

ANALISIS SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS* PADA PT. X

Tania Alda¹, Khawarita Siregar², Aulia Ishak³

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara

Jl. Almamater Kampus USU, Medan 20155

Email: taniaalda@ymail.com

Email: khawarita@usu.ac.id

Email: aulia.ishak@usu.ac.id

Abstrak. PT. X selalu berusaha memenuhi kebutuhan stakeholder perusahaan dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, kebutuhan stakeholder perusahaan (Stakeholder Requirement) diteliti guna mengetahui key performance indicators (KPI) yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan oleh pihak perusahaan. Pengukuran kinerja terbaik adalah dengan mempertimbangkan stakeholder perusahaan dan mengidentifikasi kebutuhan stakeholder tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan stakeholder perusahaan (Stakeholder Requirement) dan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan. Metode yang digunakan yaitu metode *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)* yang dikombinasikan dengan metode *Analytic Hierachy Process (AHP)*, *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System*. Integrasi antara metode *IPMS*, *AHP*, *OMAX* dan *Traffic Light System* digunakan untuk menentukan KPI yang menjadi prioritas dalam perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan. Dari hasil penelitian, diperoleh 4-KPI tergolong merah yang memerlukan perbaikan dengan indikator yaitu pemanfaatan aset secara optimal, jumlah kerjasama yang sesuai dengan kontrak, jumlah kegiatan sosial perusahaan dan jumlah kritik dan saran dari masyarakat. Usulan perbaikan yang diberikan yaitu perusahaan harus menjalin keakraban dengan masyarakat seperti melakukan kegiatan penanaman pohon bersama dan mengadakan program kemitraan dengan UKM.

Kata Kunci: *Integrated Performance Measurement Systems, Stakeholder Requirement, Scoring Systems*

Abstract. PT. X which is always trying to meet the needs of the stakeholder by doing continuous improvement to increase the performance of company. In this study, stakeholder requirements are investigated in order to determine key performance indicators to be improved by the company. The best performance measurement is done with consider the stakeholder and identify the stakeholder requirements. The purpose of this research is to determine stakeholder requirements and to improve and increase the performance of company. This research use *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)* method which combined with *analytic hierarchy process (AHP)* method, *objective matrix (OMAX)* and *traffic light system*. Integration of *IPMS*, *AHP*, *OMAX* and *Traffic Light Systems* is used to determine KPI which will be a priority in the improvements that can be made by the company. From this research, it can be seen that there are four KPI classified red which is need improvement such as optimal asset utilization, amount of cooperation according to the contract, social events and criticisms and suggestions. The suggestions to the company namely the company has to be close to the society such as making tree planting activities and making a collaboration program with UKM.

Keywords: *Integrated Performance Measurement Systems, Stakeholder Requirement, Scoring Systems*

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat performansi kerja yang baik. Pengukuran kinerja dilakukan karena semua perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap performansi kerja. Peningkatan kinerja dapat diketahui dengan tercapainya tujuan akhir perusahaan yaitu menghasilkan laba yang berkesinambungan untuk mencapai kesejahteraan bersama. Hal tersebut juga dirasakan oleh industri pengolahan kelapa sawit. Perkembangan antar industri pabrik kelapa sawit memunculkan persaingan yang sangat ketat diantara pabrik kelapa sawit di Indonesia. PT. X merupakan salah satu perusahaan di Indonesia dengan komoditi yang dihasilkan yaitu CPO (*Crude Palm Oil*). Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. X masih bersifat tradisional. Perusahaan hanya mengukur kinerja perusahaan melalui aspek keuangan/finansial. Perusahaan hanya terfokus terhadap laporan keuangan seperti Neraca, Laporan Laba/ Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Laporan Arus Kas. PT. X tidak pernah melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh sebelumnya yang melibatkan *stakeholder* perusahaan yaitu investor, pelanggan, *supplier*, karyawan dan masyarakat. *Stakeholder* merupakan aset terpenting pada sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal lain diluar sisi finansial. Salah satu metode yang direkomendasikan adalah metode *Integrated Performance Measurement Systems*. Metode IPMS digunakan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan dari para *stakeholder*. Penggunaan metode *integrated performance measurement systems* ini dikombinasikan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), metode *Objective matrix* (OMAX) dan metode *Traffic Light System*. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan *stakeholder* perusahaan dan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan menerapkan metode *integrated performance measurement systems*. Oleh karena itu, dengan menggunakan integrasi antara metode IPMS, AHP, OMAX dan *Traffic Light System*, dilakukan analisis terhadap kebutuhan para *stakeholder* perusahaan agar dapat diketahui *key performance indicators* yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan oleh pihak perusahaan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian survei yang merupakan bagian dari penelitian deskriptif. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi secara langsung dari *stakeholder* PT. X mengenai kebutuhan dan keinginan para *stakeholder* perusahaan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner. *Sampel* diambil dengan menggunakan *stratified random sampling* dikarenakan responden yang heterogen. Penarikan sampel dari setiap strata dilakukan dengan metode *purposive sampling* dikarenakan sampel yang diambil adalah orang-orang tertentu sebagai sumber informasi. Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, serta teknik kepustakaan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Prosedur dalam penelitian ini dimulai dengan studi pendahuluan dan studi literatur. Setelah itu, dilanjutkan dengan pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder yang diperlukan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan teknik wawancara. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode IPMS, Metode AHP, Metode OMAX dan metode *Traffic Light System*. Dari hasil pengolahan dan analisis, diperoleh kesimpulan dan saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Identifikasi *Key Performance Indicators*

Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) ditetapkan berdasarkan kebutuhan (*Requirement*) yang telah teridentifikasi. Pengidentifikasian dilakukan melalui penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan. Setelah diperoleh kebutuhan para *stakeholder* (*stakeholder requirement*), maka dilakukan perbandingan (*benchmarking*) dengan perusahaan pesaing yang sejenis sehingga dapat diketahui posisi perusahaan. Setelah itu, dilakukan penetapan *objectives* perusahaan dan menetapkan *key performance indicators*. *Key performance indicators* (KPI) yang telah diidentifikasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *Key Performance Indicators*

<i>Stakeholder</i>	<i>Key Performance Indicators</i>
	Adanya pengembangan pabrik dan perusahaan
	Tingkat penjualan CPO
Investor	Peningkatan laba perusahaan
	Pemanfaatan aset secara optimal
	Jumlah absensi karyawan

Tabel 1. Key Performance Indicators (Lanjutan)

Stakeholder	Key Performance Indicators
Pelanggan	Pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan
	Kemudahan bertransaksi
	Jumlah keluhan pelanggan
Supplier	Jumlah tingkat kepuasan <i>supplier</i>
	Jumlah peningkatan volume pembelian
	Jumlah kerjasama yang sesuai dengan kontrak
Karyawan	Jumlah keluhan karyawan
	Jumlah kecelakaan kerja
	Jumlah prestasi kerja karyawan
Masyarakat	Jumlah kegiatan sosial perusahaan
	Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia
	Jumlah kritik dan saran dari masyarakat

Dari Tabel 1, dapat dilihat *Key Performance Indicators* yang telah teridentifikasi.

3.2. Pembobotan *Key Performance Indicators*

Sebelum melakukan pembobotan KPI, hal pertama yang harus dilakukan adalah memeriksa apakah jawaban yang diberikan responden konsisten atau tidak. Hal tersebut dapat dilihat dari Nilai CR (*Consistenci Rasio*). Indikasi responden konsisten terhadap jawabannya jika $CR \leq 0,1$. Metode yang digunakan adalah metode *Analytic Hierachy Process*. Adapun hasil perolehan nilai *Consistensi Rasio* (CR) selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Consistensi Rasio (CR)

Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria	Level	CR
Sub Kriteria	Level 2	0,0748
		0,0673
		0,0000
	Level 3	0,0765
		0,0706
		0,0705
		0,0000
		0,0316
		0,0480
		0,0407
Key Performance Indicators	Level 4	0,0000
		0,0097
		0,0000
		0,0000

Dari Tabel 2, dapat dilihat bahwa jawaban yang diberikan oleh responden konsisten. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *Consistensi Rasio* (CR) $\leq 0,1$.

Nilai bobot KPI diberikan oleh narasumber dari perusahaan yang telah dipilih sebelumnya dengan cara menggunakan matriks perbandingan berpasangan *pairwise comparison*. Adapun keseluruhan nilai bobot KPI (*Key Performance Indicators*) terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Bobot KPI Terhadap Perusahaan

Key Performance Indicators (KPI)	Bobot KPI
Adanya pengembangan pabrik dan perusahaan	0,0087
Tingkat penjualan CPO	0,0314
Peningkatan laba perusahaan	0,0220
Pemanfaatan aset secara optimal	0,0464
Jumlah absensi karyawan	0,0718
Pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan	0,0479
Kemudahan bertransaksi	0,0658
Jumlah keluhan pelanggan	0,0316
Jumlah tingkat kepuasan <i>supplier</i>	0,0048
Jumlah peningkatan volume pembelian	0,0045
Jumlah kerjasama yang sesuai dengan kontrak	0,0063
Jumlah keluhan karyawan	0,0498
Jumlah kecelakaan kerja	0,0223
Jumlah prestasi kerja karyawan	0,0297
Jumlah kegiatan sosial perusahaan	0,0281
Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia	0,0659
Jumlah kritik dan saran dari masyarakat	0,0196

3.3. Scoring System dan Traffic Light System

Scoring system dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian masing-masing KPI (*Key Performance Indicators*) dari *objectives* yang telah ditentukan. Metode yang digunakan adalah *Objective Matrix* (OMAX). Metode OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang digunakan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan. *Traffic light system* berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah nilai dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. *Traffic Light System* digunakan untuk menentukan yang menjadi prioritas dalam perbaikan. Adapun keseluruhan hasil lengkap *scoring system* dengan bantuan *Objective Matrix* (OMAX) dapat dilihat pada Tabel 4,5,6,7,8. *Scoring OMAX* untuk *Stakeholder Investor* dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Scoring OMAX Stakeholder Investor

KPI	1	2	3	4	5
<i>Performance</i>	60%	3%	101%	43%	1,20%
10	100%	3%	115%	100%	0%
9	92,86%	2,93%	108,00%	92,14%	0,53%
8	85,71%	2,86%	101,00%	84,29%	1,06%
7	78,57%	2,79%	94,00%	76,43%	1,59%
6	71,43%	2,71%	87,00%	68,57%	2,11%
5	64,29%	2,64%	80,00%	60,71%	2,64%
4	57,14%	2,57%	73,00%	52,86%	3,17%
3	50%	2,50%	66%	45%	3,70%
2	40,00%	2,33%	54,00%	38,33%	4,13%
1	30,00%	2,17%	42,00%	31,67%	4,57%
0	20%	2%	30%	25%	5%
Level	4	10	8	2	8
Bobot	0,0087	0,0314	0,0220	0,0464	0,0718
Value	0,0348	0,314	0,176	0,0328	0,5744

Dari Tabel 4, dapat dilihat bahwa terdapat 5 KPI untuk *stakeholder investor*. 1 KPI yang tergolong merah yaitu Pemanfaatan aset secara optimal (KPI-4). 1 KPI tergolong kuning yaitu Adanya pengembangan pabrik dan perusahaan (KPI-1). 3 KPI yang tergolong hijau yaitu Tingkat penjualan CPO (KPI-2), Peningkatan laba perusahaan (KPI-3) dan Jumlah absensi karyawan (KPI-5).

Scoring OMAX untuk *Stakeholder Pelanggan* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Scoring OMAX Stakeholder Pelanggan

KPI	1	2	3
<i>Performance</i>	95%	98%	3
10	100%	100%	0
9	98,57%	98,00%	0,714
8	97,14%	96,00%	1,429
7	95,71%	94,00%	2,143
6	94,29%	92,00%	2,857
5	92,86%	90,00%	3,571
4	91,43%	88,00%	4,286
3	90,00%	86%	5
2	70,00%	67,33%	6
1	50,00%	48,67%	7
0	30%	30%	8
Level	6	9	6
Bobot	0,0479	0,0658	0,0316
Value	0,2874	0,2322	0,1896

Dari Tabel 5, dapat dilihat bahwa terdapat 3 KPI untuk *stakeholder pelanggan*. 2 KPI yang tergolong kuning yaitu Pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan (KPI-1) dan Jumlah keluhan pelanggan (KPI-3). 1 KPI yang tergolong hijau yaitu Kemudahan bertransaksi (KPI-2).

Scoring OMAX untuk *Stakeholder supplier* dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Scoring OMAX Stakeholder Supplier

KPI	1	2	3
<i>Performance</i>	97%	82%	53%
10	100%	90%	100%
9	98,57%	88,57%	95,00%
8	97,14%	87,14%	90,00%
7	95,71%	85,71%	85,00%
6	94,29%	84,29%	80,00%
5	92,86%	82,86%	75,00%
4	91,43%	81,43%	70,00%
3	90%	80,00%	65%
2	70,00%	66,67%	53,33%
1	50,00%	53,33%	41,67%
0	30%	40%	30%
Level	7	4	1
Bobot	0,0048	0,0045	0,0063
Value	0,0336	0,018	0,0063

Dari Tabel 6, dapat dilihat bahwa terdapat 3 KPI untuk *stakeholder supplier*. 1 KPI yang tergolong merah yaitu Jumlah kerjasama yang sesuai dengan kontrak (KPI-3). 2 KPI yang tergolong kuning yaitu Jumlah tingkat kepuasan *supplier* (KPI-1) dan Jumlah peningkatan volume pembelian (KPI-2).

Scoring OMAX untuk *Stakeholder karyawan* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Scoring OMAX Stakeholder Karyawan

KPI	1	2	3
<i>Performance</i>	7	0	90%
10	0	0	100%
9	1,429	0	97,14%
8	2,857	0	94,29%
7	4,286	0	91,43%
6	5,714	0	88,57%
5	7,143	0	85,71%
4	8,571	0	82,86%
3	10	0	80%
2	12,333	1,667	63,33%
1	14,667	3,333	46,67%
0	17	5	30%
Level	6	10	6
Bobot	0,0498	0,0223	0,0297
Value	0,2988	0,223	0,1782

Dari Tabel 7, dapat dilihat bahwa terdapat 3 KPI untuk *stakeholder karyawan*. 2 KPI yang tergolong kuning yaitu Jumlah keluhan karyawan (KPI-1) dan Jumlah prestasi kerja karyawan (KPI-3). 1 KPI yang tergolong hijau yaitu Jumlah kecelakaan kerja (KPI-2).

Scoring OMAX untuk *Stakeholder* masyarakat dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Scoring OMAX Stakeholder Masyarakat

KPI	1	2	3
<i>Performance</i>	1	35%	8
10	5	30%	6
9	4,429	31,43%	6,143
8	3,857	32,86%	6,286
7	3,286	34,29%	6,429
6	2,714	35,71%	6,571
5	2,143	37,14%	6,714
4	1,571	38,57%	6,857
3	1	40,00%	7
2	0,667	32,00%	8
1	0,333	24,00%	9
0	0	16%	10
Level	3	7	2
Bobot	0,0281	0,0659	0,0196
Value	0,0843	0,1113	0,0392

Dari Tabel 8, dapat dilihat bahwa terdapat 3 KPI untuk *stakeholder* masyarakat. 2 KPI yang tergolong merah yaitu Jumlah kegiatan sosial perusahaan (KPI-1) dan Jumlah kritik dan saran dari masyarakat (KPI-3). 1 KPI yang tergolong kuning yaitu Jumlah lapangan pekerjaan yang tersedia (KPI-2).

4. KESIMPULAN

Hasil integrasi metode IPMS, AHP, OMAX dan *traffic light systems* menunjukkan bahwa ada 4 *Key Performance Indicators* yang perlu mendapat perhatian khusus untuk diperbaiki karena sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yaitu pemanfaatan aset secara optimal (Dari *Stakeholder Investor*), jumlah kerjasama yang sesuai dengan kontrak (Dari *Stakeholder Supplier*), jumlah kegiatan sosial perusahaan dan jumlah kritik dan saran dari masyarakat (Dari *Stakeholder Masyarakat*).

DAFTAR PUSTAKA

Artley, Will; Stroh, Suzanne. 2001. *Establishing an Integrated Performance Measurement System*: Oak Ridge Institute For Science And Education.

Hendrastuti. 2011. *Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (Studi Kasus: Usahatani dan Industri Kecil Penyulingan dalam Klaster Agroindustri Minyak Nilam di Kabupaten Kuningan)*: Institut Pertanian Bogor.

Jeffery, Neil. 2009. *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*: Cranfield School of Management.

Kartikasari, Liana. 2004. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems di PT. Cahaya Angkasa Abadi*. Laporan Tugas Sarjana: Universitas Kristen Petra.

Kesuma, Hendra. 2011. *Analisa Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism pada PT. Perkebunan Nusantara III PKS Aek Nabara Selatan*. Laporan Tugas Sarjana. Jurusan Teknik Industri: Universitas Sumatera Utara.Medan.

Mukhtarom, Syahrul; Partiw, Sri Gunani. 2011. *Pengukuran Kinerja di PT. Citra Bunga Persada Dengan Menggunakan Metode Integrated performance Measurement Systems (IPMS)*: Institut Teknologi Sepuluh November.

P. Suwignjo, U.S. Bititci, A.S. Carrie, T.J. Turner. *Performance Measurement System: Auditing and Prioritisation of Performance Measures*: University of Strathclyde, Glasgow, UK.

Riggs, James L and Glen HF. 1983. *Productivity By Objectives*: Prentice Hall, UK.

Saaty, Thomas L. 1988. *Multicriteria Decision Making, The Analytic Hierarchy Process Planning, Priority, Setting, Resource Allocation*. University of Pittsburgh.

Sinulingga, Sukaria. 2011. *Metodologi Penelitian*. Medan: USU Press.

Suartika, I Made. 2007. *Perancangan Dan Implementasi Sistem pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems*: Universitas Mataram.