

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (IPMS) PADA PT. OMETRACO ARAYA SAMANTA

Luky Tri Sugianto, Suhartini

Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya
Jalan Arief Rachman Hakim 100 Surabaya
ttitin63@yahoo.com

ABSTRAK

PT. Ometraco Araya Samanta adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi baja. Pada saat ini di PT. Ometraco Araya Samanta yang memegang peranan yang sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan adalah selalu berfokus pada aspek finansial, karena hanya aspek finansial saja yang dijadikan ukuran dalam pengukuran kinerja di PT. Ometraco Araya Samanta, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek. Untuk lebih berorientasi dalam pencapaian jangka panjang maka selain aspek finansial yang menjadi ukuran kinerja perusahaan, ada beberapa aspek lain yang perlu diperhatikan, dimana aspek-aspek tersebut terdiri dari seluruh aktivitas perusahaan, baik dari internal maupun dari eksternal 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 di PT. Ometraco Araya Samanta dengan metode IPMS dapat mengidentifikasi 24 *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 sebesar 6,92.

Kata Kunci : Pengukuran kinerja, IPMS, KPI, AHP, OMAX, *scoring system*

1. PENDAHULUAN

Pada saat ini persaingan dalam dunia industri semakin ketat. Semua perusahaan harus dapat menghadapi persaingan tersebut, Oleh karena itu setiap perusahaan harus dapat berusaha mengoptimalkan dan mengefektifkan kinerja perusahaannya sehingga dapat menghadapi persaingan di dunia industri.

Dapat dikatakan bahwa persaingan adalah suatu hal yang harus dihadapi dan tidak bisa dihindari. Dan setiap perusahaan harus dapat meningkatkan setiap aspek-aspek kinerja perusahaannya, dengan demikian perusahaan dapat tetap bertahan dalam menghadapi persaingan. Perusahaan yang dihadapkan pada kompleksitas dalam lingkungan bisnisnya, akan dituntut untuk membentuk suatu sistem manajemen yang dinamis dan fleksibel. Dengan adanya suatu sistem manajemen yang fleksibel dan dinamis diharapkan perusahaan dapat tetap bertahan atau tetap eksis didalam menghadapi persaingan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan dari berbagai aspek baik aspek

internal dan eksternal perusahaan. Untuk mengetahui tingkat performansi perusahaan maka harus perlu dilakukan pengukuran kinerja. Di mana dalam pengukuran kinerja perusahaan akan mengevaluasi dan kemudian akan melakukan perencanaan kinerjanya, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan proses kinerja perusahaan, dan pada hasil yang akan didapatkan adalah keuntungan bagi perusahaan itu sendiri.

PT. Ometraco Araya Samanta adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi baja. Pada saat ini di PT. Ometraco Araya Samanta yang memegang peranan yang sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan adalah aspek finansial, karena hanya aspek finansial saja yang dijadikan ukuran dalam pengukuran kinerja di PT. Ometraco Araya Samanta, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek. Selain aspek finansial dalam mengukur kinerja perusahaan, ada beberapa aspek lain yang perlu diperhatikan, dimana aspek-aspek tersebut terdiri dari seluruh aktivitas perusahaan, baik dari internal maupun dari eksternal perusahaan.

Oleh karena itu penerapan metode pengukuran kinerja dengan pendekatan *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS). Pendekatan *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), dan tetap memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya (*external monitor*). IPMS sendiri dapat diterapkan pada perusahaan yang berorientasi untuk mendapatkan profit atau keuntungan secara optimal (*profit oriented*), maupun pada organisasi non profit.

1.1 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Integrated Performance Measurement System* pada perusahaan.
2. Bagaimana mengidentifikasi *Key Performance Indicators* untuk pengukuran kinerja perusahaan.
3. Bagaimana memberikan rekomendasi perbaikan pada *Key Performance Indicator* yang berada di zona merah.

1.2 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa tujuan sebagai berikut adalah :

1. Dapat menentukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Integrated Performance Measurement System* pada perusahaan.
2. Dapat mengidentifikasi *Key Performance Indicators* untuk pengukuran kinerja perusahaan
3. Dapat memberikan rekomendasi perbaikan pada *Key Performance Indicator* yang berada di zona merah.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Identifikasi Permasalahan

Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi permasalahan yang ada di perusahaan. Sedangkan permasalahan yang diselesaikan melalui penelitian ini adalah pengukuran kinerja perusahaan pada PT. OMETRACO ARAYA SAMANTA.

2.2 Penetapan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *Key Performance Indicator* yang telah ditetapkan yang dapat digunakan perusahaan untuk

mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS).

2.3 Studi Literatur

Tahap ini bertujuan untuk memperdalam dan memahami mengenai teori maupun metode yang akan digunakan dalam memecahkan permasalahan. Studi pustaka yang dilakukan untuk mencari literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi yang dapat dijadikan referensi dan acuan dalam penyelesaian masalah, sehingga dapat menjadi landasan yang kuat dalam penelitian.

2.4 Studi Lapangan

Survey lapangan sangat diperlukan untuk mengetahui kondisi nyata obyek yang diteliti yaitu di PT. OMETRACO ARAYA SAMANTA.

2.5 Identifikasi Stakeholder

Identifikasi *stakeholder* adalah semua pihak-pihak yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan, dan juga menjadi penggerak serta menjamin keberadaan suatu perusahaan. Stakeholder dalam penelitian ini meliputi pelanggan, karyawan, investor, supplier dan masyarakat.

2.6 Identifikasi Stakeholder Requirement

Identifikasi stakeholder requirement yaitu dengan menggali kebutuhan (*requirements*) dari masing-masing *stakeholder* yang telah teridentifikasi sebelumnya.

2.7 Identifikasi External Monitor

Identifikasi external monitor adalah dengan melakukan proses *benchmarking* dengan tujuan agar dapat menetapkan tujuan (*objective*) yang akan dilakukan benar-benar untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2.8 Identifikasi Objectives

Identifikasi Objectives terbentuk atas dasar *requisition* yang telah teridentifikasi oleh masing-masing *stakeholder* yang sudah ditentukan.

2.9 Penetapan Key Performance Indicators

Penetapan key performance indicators atau KPI ditetapkan sebagai ukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian masing-masing *objectives*.

2.10 Validasi Key Performance Indicators

Validasi KPI dilakukan oleh pihak perusahaan karena dianggap mereka yang mengetahui apakah KPI yang telah disusun sudah mewakili kondisi nyata perusahaan atau tidak.

2.11 Pembobotan Dengan Metode AHP

Pembobotan yang akan dilakukan terhadap kriteria-kriteria dengan menggunakan metode AHP sebagai pengolahan awal. Pada tahap ini akan dihasilkan nilai bobot untuk masing-masing *key performance indicator* penilaian yang telah dilakukan.

2.12 Penyusunan Scoring System dengan OMAX

Hasil dari skor penilaian kinerja dengan menggunakan OMAX, dan dianalisa dengan menggunakan metode *Traffic Light System* untuk mengetahui KPI mana yang mendapatkan nilai pada warna merah, hijau, dan kuning.

2.13 Evaluasi Hasil Pengukuran

Evaluasi hasil pengukuran kinerja dilakukan terhadap hasil yang sudah diperoleh dalam proses pengolahan data. Hal ini ditujukan untuk lebih menjelaskan dan mengartikan maksud yang terkandung dalam hasil pengolahan data tersebut.

2.14 Kesimpulan dan Saran

Merupakan tahap akhir dari penelitian yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian serta untuk perbaikan penelitian serta pengembangan lebih lanjut di masa yang akan datang.

3. HASIL DAN ANALISA

3.1 Identifikasi KPI (*Key Performance Indicator*)

Berdasarkan hasil identifikasi terdapat 24 KPI yang terdiri dari, 5 KPI pada *stakeholder customers*, 5 KPI pada *stakeholder employee*, 5 KPI pada *stakeholder investor*, 3 KPI pada *stakeholder supplier* dan 3 KPI pada *stakeholder regulator*.

No.	Stakeholder	Requirement
1.	Pelanggan	1. Spesifikasi barang sesuai order
		2. Pengiriman barang tepat waktu
		3. Kecacatan barang minimal
		4. Kemudahan bertransaksi
		5. Tanggapan mengenai adanya komplain
2.	Karyawan	1. Jumlah PC yang ada
		2. Jumlah mesin yang tidak bisa dipakai
		3. Jumlah pelatihan
		4. Jumlah keluhan
		5. Jumlah kecelakaan kerja
		6. Tingkat turn over karyawan
		7. Tingkat produktivitas karyawan
		8. Tingkat kehadiran karyawan
3.	Investor	1. Current ratio
		2. Debt to Equity
		3. Total asset turn Over
		4. Gross profit margin on sales
		5. Tingkat pertumbuhan pendapatan
4.	Supplier	1. Rasio jumlah order yang mendadak
		2. Rasio jumlah pembatalan order
		3. Rasio pembayaran tepat waktu
5.	Masyarakat	1. Jumlah tenaga kerja yang diterima
		2. Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian
		3. Jumlah mahasiswa yang melakukan kerja praktek

3.2. Pengukuran KPI dengan OMAX

Pada hasil yang dilakukan pengukuran kinerja keseluruhan dari perusahaan dengan menggunakan objective matrices (OMAX). Pengukuran dilakukan dengan mencari bobot tiap-tiap *stakeholder* terlebih dahulu dengan metode AHP kemudian menghitung nilai tiap *stakeholder* dengan OMAX dan melakukan perkalian antara bobot dan nilai *stakeholder*. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan nilai 6,92 dengan skala 10, ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan termasuk dalam kategori warna kuning sehingga memerlukan pengawasan yang intensif.

Tabel 5.1 Tabel Performansi Kinerja Perusahaan Keseluruhan

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Nilai	Performansi Kinerja
<i>Pelanggan</i>	0,4	6,5	2,4
<i>Karyawan</i>	0,1	7,7	0,9
<i>Investor</i>	0,4	7,6	2,71
<i>Supplier</i>	0,06	4,4	0,53

<i>Masyarakat</i>	0,04	8,68	0,35
Total			6,92

3.3. Identifikasi Traffic Light System

Berdasarkan hasil pengelompokan pada *traffic light system*, maka dapat dilakukan evaluasi sebagai berikut :

- a. Indikator yang berada pada warna hijau mempunyai pengertian bahwa realisasinya sudah memenuhi target yang telah ditetapkan, indikator tersebut meliputi :

- K3 : Jumlah pelatihan
- K5 : Jumlah kecelakaan kerja
- K7 : Tingkat produktivitas karyawan
- I5 : Tingkat pertumbuhan pendapatan
- S3 : Rasio pembayaran tepat waktu
- M1 : Jumlah tenaga kerja yang diterima
- M3 : Jumlah mahasiswa yang melakukan kerja praktek

Indikator-indikator yang ada diatas berarti tidak memerlukan perbaikan tetapi bukan berarti tidak memerlukan pengawasan secara kontinu, karena dengan pengawasan tersebut maka akan mempermudah bagi pihak pengukur untuk mempertahankan *score* yang telah dicapai untuk periode mendatang.

- b. Indikator-indikator yang berada pada warna kuning mempunyai pengertian bahwa realisasinya belum tercapai, meskipun nilainya dapat dikatakan sudah mendekati target yang telah ditetapkan, indikator tersebut meliputi :

- P2 : Pengiriman barang tepat waktu
- P3 : Kecacatan barang minimal
- P4 : Kemudahan bertransaksi
- P5 : Tanggapan mengenai adanya komplain
- K2 : Jumlah mesin yang tidak bisa dipakai
- K4 : Jumlah kecelakaan kerja
- K8 : Tingkat kehadiran karyawan
- I1 : *Current Ratio*
- I2 : *Debt to Equity*
- I3 : *Total Aset Turn Over*
- I4 : *Gross Profit Margin on Sales*
- S2 : Rasio jumlah pembatalan order

Indikator-indikator yang ada di atas berarti belum memerlukan perbaikan tetapi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.

- c. Indikator-indikator yang berada pada warna merah mempunyai pengertian bahwa realisasinya di bawah target yang telah ditetapkan, indikator tersebut meliputi :

- P1 : Spesifikasi barang sesuai order
- K1 : Jumlah PC yang ada
- K6 : Tingkat turn over karyawan
- S1 : Rasio jumlah order yang mendadak

Indikator-indikator tersebut berarti mengidentifikasi bahwa indikator-indikator tersebut memerlukan perbaikan dengan segera, hal tersebut terjadi terutama karena belum pernah dilakukannya suatu pengukuran kinerja yang terstruktur.

3.4 Rekomendasi Perbaikan

Berikut ini adalah rekomendasi perbaikan untuk indikator-indikator yang berwarna merah, dimana perusahaan harus cepat melakukan tindakan untuk memperbaiki performansi indikator-indikator tersebut.

- Koordinasi distribusi perusahaan yang kurang baik, dan perusahaan harus lebih teliti lagi sebelum melakukan pengiriman kepada pihak pelanggan, sehingga diharapkan tidak terjadi kesalahan dalam pengiriman atau keterlambatan dalam proses pengiriman. Dan juga dalam hal pemilihan ekspedisi pengiriman ke pihak pelanggan, perusahaan harus lebih selektif lagi.
- Seringnya order mendadak disebabkan kurangnya komunikasi antara personel yang ada dibagian operasional produksi dengan operasional dibagian pengadaan bahan baku. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi informasi yang baik antar kedua belah pihak seperti dibuatkan laporan kemajuan perencanaan dan jadwal produksi, sehingga dari jauh hari pihak pengadaan bahan baku dapat mengetahui saat yang tepat untuk melakukan order kembali kepada *supplier*.
- Melakukan pergantian karyawan dengan memberikan promosi jabatan kepada tenaga kerja yang masih muda dan berkemampuan tinggi untuk mengganti karyawan yang sudah tidak lagi produktif.
- Perusahaan harus menambah jumlah unit PC yang diperlukan untuk memudahkan karyawan dalam meningkatkan produktifitas kinerja perusahaan.

4. KESIMPULAN

1. Dari hasil identifikasi *stakeholder* terdapat 24 *Key Performance Indicator* yang menggambarkan kondisi PT. Ometraco Araya Samanta secara keseluruhan.
2. Diketahui bahwa nilai performansi kinerja perusahaan adalah 6,92 dengan skala 10, sehingga dapat diartikan bahwa kinerja perusahaan termasuk dalam kategori warna kuning. Arti dari warna kuning menunjukkan kinerja perusahaan memerlukan pengawasan secara intensif guna meningkatkan performansi kinerja diperiode yang akan datang.
3. Hasil dari *scoring system* dengan metode OMAX dan *Traffic Light System* menghasilkan pembagian *Key Performance Indicators* kedalam berbagai indikator nilai yang ada, yaitu : warna hijau: 7 *Key Performance Indicators*, warna kuning: 13 *Key Performance Indicators*, Warna merah: 4 *Key Performance Indicators*.

4. DAFTAR PUSTAKA

- Anita, 2001, *Perancangan Sistem Pengukuran Performansi Organisasi Dengan Metode Integrated Performance Measurement Sytems(Studi Kasus : Badan Perencanaan Pembangunan Propinsi Jawa Timur)*, Jurnal Teknik Industri ITS, Surabaya
- Artley, W., and Stroh, S., 2001, *The Performance-Based Management Handbook: Establishing antegrated Performance Measurement System, Performance-Based Manage-ment Special Interest Group (PBM SIG), USA*
- Bititci, U.S., Carrie, A.S., & McDevitt, L., 1998, *Integrated performance measurement systems: a development guide*, University of Strathclyde, Glasgow, U.K
- Fatma Putri, Chauliah., 2003, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) (Studi Kasus di Unit Transfusi Darah-PMI Cabang kota Surabaya)*, Jurnal Teknik Industri ITS, Surabaya
- 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 (Studi Kasus Jurusan Teknik Mesin Universitas Mataram)*, *Jurnal Teknik Industri* vol. 9, NO. 2, (Desember) ; 131-143
- Tjahjo Tamtomo, Ardyandito. 2008. *Pengukuran Produktivitas Proses Produksi PT. Halco dengan Menggunakan Alat Ukur OMAX*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*, Jakarta
- Winarni dan Cahyo Purnomo, (2012), *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)*, *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) Periode III*, Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta.