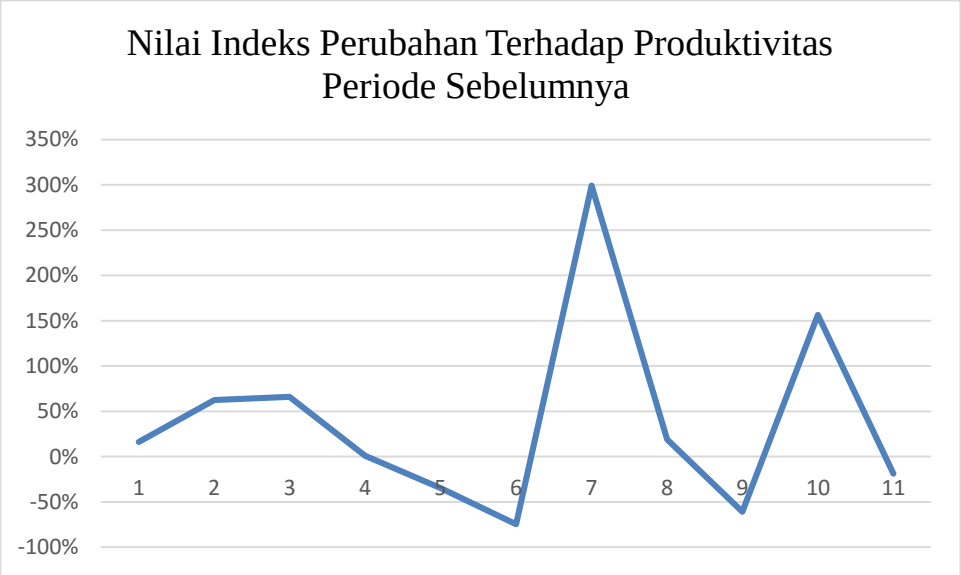
Periode	*Overall Productivity*	Nilai Indeks Perubahan Terhadap Produktivitas Standar %	Nilai Indeks Perubahan Terhadap Produktivitas Periode Sebelumnya
Juni	4,574	52%	-35%
Juli	1,158	-61%	-75%
Agustus	4,625	54%	299%
September	5,504	83%	19%
Oktober	2,145	-29%	-61%
November	5,504	83%	157%
Desember	4,466	49%	-19%



Gambar 5.1. Grafik Hasil Pengukuran Produktivitas Selama 1 Tahun 2015



Gambar 5.2. Grafik Indeks Perubahan Produktivitas Terhadap Produktivitas Standar



Gambar 5.3. Grafik Indeks Perubahan Produktivitas Terhadap Periode Sebelumnya

Laju perubahan produktivitas perusahaan terhadap produktivitas standar dapat dilihat Gambar 5.2. Nilai indeks untuk setiap periode menunjukan tingkat perubahan produktivitas terhadap produktivitas standar, nilai produktivitas yang dicapai selama tahun 2015 selanjutnya dibandingkan dengan nilai rata-rata yang tercapai pada periode 2015. Sedangkan Gambar 5.3 menunjukan indeks perubahan produktivitas terhadap bulan sebelumnya. Fungsi angka indeks menunjukan persentase tingkat perubahan antara produktivitas aktual dengan produktivitas standar. Dilihat dari gambar secara keseluruhan terjadi puncak produktivitas pada bulan Mei dengan nilai produktivitas 6,998 dan indeks sebesar 133% dan terjadi penurunan pada bulan Juli dengan nilai produktivitas 1,158 dan indeks sebesar -61%. Nilai ini menunjukan bahwa produktivitas di perusahaan mengalami penurunan sebesar -75% terhadap periode sebelumnya, yang artinya terjadi puncak pada bulan Mei. Dengan ini dapat menentukan apakah produktivitas aktual selama periode 2015 memiliki kinerja yang lebih baik, konstan atau mungkin menjadi lebih buruk.

5.2. Analisis Tingkat Pencapaian Skor Setiap Rasio

Salah satu keunggulan pengukuran produktivitas dengan metode *Objective Matrix* adalah kemampuannya untuk mendiagnonis penyebab penurunan produktivitas, dengan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab penurunan produktivitas berdasarkan skor masing-masing kriteria produktivitas. Nilai pencapaian skor untuk masing-masing rasio ditunjukan pada tabel 5.3.

Tabel 5.3. Pencapaian Skor Masing-masing Rasio

Bulan	Skor Aktual		
	Rasio 1	Rasio 2	Rasio 3
Januari	0	4	3
Februari	1	1	10
Maret	6	0	10
April	10	6	2
Mei	6	10	2
Juni	4	7	0
Juli	2	0	2
Agustus	1	10	0
September	2	7	10
Oktober	1	0	10
November	2	7	10
Desember	6	4	2

5.2.1. Analisis Tingkat Pencapaian Skor Rasio 1

Rasio 1 merupakan perbandingan antara jumlah karyawan keluar dengan jumlah karyawan total, rasio ini disebut juga sebagai *turnover* karyawan. *Turnover* karyawan merupakan ukuran yang menunjukan keluar masuknya sumber daya manusia (tenaga kerja) yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin buruk nilai kapasitas kerja yang dimiliki akan mengurangi kemungkinan adanya sumber daya manusia yang tidak terpakai, hal ini menunjukan bahwa tingkat pemborosan terhadap sumber daya tenaga kerja yang dimiliki relatif besar.

Pada tabel 5.3, menunjukan bahwa skor untuk rasio 1 masih didominasi oleh skor yang lebih kecil. Hal ini menunjukan bahwa tingkat *turnover* karyawan mengalami penurunan meskipun ada beberapa periode yang menunjukan tingkat *turnover* karyawan yang diatas rata-rata.

5.2.2. Analisis Tingkat Pencapaian Skor Rasio 2

Rasio 2 merupakan perbandingan antara *sales* dikurang *cost of good sold* dengan *sales*. Rasio ini menunjukan *gross profit margin* selama periode tertentu.

Pada tabel 5.3, menunjukan bahwa skor untuk rasio 2 masih didominasi oleh skor yang lebih kecil. Hal ini menunjukan bahwa tingkat total aset mengalami penurunan yang sangat signifikan.

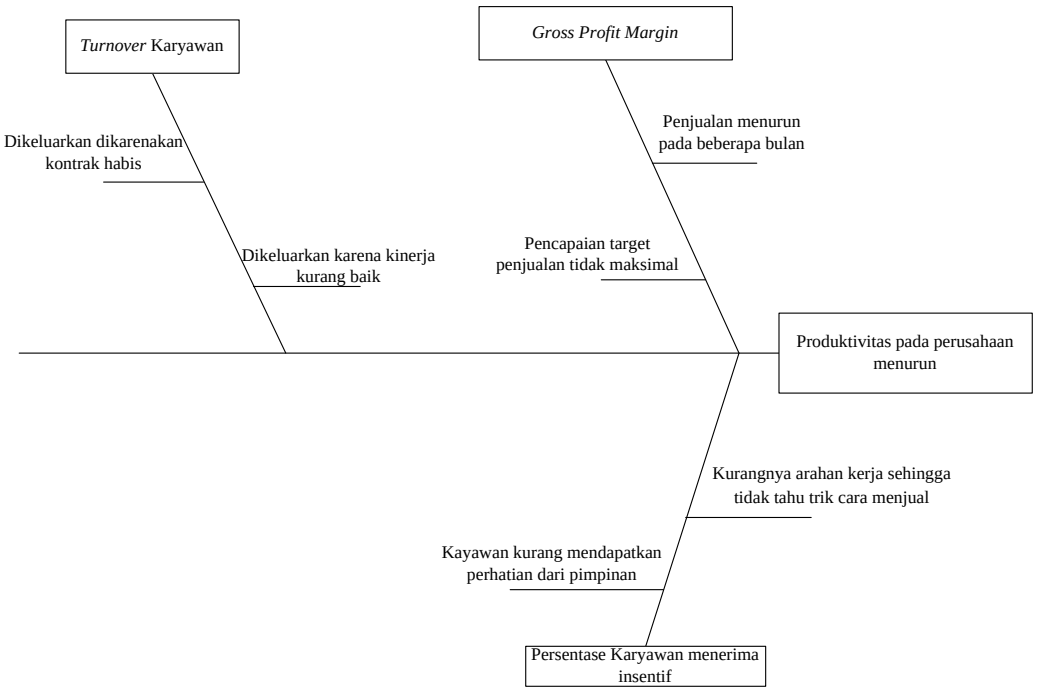
5.2.3. Analisis Tingkat Pencapaian Skor Rasio 3

Rasio 3 merupakan perbandingan antara jumlah karyawan penerima insentif dengan jumlah karyawan total. Rasio ini menunjukan tingkat jumlah insentif yang diberikan pada tiap periode.

Pada tabel 5.3, menunjukan bahwa skor untuk rasio 3 masih terbagi rata antara nilai bawah dengan nilai diatas dari pada skor rata-rata, jumlah insentif yang diberikan agar sumber daya tenaga kerja dapat memberikan performa terbaik pada perusahaan. Hal ini menunjukan bahwa jumlah insentif yang diberikan pada tiap periodenya terdapat nilai skor yang tidak stabil, maka performa sumber daya tenaga kerja tidak didominasi dengan kinerja terbaik.

5.3. Usulan Perbaikan Produktivitas

Untuk mencapai sasaran perbaikan yang telah dilakukan pada tahap perencanaan, kegiatan perbaikan produktivitas harus ditempatkan pada bentuk yang formal. Usaha usaha perbaikan produktivitas harus menjadi kegiatan formal berdasarkan kebijakan perusahaan dalam upaya pengendalian dan peningkatan produktivitas perusahaan. Penetapan kebijakan ini bertujuan untuk menjamin adanya kesepakatan bersama atau komitmen semua pihak yang terlibat dalam upaya peningkatan produktivitas perusahaan.



Gambar 5.4. Diagram Sebab akibat

Analisis penurunan produktivitas dengan diagram sebab akibat berdasarkan faktor faktor yang mempengaruhi penurunan produktivitas yang ditunjukan pada Gambar 5.4, maka dilakukan perancangan solusi seperti yang ditunjukan pada tabel 5.4.

Tabel 5.4. Rancangan Solusi

Penyebab	Solusi
***Turnover* Karyawan**	
- Dikeluarkan karena kontrak habis	- Selalu melakukan seleksi terhadap karyawan yang mempunyai kinerja yang baik
- Dikeluarkan karena kinerja kurang baik	- Pelatihan terhadap karyawan dilakukan secara berkala
Gross Profit Margin	
- Penjualan menurun pada beberapa bulan	- Memberikan kenaikan insentif secara berkala bagi karyawan yang berhasil melebihi penjualannya
- Pencapaian target penjualan tidak maksimal	- Memberikan arahan kepada karyawan agar target dapat dicapai
Persentase Karyawan Menerima Insentif	
- Karyawan kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan	- Memberikan apresiasi terhadap karyawan teladan
- Kurangnya arahan kerja sehingga tidak tahu trik cara menjual	- Pimpinan harus selalu memberikan arahan kepada karyawannya