

PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS* (IPMS) PADA PT X.

Joko Susetyo

Jurusan Teknik Industri, FTI, IST AKPRIND Yogyakarta

Email : joko_sty@akprind.ac.id

ABSTRACT

PT X is a company that moves in the iron casting. During the time, financial aspect holds of vital part in measures of company performance, that's make the company trapped in profit achievement within short time orientation. Existence various of interest can't avoid in increasing of company work performance, besides financial aspect, must be present performance measurement system planning that can describe entire company activities, either from inside also from outside company.

Method that used in this research is integrated performance measurement systems (IPMS) method, where IPMS is one of company performance measurement method that observes the stakeholder needs from every stakeholder (stakeholder requirement).

Result from performance measurement with using IPMS method can identified 29 key performance indicators (KPI) based on requirement from 5 stakeholders which exist in the company. By using Analytical Hierarchy Process (AHP) method can be known the importance weight from every KPI has been identified. In scoring system applications using Objective Matrix method and Traffic Light Systems method can be known that the total of company performance achievement enhanced as big as 5.2017%.

Keyword : Performance Measurement, IPMS, AHP, Requirement, Stakeholder.

INTISARI

PT X adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengecoran logam. Selama ini, aspek finansial memegang peranan yang sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan, terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan terjebak pada orientasi pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek, Adanya berbagai kepentingan yang tidak dapat dielakkan dalam peningkatan performansi kerja perusahaan, selain aspek finansial, menuntut adanya perancangan sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS), dimana IPMS merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap *stakeholder* (*stakeholder requirement*).

Hasil dari pengukuran kinerja dengan metode IPMS dapat mengidentifikasi 29 *key performance indicators* (KPI) yang berdasarkan *requirement* dari 5 *stakeholder* yang ada di perusahaan. Dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat diketahui bobot kepentingan dari tiap-tiap KPI yang teridentifikasi. Penerapan *scoring system* dengan menggunakan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light Systems* diketahui pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan mengalami peningkatan sebesar 5,2017%.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, IPMS, AHP, Requirement, Stakeholder.

PENDAHULUAN

Persaingan adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari. Setiap perusahaan dituntut untuk berbenah dalam setiap aspek-aspek kinerja perusahaannya, sehingga perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan lain. Pada saat ini, perusahaan dihadapkan pada kompleksitas dan

turbulensi dalam lingkungan bisnisnya, dengan lingkungan yang demikian menuntut suatu sistem manajemen yang fleksibel dan dinamis dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Untuk dapat tetap eksis dalam dunia bisnis dengan persaingan yang begitu keras, perusahaan harus dapat mengikuti perkembangan yang ada dengan

sebaik-baiknya, baik dari segi internal perusahaan, maupun dari segi eksternal. Media untuk hal tersebut adalah dengan mengetahui tingkat performansi perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan karena pada dasarnya semua perusahaan perlu mengevaluasi dan merencanakan kinerjanya, sehingga terjadi peningkatan proses kinerja, yang ditandai dengan tercapainya tujuan akhir perusahaan, yaitu dengan adanya peningkatan profit perusahaan.

Adanya berbagai kepentingan yang tidak dapat dielakkan dalam peningkatan performansi kerja perusahaan, selain aspek finansial, menuntut adanya perancangan sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Oleh karena itu, diterapkan metode pengukuran kinerja dengan pendekatan *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS), dimana IPMS merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap *stakeholder* (*stakeholder requirement*), dan tetap memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya (*external monitor*). IPMS sendiri dapat diterapkan pada perusahaan yang berorientasi untuk mendapatkan profit atau keuntungan secara optimal, maupun pada organisasi non profit.

Penelitian sebelumnya tentang pengukuran kinerja adalah, Muhammad Khadafi (2008), Pada penelitian tersebut melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja dengan metode, yaitu *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS). Cahyo Purnomo (2009), pengukuran kinerja dengan metode *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS), dengan *Scoring System* menggunakan *Traffic Light Systems*. Pada penelitian ini pembobotan KPI dilakukan dengan menggunakan metode AHP, dan *Scoring System* menggunakan metode OMAX. Penelitian lain oleh I Made Suartika (2007), Thesis dengan judul "Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Integrated Performance Measurement Systems*". Penelitian tersebut dilakukan di pada organisasi non profit yaitu di perguruan tinggi, kemudian pada penelitian ini metode IPMS dicoba untuk diterapkan pada

organisasi yang berorientasikan untuk mendapatkan keuntungan (*profit oriented*).

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang ada di perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan, mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *Key Performance Indicators* yang telah ditetapkan menurut spesifikasi masing-masing *Key Performance Indicators*.

U.S General Accounting Office (Artley et al, 2001) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas memonitor secara terus menerus terhadap pencapaian program, terutama kemajuan kearah pencapaian tujuan jangka panjang. Didalam pengukuran kinerja, disebutkan tentang level dari aktivitas yang berhubungan dengan program, *output* dari program, baik berupa produk secara langsung maupun jasa, serta *outcome* dari produk atau jasa tersebut. Program yang dimaksud tersebut dapat berupa aktivitas, proyek, fungsi, atau kebijaksanaan yang mengidentifikasi tujuan.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan, apakah perusahaan tersebut telah berjalan dengan baik, yaitu dengan tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, atau justru mengalami kemunduran. Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan landasan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya.

Integrated Performance Measurement Systems (IPMS) adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang bertujuan untuk menggambarkan sistem pengukuran kinerja dalam arti yang tepat, dalam bentuk integrasi, seefektif dan efisien mungkin. Metode *Integrated Performance Measurement Systems* dikembangkan oleh *Centre of Strategic Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow*.

Dalam model *Integrated Performance Measurement Systems*, perusahaan terbagi dalam empat level bisnis, yaitu : Bisnis Induk (*Business Corporate*), Unit Bisnis (*Business Unit*), Proses Bisnis (*Business Process*), Aktivitas (*Activity*).

Keempat level bisnis dalam IPMS kemudian diidentifikasi *Key Performance Indicators*-nya, berdasarkan *stakeholder requirement*, *external monitor*, dan *objective*. Proses perancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Integrated Performance*

Measurement Systems berlangsung secara *top-down*, dari level bisnis ke aktivitas. (Suartika, 2007)

Analytical Hierarchy Process merupakan suatu alat pengukuran kualitatif yang mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Model ini sangat mendukung pengukuran kinerja terkait dalam hal penilaian prioritas dari indikator-indikator kinerja. Keutamaan *Analytical Hierarchy Process* dibandingkan dengan model lain adalah, AHP tidak menganut syarat konsistensi mutlak, dimana konsistensi mutlak tentunya sangat sulit untuk diterapkan apabila mengingat tingkat ketidakpastian dari data masukan yang tinggi dan semakin kompleksnya permasalahan. (Hidayah, 2004)

Dalam perhitungan konsistensi, kenyataan preferensi seseorang sering mengalami ketidakkonsistenan. Hal tersebut menyebabkan hubungan pada matriks berpasangan menyimpang dari keadaan yang sebenarnya, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna.

Penyimpangan tersebut dapat diilustrasikan dengan, apabila dalam suatu matriks A terdapat penyimpangan kecil pada elemen a_{ij} , maka hal tersebut akan menentukan nilai λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \text{matriks } c}{n} \dots\dots\dots(1)$$

Penyimpangan tersebut dinyatakan dengan *Consistency Index* (CI), yang diformulasikan sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{max}}{n-1} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan : λ_{max} = *eigen value* maksimum
n = ukuran matriks

Untuk mengetahui konsistensi penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen, maka perlu dilakukan perhitungan *Consistency Ratio* (CR). Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut : (Saaty, 2008)

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan : CI = *Consistency ratio*
RI = *Ratio index*

Batasan diterima atau tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10% kebawah adalah tingkat inkonsistensi yang masih dapat diterima.

Scoring System diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan untuk setiap indikator

kinerja. Salah satu metode *scoring system* yang banyak digunakan adalah *Objective Matrix* (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objektif)

Objective Matrix dapat digunakan untuk mengukur unit-unit kerja baik skala kecil maupun untuk keseluruhan perusahaan. Tetapi hasil pengukuran performansi dari unit-unit tidak dapat dikaitkan secara aditif untuk mempresentasikan performansi dari induk unit-unit tersebut. Untuk mengukur keseluruhan organisasi harus dilakukan proses pembobotan unit-unit terkait.

Langkah-langkah pengukuran dengan metode *Objective Matrix* adalah :

a. Tiap kriteriaditulisikan pada blok matriks yang sesuai.

b. Memasukkan data performansi sekarang pada blok bagian a

c. Menentukan nilai tiap level untuk tiap kriteria.

Kenaikan level 1 dan level 2 dilakukan dengan cara interpolasi, yaitu:

$$\frac{\text{Level } 3 - \text{Level } 0}{3-0} \dots\dots\dots(4)$$

Kenaikan level 4 sampai level 9 dilakukan dengan interpolasi, yaitu:

$$\frac{\text{Level } 10 - \text{level } 3}{10-3} \dots\dots\dots(5)$$

d. Menandai angka pada kolom level yang paling mendekati nilai performansi sekarang.

e. Mencatat level tiap kriteria dan meletakkan nilai bobot masing-masing kriteria dibagian *weight*. Masing-masing bobot yang didapat dari hasil pengolahan, dikalikan dengan 100, sehingga jumlah bobot untuk seluruh kriteria yang ada adalah sebesar 100.

f. Menghitung nilai pada bagian *value* tiap kriteria dengan cara mengalikan level dengan nilai bobot (*weight*)

g. Menghitung nilai indeks produktivitas dengan rumus:

$$\frac{\text{Nilai } current - \text{Nilai } previous}{\text{Nilai } previous} \dots\dots\dots(6)$$

Jika sebelumnya tidak pernah mengukur tingkat produktivitas dengan menggunakan metode *Objective Matrix*, nilai *current* yang digunakan untuk menghitung indeks produktivitas adalah sebesar 300. (Purnomo, 2009)

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan perbaikan atau tidak. Indikator dari *Traffic Light System* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut:

- a. Warna Hijau
Pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
- b. Warna Kuning
Pencapaian dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan setiap kemungkinan yang akan timbul.

c. Warna Merah

Pencapaian dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

PEMBAHASAN

1. Identifikasi *Objective*

Objective ditetapkan berdasarkan *requirement* yang telah teridentifikasi untuk masing-masing *stakeholder*. Identifikasi *objective* dilakukan bersama dengan pihak perusahaan dengan wawancara dan *brainstorming*. Berikut adalah daftar *objective* yang telah diidentifikasi:

Tabel 2. Hasi identifikasi *Objective*

No.	<i>Requirement</i>	<i>Objective</i>
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	Spesifikasi barang sesuai dengan pesanan Pengiriman barang tepat waktu Kemudahan dalam bertransaksi Meminimalkan tingkat kecacatan barang saat produksi Kualitas produk selalu dipertahankan Komplain cepat direspon Akses untuk memantau proses produksi Dukungan dari semua bagian dalam perusahaan untuk menghadapi konsumen	– Meningkatkan kepuasan pelanggan – Meningkatkan loyalitas pelanggan
9. 10. 11. 12. 13.	Adanya sistem informasi yang baik Adanya sistem komputerisasi Fasilitas computer yang <i>up to date</i> Sarana dan prasarana kerja yang memadahi Perbaikan sarana dan prasarana kerja	– Meningkatkan kualitas sistem informasi manajemen – Meningkatkan keefektifan kerja pekerja – Meningkatkan kenyamanan bekerja para pekerja
14. 15. 16.	Tersedianya SDM yang terlatih Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif Adanya pelatihan yang intensif untuk tenaga kerja baru	– Meningkatkan kualitas SDM
17. 18.	Fasilitas keselamatan kerja yang memadai Adanya jaminan keselamatan kerja	– Menurunkan tingkat kecelakaan kerja – Meningkatkan rasa aman dalam bekerja
19. 20.	Perawatan mesin produksi yang teratur Peremajaan mesin produksi yang sudah terlalu tua dan sering rusak	– Mengurangi tingkat kerusakan mesin
21. 22. 23.	Kejelasan dalam sistem gaji Adanya jenjang karir yang jelas Sosialisasi Visi, Misi, dan Strategi perusahaan	– Meningkatkan loyalitas para pekerja
24. 25.	Keluhan lebih diperhatikan oleh perusahaan Keluhan cepat ditanggapi oleh perusahaan	– Menurunkan keluhan para pekerja
26.	Adanya <i>reward</i> jika target produksi tercapai	– Memotivasi para pekerja agar lebih giat bekerja – Meningkatkan produktivitas para pekerja – Meningkatkan kompetensi antar pekerja
27.	Adanya kesadaran dari para pekerja bagian proses produksi untuk menjaga kualitas dan kuantitas produksi	– Mengurangi produk cacat
28. 29. 30. 31. 32. 33.	Semua komponen bekerja secara professional dan disiplin Perusahaan bergerak sesuai sistem dan persyaratan-persyaratan standar ISO Adanya kesadaran dari para pekerja untuk menjaga kestabilan kualitas dan kuantitas dalam sistem produksi Adanya standarisasi proses produksi dan kualitas Perencanaan produksi dan target yang jelas Setiap proses produksi berjalan dengan lancar	– Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi – Menurunkan biaya operasional
34. 35. 36.	Transparansi laporan keuangan dari tiap-tiap bagian di perusahaan Adanya sistem laporan keuangan yang efektif Transparansi laporan keuangan perusahaan	– Meningkatkan kinerja keuangan

37.	Laporan keuangan diserahkan tepat waktu	
38.	Adanya peningkatan keuntungan dan pendapatan perusahaan	– Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan
39.	Produk perusahaan lebih dikenal diskala nasional, bahkan jika memungkinkan diskala internasional.	
40.	Peningkatan jumlah order	– Meningkatkan hubungan baik dengan <i>supplier</i>
41.	Order teratur	
42.	Pembayaran tepat waktu	
43.	Terjalin hubungan baik dengan perusahaan	
44.	Menjadi perusahaan yang ramah lingkungan	– Meningkatkan kepercayaan masyarakat – Menjalin hubungan baik dengan masyarakat
45.	Perusahaan dapat bersaing dengan sehat	
46.	Mengelola limbah dengan baik	
47.	Mengadakan kegiatan sosial secara rutin	
48.	Menerima Siswa SMK yang ingin melakukan PKL	

Tabel 2. Hasi identifikasi *Objective*

No.	Requirement	Objective
49.	Membuka lowongan pekerjaan	– Meningkatkan upaya penyerapan tenaga kerja
50.	Menerima Mahasiswa yang ingin melakukan penelitian	– Meningkatkan pengadaan penelitian yang potensial untuk diimplementasikan oleh perusahaan

2. Identifikasi *Key Performance Indicators*

Objective telah ditetapkan berdasarkan *requirement* yang telah teridentifikasi. Selanjutnya dilakukan pengukuran untuk masing-masing *objective*, dengan tujuan mengetahui tingkat

pencapaian tiap-tiap *objective*. Cara pengukuran tingkat pencapaian *objective* adalah dengan menentukan indikator keberhasilannya, yaitu yang disebut dengan *Key Performance Indicators* (KPI).

Berikut adalah daftar KPI yang terbentuk dari pengidentifikasian *objective* :

Tabel 3. Hasil identifikasi *key performance indicators*

No.	Objective	Key Performance Indicators
1-8	– Meningkatkan kepuasan pelanggan – Meningkatkan loyalitas pelanggan	1. Rasio pengiriman produk tepat waktu 2. Rasio kesalahan kuantitas pengiriman 3. Jumlah komplain pelanggan 4. Jumlah komplain pelanggan yang diselesaikan 5. Jumlah pelanggan baru 6. Tingkat pertumbuhan penjualan
9-13	– Meningkatkan kualitas sistem informasi manajemen – Meningkatkan keefektifan kerja pekerja – Meningkatkan kenyamanan bekerja para pekerja	7. Rasio jumlah komputer yang tersedia 8. Rasio jumlah kerusakan sarana&prasarana perusahaan
14-16	– Meningkatkan kualitas SDM	9. Jumlah pelatihan yang dilakukan
17-18	– Menurunkan tingkat kecelakaan kerja – Meningkatkan rasa aman dalam bekerja	10. Jumlah kecelakaan kerja
19-20	– Mengurangi tingkat kerusakan mesin	11. Jumlah kerusakan mesin
21-23	– Meningkatkan loyalitas para pekerja	12. Tingkat perputaran atau <i>turn over</i> tenaga kerja 13. Tingkat kepuasan kerja
24-25	– Menurunkan keluhan para pekerja	14. Rasio keluhan yang tenaga kerja yang diselesaikan
26	– Memotivasi para pekerja agar lebih giat bekerja – Meningkatkan produktivitas para pekerja – Meningkatkan kompetensi antar pekerja	15. Tingkat produktivitas tenaga kerja dalam proses produksi 16. Tingkat absensi pekerja
27	– Mengurangi produk cacat	17. Rasio produk cacat

28-33	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi - Menurunkan biaya operasional 	18. <i>Current Ratio</i> 19. <i>Debt to Equity</i> 20. <i>Total Asset Turn Over</i>
34-36	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kinerja keuangan 	21. Rasio penyelesaian laporan keuangan tepat waktu
38-39	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan 	22. <i>Gross Profit Margin on Sales</i> 23. Tingkat pertumbuhan pendapatan
40-43	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan hubungan baik dengan <i>supplier</i> 	24. Rasio order mendadak 25. Rasio jumlah pembatalan order 26. Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran
44-48	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepercayaan masyarakat - Menjalin hubungan baik dengan masyarakat 	27. Jumlah kegiatan sosial yang diadakan 28. Tingkat pengolahan limbah 29. Jumlah siswa SMK yang melakukan PKL
49	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan upaya penyerapan tenaga kerja 	30. Jumlah tenaga kerja yang diterima
50	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pengadaan penelitian yang berpotensi untuk diimplementasikan oleh perusahaan 	31. Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian

Dari tabel identifikasi *Key Performance Indicator* diatas, didapat 31 *Key Performance Indicator* yang dapat diidentifikasi. Tetapi ada 2 *Key Performance Indicator* yang tidak digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Berikut adalah kedua *Key Performance Indicator* tersebut, dan penyebab tidak digunakannya dalam pengukuran :

1. Rasio kesalahan kuantitas pengiriman
Rasio kesalahan kuantitas pengiriman tidak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan dikarenakan tidak pernah terjadi kesalahan kuantitas pengiriman. Selain itu, juga karena PT X bukan merupakan perusahaan yang memproduksi secara masal, tetapi memproduksi berdasarkan pesanan saja, yang mempermudah dalam hal menghitung kuantitas produk yang akan dikirim sehingga terjadinya kesalahan kuantitas pengiriman hamper tidak mungkin terjadi, dan juga ketelitian ini untuk menghindari agar perusahaan tidak mengalami kerugian.
2. Tingkat pengolahan limbah
Tingkat pengolahan limbah tidak digunakan, karena di perusahaan hampir tidak ada limbah yang berbahaya dan tidak berguna. Semua sisa-sisa hasil produksi dapat proses kembali saat proses produksi selanjutnya. Bahkan di PT X tidak terdapat departemen khusus untuk pengolahan limbah.

Sehingga jumlah keseluruhan *Key Performance Indicator* yang bisa digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan adalah sebanyak 29 *Key Performance Indicator*.

3. Penyusunan Hierarki Kinerja

Setelah seluruh *Key Performance Indicators* didapatkan, kemudian masing-masing *Key Performance Indicators* tersebut disusun dalam suatu hierarki berdasarkan kriteria *requirement* dimana *Key Performance Indicators* tersebut berasal. Level teratas dari hierarki yang terbentuk adalah PT X, level dibawahnya adalah kriteria-kriteria stakeholder yang mempengaruhi kinerja perusahaan, sedangkan level terbawah adalah *Key Performance Indicators* dari masing-masing kriteria dilevel atasnya.

4. Validasi *Key Performance Indicators*

Validasi *Key Performance Indicators* adalah proses verifikasi dari pihak perusahaan untuk menilai apakah seluruh *Key Performance Indicators* yang telah teridentifikasi dan yang nantinya akan digunakan dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan telah dapat benar-benar dipertanggung jawabkan kebenarannya dan keakuratannya. Adapun cara untuk melakukan validasi adalah dengan memberikan daftar *Key Performance Indicators* kepada pihak perusahaan yang dianggap paling mengetahui tentang seluk-beluk perusahaan dan yang bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dan setelah dilakukan proses validasi dengan pihak perusahaan, maka didapatkan hasil bahwa *key performance indicator* yang teridentifikasi dapat dikatakan sudah valid. Untuk hasil selengkapnya tentang validasi dengan pihak perusahaan, dapat dilihat pada lampiran

5. Spesifikasi *Key Performance Indicators*

Setelah proses validasi selesai, maka dilakukan spesifikasi *Key Performance*

Indicators. Untuk setiap *Key Performance Indicators* yang sudah teridentifikasi kemudian dijabarkan sesuai dengan

spesifikasi yang disebutkan di atas, dan hasil spesifikasinya adalah seperti pada tabel berikut :

Tabel 4. Spesifikasi KPI Rasio pengiriman produk tepat waktu

KPI No.	1
Deskripsi	Rasio pengiriman produk tepat waktu
Tujuan	Untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dalam hal waktu pengiriman pesanan.
Terkait dengan	<i>Objective</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepuasan pelanggan - Meningkatkan loyalitas pelanggan
Target perusahaan	100%
Formulasi	$\frac{\sum \text{order terkirim tepat waktu}}{\sum \text{order terkirim}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Bagian Pemasaran

6. Pembobotan *Key Performance Indicators*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement Systems* merupakan pengukuran terintegrasi yang melibatkan banyak *Key Performance Indicators* yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu perlu dilakukan pembobotan antar tiap *Key Performance Indicators* yang terkait. Pemberian bobot ini dilakukan dengan pihak perusahaan yang bersangkutan, yang mengetahui seluk beluk perusahaan secara mendalam. Bobot tersebut akan menggambarkan tingkat kepentingan dan peranan suatu *Key Performance Indicators* dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penentuan bobot kinerja ini adalah metod *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dalam menentukan bobot digunakan skala numeric yang dibuat oleh Thomas L. Saaty dimana setiap angka mempunyai definisi hubungan antar komponen.

Dari hasil pembobotan, dapat diketahui tingkat kepentingan dari tiap *stakeholder* serta *key performance indicator*-nya. Terlihat bahwa *stakeholder* pelanggan merupakan prioritas utama bagi perusahaan, diikuti oleh penanam modal, tenaga kerja, *supplier*, dan masyarakat sebagai prioritas terendah bagi perusahaan. Untuk tingkat kepentingan dari *key performance indicators* dari tiap *stakeholder* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Tingkat kepentingan *key performance indicators*

<i>Stakeholder</i>	Prioritas	<i>Key Performance Indicators</i>
Pelanggan	1	KPI 3. Rasio komplain pelanggan yang diselesaikan
	2	KPI 1. Pengiriman produk tepat waktu
	3	KPI 4. Jumlah pelanggan baru
	4	KPI 5. Tingkat pertumbuhan penjualan
	5	KPI 2. Jumlah komplain pelanggan
Penanam Modal	1	KPI 21. <i>Gross Profit Margin on Sales</i>
	2	KPI 22. Tingkat pertumbuhan pendapatan
	3	KPI 18. <i>Debt to Equity</i>
	4	KPI 17. <i>Current Ratio</i>
	5	KPI 19. <i>Total Asset Turn Over</i>
	6	KPI 20. Rasio penyelesaian laporan keuangan tepat waktu
Tenaga Kerja	1	KPI 9. Jumlah kecelakaan kerja
	2	KPI 13. Rasio keluhan tenaga kerja yang diselesaikan
	3	KPI 12. Tingkat kepuasan kerja
	4	KPI 15. Tingkat absensi pekerja
	5	KPI 11. Tingkat perputaran atau <i>turn over</i> tenaga kerja

	6	KPI 8. Jumlah pelatihan yang dilakukan
	7	KPI 16. Rasio produk cacat
	8	KPI 10. Jumlah kerusakan mesin
	9	KPI 6. Rasio jumlah komputer yang tersedia
	10	KPI 14. Tingkat produktifitas tenaga kerja
	11	KPI 7. Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan
<i>Supplier</i>	1	KPI 24. Rasio jumlah pembatalan order
	2	KPI 23. Rasio order mendadak
	3	KPI 25. Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran

Masyarakat	1	KPI 26. Jumlah kegiatan sosial yang dilakukan
	2	KPI 27. Jumlah siswa SMK yang melakukan PKL
	3	KPI 28. Jumlah tenaga kerja yang diterima
	4	KPI 29. Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian

Dari data hasil pembobotan di atas dapat diketahui tingkat prioritas dari masing-masing *key performance indicator* tiap *stakeholder*. Namun, walaupun kriteria tersebut berada ditingkat bawah bukan berarti perusahaan bisa begitu saja mengesampingkan kinerja tersebut, karena

tiap kriteria memiliki perannya sendiri dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light Systems* untuk keadaan perusahaan pada periode (Juli- Desember 2012), didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil implementasi *scoring systems*

Indikator	Key Performance Indicators
Hijau	KPI 1. Rasio pengiriman produk tepat waktu
	KPI 3. Jumlah komplain pelanggan yang diselesaikan
	KPI 13. Rasio keluhan tenaga kerja yang diselesaikan
	KPI 20. Rasio penyelesaian laporan keuangan tepat waktu
	KPI 24. Rasio jumlah pembatalan order
	KPI 25. Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran
	KPI 26. Jumlah kegiatan sosial yang diadakan
	KPI 28. Jumlah tenaga kerja yang diterima
Kuning	KPI 29. Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian
	KPI 2. Jumlah komplain pelanggan
	KPI 6. Rasio jumlah komputer yang tersedia
	KPI 7. Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan
	KPI 9. Jumlah kecelakaan kerja
	KPI 10. Jumlah kerusakan mesin
	KPI 11. Tingkat perputaran atau <i>turn over</i> tenaga kerja
	KPI 12. Tingkat kepuasan kerja
	KPI 14. Tingkat produktivitas tenaga kerja
	KPI 15. Tingkat absensi pekerja
	KPI 17. <i>Current Ratio</i>
	KPI 21. <i>Gross Profit Margin on Sales</i>
Merah	KPI 23. Rasio order mendadak
	KPI 27. Jumlah siswa SMK yang melakukan PKL
	KPI 4. Jumlah pelanggan baru
	KPI 5. Tingkat pertumbuhan penjualan
	KPI 8. Jumlah pelatihan yang dilakukan
	KPI 16. Rasio produk cacat
	KPI 18. <i>Debt to Equity</i>
KPI 19. <i>Total Asset Turn Over</i>	
KPI 22. Tingkat pertumbuhan pendapatan	

Key performance indicators yang berindikator hijau berarti tingkat pencapaiannya pada kondisi baik dan memenuhi target perusahaan, sehingga tidak diperlukan tindakan perbaikan, tetapi tetap harus dilakukan pengawasan dan pengelolaan yang konsisten sehingga kondisi baik yang sudah dicapai dapat dipertahankan.

Key performance indicators yang berindikator kuning artinya, tingkat pencapaiannya mengalami peningkatan dibandingkan dengan periode sebelumnya sehingga belum memerlukan perbaikan yang

serius, tetapi tetap harus dilakukan usaha peningkatan kinerja sehingga bisa mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan. Dari pihak perusahaan juga harus tetap waspada dengan berbagai kemungkinan yang masih fluktuatif terhadap *key performance indicators* yang beridikasikan kuning tersebut.

Key performance indicator yang diberi indikator warna merah, yang berarti untuk pencapaian kinerja yang bersangkutan dikatakan jelek karena realisasinya benar-benar di bawah target perusahaan dan bahkan mengalami penurunan dibandingkan

periode sebelumnya, sehingga memerlukan perhatian serius dari pihak perusahaan untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil di atas dapat dilakukan evaluasi berdasarkan 5 bagian *stakeholder* dari PT X yaitu sebagai berikut:

1. Pelanggan

Hasil pengukuran performansi untuk *stakeholder* pelanggan adalah :

- a. Indikator Hijau
 - KPI 1 Rasio pengiriman tepat waktu
 - KPI 3 Rasio komplain pelanggan yang diselesaikan
- b. Indikator Kuning
 - KPI 2 Jumlah komplain pelanggan
- c. Indikator Merah
 - KPI 4 Jumlah pelanggan baru
 - KPI 5 Tingkat pertumbuhan penjualan

Dari data di atas diketahui bahwa kinerja perusahaan dalam hal proses pengiriman produk pesanan pelanggan dan dalam menyelesaikan komplain yang dilakukan oleh pelanggan sudah baik. Yang perlu diperhatikan adalah kinerja dari bagian *Marketing* karena untuk periode ini tidak bisa mendapatkan pelanggan baru sehingga berpengaruh juga pada tingkat pertumbuhan penjualan.

2. Tenaga Kerja

- a. Indikator Hijau
 - KPI 13 Keluhan tenaga kerja yang diselesaikan
- b. Indikator Kuning
 - KPI 6 Rasio jumlah komputer yang tersedia
 - KPI 7 Rasio jumlah kerusakan sarana dan prasarana perusahaan
 - KPI 9 Jumlah kecelakaan kerja
 - KPI 10 Jumlah kerusakan mesin
 - KPI 11 Tingkat perputaran atau *turn over* tenaga kerja
 - KPI 12 Tingkat kepuasan kerja
 - KPI 14 Tingkat produktifitas tenaga kerja
 - KPI 15 Tingkat absensi pekerja
- c. Indikator Merah
 - KPI 8 Jumlah pelatihan yang dilakukan
 - KPI 16 Rasio produk cacat

Dari data di atas dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan yang berkaitan dengan tenaga kerja berada ditingkat sedang, karena mayoritas kriteria kinerja berada ditingkat indikator kuning, hanya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan keluhan tenaga kerja

saja yang memenuhi target perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu membuat suatu kebijakan di tiap-tiap departemen dalam usaha meningkatkan kinerjanya, dan yang perlu diperhatikan pada kinerja perusahaan dalam hal tenaga kerja ini adalah rasio produk cacat dan kebijakan perusahaan dalam melaksanakan pelatihan pada tenaga kerjanya, karena periode ini kriteria tersebut mengalami penurunan.

3. Penanam Modal

- a. Indikator Hijau
 - KPI 20 Rasio penyelesaian laporan keuangan tepat waktu
- b. Indikator Kuning
 - KPI 21 *Gross Profit Margin on Sales*
 - KPI 17 *Current Ratio*
- c. Indikator Merah
 - KPI 18 *Debt to Equity*
 - KPI 19 *Total Asset Turn Over*
 - KPI 22 Tingkat pertumbuhan pendapatan

Dari data di atas diketahui bahwa kinerja perusahaan yang berkaitan dengan penanam modal secara keseluruhan dapat dikatakan kurang, karena 50% dari kriteria yang ada berada di indikator merah, hal ini sangat perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan. Perusahaan harus sesegera mungkin melakukan tindakan peningkatan kinerja pada kriteria yang berindikator merah.

Dalam hal ini, kriteria-kriteria yang berindikator merah berhubungan dengan kinerja keuangan perusahaan, sehingga kinerja bagian Keuangan dan Marketing perlu ditingkatkan, tentu saja peran serta dari bagian lain juga diperlukan.

4. *Supplier*

- a. Indikator Hijau
 - KPI 24 Rasio jumlah pembatalan order
 - KPI 25 Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran
- b. Indikator Kuning
 - KPI 23 Rasio order mendadak
- c. Indikator Merah
 - Tidak ada kriteria kinerja yang berada di indikator merah

Dari data di atas dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan yang berhubungan dengan pihak *supplier* sudah bisa dikatakan baik,

hanya kriteria rasio order mendadak kepada *supplier* saja yang berindikator kuning. Untuk itu perusahaan harus membuat dan melaksanakan perencanaan produksi yang baik untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan yang berhubungan dengan *supplier*.

5. Masyarakat

a. Indikator Hijau

- KPI 26 Jumlah kegiatan sosial yang dilakukan
- KPI 28 Jumlah tenaga kerja yang diterima

mungkin ditingkatkan, karena masyarakat sedikit banyak juga memiliki peran.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan, didapat kesimpulan :

1. Dengan metode *Integrated Performance Measurement Systems* dapat mengidentifikasi 29 *key performance indicator* yang dapat menggambarkan kondisi kinerja di PT X secara terintegrasi.
2. Dari hasil *scoring systems* dengan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light Systems* dapat diketahui pencapaian dari masing-masing kriteria kinerja yang ada di PT X selama periode Januari-Juni 2009, dan hasilnya adalah sebagai berikut:
 - Indikator Hijau = 9 *key performance indicator*
 - Indikator Kuning = 13 *key performance indicator*
 - Indikator Merah = 7 *key performance indicator*

Dari penerapan metode *Objective Matrix* juga didapat pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan mengalami peningkatan sebesar 5,2017%.

DAFTAR PUSTAKA

Artley, W., and Stroh, S., 2001, *The Performance-Based Management Handbook: Establishing an Integrated Performance Measurement System*, Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG), USA

- KPI 29 Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian

b. Indikator Kuning

- KPI 27 Jumlah siswa SMK yang melakukan PKL

c. Indikator Merah

Tidak ada kriteria yang berada di indikator merah

Dari data di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki etika baik terhadap masyarakat dalam lingkungan perusahaan maupun di lingkungan sekitar perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari tidak adanya kriteria kinerja yang masuk kedalam indikator merah. Keadaan ini harus terus diperhatikan, dipertahankan dan jika

Bititci, U.S., Carrie, A.S., & McDevitt, L., 1998, *Integrated performance measurement systems: a development guide*, University of Strathclyde, Glasgow, U.K

Hidayah, U.B., 2004, *Analisa Keputusan (Diktat Kuliah)*, Departemen Teknik Industri, ITB

Juliandi, A., 2007, *Pengujian Validitas Dan Reliabilitas*, <http://www.azuarjuliandi.com>

Purnomo, C., 2009, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems*, Skripsi, Teknik Industri, IST Akprind, Yogyakarta.

Riggs, J.L., 1987, *Production Systems : Planning, Analysis, And Control (4th edition)*, John Wiley&Sons, New York

Saaty, T.L., 2008, *Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors The Analytic Hierarchy/Network Process*, Rev. R. Acad. Cien. Serie A. Mat., VOL. 102 (2), pp. 251–318

Suartika, I M., 2007, *Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems*, Thesis, Universitas Mataram, NTB.

Yusuf, M., 2012, *Analisis Lokasi Cabang Terbaik Menggunakan Metode Analytic Hierarchy Process*, SNAST IST. Akprind, Yogyakarta