

**PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI UKM XYZ DENGAN
MENGUNAKAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT
SYSTEMS (IPMS)***

***PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM DESIGN in XYZ SME USING INTEGRATED
PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS METHOD (IPMS)***

Hizgion Dofesto Alsimanjuntak¹, Christanto Triwibisono², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹hizgiondof@gmail.com, ²christanto@telkomuniversity.ac.id, ³ atyanuraisha@gmail.com

Abstrak

UKM XYZ merupakan UKM yang bergerak dibidang konveksi. Hasil yang diproduksi oleh UKM XYZ merupakan tas dan baju. Namun, UMKM ini memiliki kendala dalam terus meningkatkan performa produksinya. Manajemen kinerja yang berfokus pada finansial menjadi penyebab dari kinerja yang tidak baik, dikarenakan manajemen kinerja yang dilakukan pihak pengelola tidak komprehensif dan tidak memperhatikan stakeholder yang memiliki kontribusi terhadap UKM ini.

Metode IPMS membagi organisasi dalam 4 level, yaitu Bisnis Induk, Bisnis Unit, Proses Bisnis, dan Aktivitas. Dari 4 level tersebut akan ditentukan stakeholder yang memiliki hubungan dengan organisasi tersebut. Proses selanjutnya adalah penulis akan merangkai stakeholder requirement, stakeholder objectives, dan hasil terakhir adalah KPI yang berfungsi bagi organisasi untuk mengontrol kinerja yang dimiliki organisasi. KPI yang telah didapat selanjutnya akan dilakukan implementasi, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membandingkan dari hasil manajemen kinerja dengan manajemen kinerja menggunakan metode IPMS. Berdasarkan hasil yang didapat adalah manajemen kinerja eksisting yang hanya memperhatikan finansial memiliki nilai pencapaian omset yang cukup baik. Namun demikian dibandingkan dengan hasil nilai pencapaian dengan menggunakan metode IPMS yang memiliki beberapa perspektif penilaian menunjukkan hasil yang lebih baik, hal ini dikarenakan metode IPMS dapat menyelesaikan permasalahan yang dialami UKM seperti target produksi yang tidak tercapai, tingkat keterlambatan serta ketidakhadiran pegawai.

Kata kunci: UKM, IPMS (*Integrated Performance Measurement System*), KPI (*Key Performance Indicator*)

Abstract

XYZ SME is an organization that makes garment products. XYZ's product are bag and clothes. XYZ have a problem in improve the performance. Performance management that is focused on finance become the bad effect of bad performance, it's all because performance management that did by owner not comprehensive and not concern with stakeholder that has a contribution with the SME.

IPMS divided organization in 4 level, the business, business unit, business process, and activities. After that, the stakeholder for all level will determined. The next procedure is arrange the stakeholder requirement, the stakeholder objectives, and the last one is KPI that has a function to control the organization performance. The implementation has a goal, that is to compare the result of existing performance management with performance management that use IPMS method. Acoording to the result, an existing performance management that focus only to financial perspectives has a good result at achiving a turnover. But, compared with achievement result that come from the IPMS method that has few scoring perspectives has a better result. It because IPMS method can solve some of SME problems, like production target that not achieved, rate of late, and also rate of absence.

Keywords: SME, IPMS (*Integrated Performance Measurement System*), KPI (*Key Performance Indicator*)

1. Pendahuluan

UKM XYZ melakukan manajemen kinerja yang tidak komprehensif dan hanya berfokus pada finansial saja. Hal ini terlihat dari tidak kejelasan serta komunikasi mengenai tujuan dan strategi. Efeknya membuat para pegawai tidak memiliki pemahaman mengenai yang dilakukan untuk keberlangsungan usaha dari UKM XYZ. Selain itu, ada kebutuhan yang tidak terpenuhi dari setiap *stakeholder internal* dan eksternal yang memiliki peran atau kontribusi terhadap UKM XYZ. Penelitian sebelumnya, dinyatakan bahwa UKM umumnya tidak memiliki pengukuran kinerja yang pasti. Pengukuran kinerja yang dilakukan di UKM umumnya bersifat subyektif dari pemilik. Sehingga pengukuran kinerja tersebut cenderung tidak akurat.

Pegawai (penjahitan) merupakan *stakeholder* yang memiliki peran penting dalam mencapai target penjualan, pegawai pada bidang ini berfungsi untuk menghasilkan permintaan produk. Pendidikan minimum pegawai rata-rata adalah Sekolah Dasar sehingga para pegawai juga tidak memiliki bekal teknik menjahit yang efektif dan efisien. Hal ini dapat mempengaruhi produksi serta penjualan, mengakibatkan ketidakterpenuhinya kebutuhan dari konsumen dari segi ketepatan waktu dalam penyelesaian produksi, serta kualitas produksi. Hal ini dikarenakan performa dari karyawan tidak maksimal.

Tabel 1 Data Pegawai

Pegawai	Bagian Menjahit		
	A	B	C
Jam kerja	Bekerja selama 8 jam	Bekerja selama 8 jam	Bekerja selama 8 jam
Hasil/hari	per hari tidak menacapai 5 produk	per hari melebihi 5 produk	per hari tidak menacapai 5 produk
Kendala	Kesulitan dalam teknik menjahit	Mampu melakukan produksi dengan menggunakan teknik tertentu	Kesulitan dalam teknik menjahit

Tingkat ketidakpuasan konsumen yang dilaporkan mengalami peningkatan per tahunnya. Sehingga perusahaan perlu memiliki manajemen kinerja yang didasari terhadap kebutuhan dari orang yang berperan terhadap bisnis perusahaan tersebut.

Metode IPMS memiliki perbedaan dengan kedua metode tersebut, dimana metode ini terintegrasi dengan 4 level bisnis yang ada pada perusahaan, dari Bisnis, Bisnis Unit, Bisnis Proses, dan Aktifitas. Orang yang berperan terhadap bisnis dari perusahaan tersebut adalah pegawai, pembeli, dan pengelola. Kegunaan dari memahami kebutuhan dari setiap bagian peran tersebut adalah untuk melakukan perbaikan yang terus menerus dari segi proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Dasar Teori

2.1. Pengertian UKM

Undang-undang nomor 20, tahun 2008, bahwa UMKM dibagi menjadi 3. Usaha mikro merupakan usaha produksi perorangan/ atau badan usaha yang sesuai dengan kriteria usaha mikro. Usaha kecil adalah usaha ekonomi yang produktif serta independen, dilakukan perorangan atau badan usaha yang bukan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai dan menjadi bagian antara langsung maupun tidak langsung dari Usaha menengah atau Usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha kecil. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif independen, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi, antara langsung maupun tidak langsung dengan Usaha kecil atau Usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

2.2. Manajemen kinerja

Bititci (1997) mengatakan bahwa proses dari manajemen kinerja merupakan proses yang ada pada perusahaan mengelola kinerja yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan dan fungsional.

2.3. Key Performance Indicator (KPI)

KPI menurut David Parmenter (2010) didefinisikan sebagai seperangkat ukuran yang fokus pada aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa mendatang.

2.4. Pengukuran sistem

Freddy Simbolon (2015) menjelaskan bahwa terdapat 3 pengukuran sistem kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas saat ini, yaitu *Balance Scorecard* dari *Harvard Business School*, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*, dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management*.

2.IV.I IPMS (*Integrated Performance Measurement System*)

IPMS dikutip dari jurnal Freddy Simbolon, 2015, adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing (CSM)* dari *University of Strathclyde*, Glasgow, bertujuan untuk manajemen kinerja yang lebih robust, terintegrasi, efektif, dan efisien.

A. Model Acuan

Model acuan menurut Bititci (1998) ini membagi organisasi menjadi empat level, yaitu:

1. Bisnis
2. Bisnis Unit
3. Proses Bisnis
4. Aktivitas

B. Elemen pada Setiap Level

Model acuan menurut Bititci (1998) memiliki 4 elemen pada setiap levelnya, yaitu:

1. *Stakeholder Requirements*
2. *External Monitor*
3. *Objectives*
4. Pengukuran kinerja

Setiap elemen tersebut dibutuhkan pada model acuan untuk setiap level pada organisasi:

1. Mengetahui dan memahami kebutuhan dari stakeholder
2. Melihat posisi di lingkungan eksternal (berhubungan dengan kebutuhan stakeholder) terhadap pesaing dan kinerja kelas dunia lainnya untuk mengidentifikasi kebutuhan dalam perkembangan dari suatu bisnis.
3. Membuat objektif berdasarkan implikasi dan kekritisannya pada peningkatan yang berbeda bersamaan dengan target dan pengukuran waktu yang sesuai
4. Menyatakan, melaporkan, melihat dan mengulang objektif tersebut menggunakan laporan pengukuran kinerja

2.5. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Wibisono (167:2006) menjelaskan AHP sebagai alat bantu sederhana dalam pengambilan keputusan, untuk menyelesaikan masalah yang kompleks, tidak terstruktur, bahkan multiatribut

2.6. Diagram Pareto

Ahli ekonomi Italia dan sosiolog yang bernama Vilfredo Pareto membuat suatu pengamatan yang terkenal bahwa 20% populasi memiliki 80% properti di negara Italia. Sehingga, pareto memiliki aturan 80-20.

2.7. Perbandingan dengan penelitian sebelumnya

Penelitian ini dengan membandingkan dengan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis.

- a. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) Pada PT. Ometraco Araya Samanta. (Tri Luky Sugianto:2013)
Terdapat persamaan pada metode yaitu IPMS dan AHP, dengan latar belakang masalah adalah persaingan, *stakeholder* yang sama seperti karyawan, dan pelanggan. Perbedaannya pada objek penelitian yaitu PT (Perseroan Terbatas), memiliki 5 *stakeholder*, 3 *stakeholder* yang berbeda yaitu investor, masyarakat, *supplier*, menggunakan metode OMAX, dan memiliki 24 KPI.
- b. Perbaikan Daya Saing Perusahaan Melalui Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur. (Ronald Sukwadi: 2011)
Terdapat persamaan pada metode yaitu IPMS, dengan latar belakang masalah adalah pemenuhan kebutuhan *stakeholder*, *stakeholder* yang sama seperti pelanggan karyawan, pengelola. Perbedaannya pada objek penelitian yaitu PT (Perseroan Terbatas), memiliki 4 *stakeholder*, 1 *stakeholder* yang berbeda yaitu pemasok, menggunakan metode *Traffic Light System*, dan memiliki 30 KPI.

- c. Perbaiki Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (IPMS). (Winarni:2012)

Terdapat persamaan pada metode yaitu IPMS, dan AHP, dengan latar belakang masalah adalah persaingan, stakeholder yang sama seperti pelanggan, dan karyawan. Perbedaannya pada objek penelitian yaitu PT (Perseroan Terbatas), memiliki 5 stakeholder, 3 stakeholder yang berbeda yaitu penanam modal, pemasok, dan masyarakat menggunakan metode OMAX, dan memiliki 29 KPI.

Hasil dari 3 penelitian terdahulu berbeda dengan hasil yang ada pada penelitian kali ini, dimana penelitian ini memiliki hasil yaitu pada tahap penentuan kebutuhan dilakukan generalisasi kebutuhan, dan memiliki hasil akhir perbandingan manajemen kinerja eksisting dengan manajemen kinerja menggunakan metode IPMS.

3. Pembahasan

3.1. Requirements, Objectives, dan KPI Pelanggan

Penjelasan objectives pelanggan sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kepuasan pelanggan

Dilakukan dengan memberikan kualitas produk, dan pelayanan yang baik. Berdasarkan wawancara dengan pengelola, bahwa ketidakterpenuhinya kebutuhan secara produk, dan janji pemesanan merupakan hal yang sering terjadi.

- b) Meningkatkan kualitas pelayanan

Pelayanan kepada pelanggan merupakan hal yang penting untuk perusahaan tingkatkan kualitasnya. Objectives ini membuat pelanggan merasa memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan.

Tabel 2 Requirements, Objectives, dan KPI Pelanggan

Pelanggan requirements	Pelanggan objective	KPI	Tujuan
Spesifikasi barang sesuai order	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah retur	Untuk dapat menunjukkan kemajuan dari berkurangnya laporan retur
Pengiriman barang tepat waktu		Jumlah komplain	Untuk dapat menunjukkan kemajuan dari berkurangnya laporan komplain
Harga yang ditawarkan			
Kualitas pengemasan produk			
Discount produk			
Ketersediaan stok	Meningkatkan kualitas pelayanan	Persentasi repeat order	Untuk dapat menunjukkan bertambahnya pembelian ulang
Hubungan emosional kepada pelanggan		Persentasi penyelesaian komplain	Untuk mengetahui peningkatan kemampuan dari menjawab komplain yang ada
Kecepatan dalam menanggapi komplain			
Tanggapan mengenai adanya komplain			
Pelayanan terhadap pelanggan			

3.2. Requirements, Objectives, dan KPI Karyawan

Penjelasan mengenai objektif dari pegawai sesuai pada tabel 3 adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja

Meningkatkan kemampuan dari setiap divisi secara keseluruhan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Kinerja yang efisien dan efektifitas mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan dari segi produksi dan pelayanan yang diberikan.

- b) Meningkatkan loyalitas karyawan

Karyawan merupakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan ini dalam produksi dan lainnya. Loyalitas perlu ditingkatkan karena terdapat beberapa pegawai yang merasa bahwa kepuasan dalam berkerja kurang baik.

- c) Meningkatkan kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan karyawan perlu ditingkatkan pada perusahaan ini, hal ini dikarenakan terjadinya out of stock dari suatu produk, dimana hal ini menyebabkan terjadinya penyelesaian produk yang tidak tepat waktu, dan tidak tercapainya target penjualan perusahaan ini

- d) Meningkatkan motivasi kerja

Setiap pegawai dari perusahaan ini membutuhkan peningkatan motivasi kerja yang dapat membuat performa pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam kondisi yang baik.

3.3. Requirements, Objectives, dan KPI Pengelola

Penjelasan mengenai objektif pengelola pada tabel 4:

a) Meningkatkan pendapatan

Salah satu tujuan perusahaan adalah meningkatkan pendapatan. Peningkatan pendapatan perusahaan dipengaruhi dari pencapaian target penjualan.

b) Meningkatkan kinerja pegawai

Pegawai perlu diberikan *training* sehingga setiap pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik. Kinerja tiap pegawai juga perlu didata sehingga dapat diperhatikan peningkatannya.

c) Meningkatkan komunikasi

Komunikasi antara pengelola dengan pegawai, atau pegawai dengan pegawai, perlu diperbaiki, hal ini bertujuan untuk mengurangi kesalah pahaman.

d) Meningkatkan produktivitas

Produktivitas akan mengurangi biaya yang tidak dibutuhkan perusahaan. Peningkatan produktivitas akan membuat pegawai bekerja tepat waktu, sumber daya *intangible* dipakai dengan efisien, dan tercapainya target penjualan.

Tabel 3 Requirements, Objectives, dan KPI Karyawan

Karyawan requirements	Karyawan objective	KPI	Tujuan
Jumlah mesin	Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja	Jumlah mesin yang baik	Untuk menjaga jumlah mesin yang dapat beroperasi dengan baik
Pelatihan karyawan		Jumlah peserta pelatihan	Untuk memastikan setiap pegawai mendapatkan training
Sistem kerja		Kecepatan produksi	Untuk memantau kecepatan dalam menghasilkan produk
Fasilitas kerja			
Sistem keselamatan kerja	Kecelakaan kerja	Untuk dapat menurunkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja	
Kepuasan kerja karyawan	Meningkatkan loyalitas karyawan	Tingkat turn over	Meningkatkan loyalitas pegawai
Kenyamanan lingkungan kerja			
Tunjangan/jaminan yang sesuai		Jumlah komplain permintaan kebutuhan kerja	Memantau pemenuhan komplain kebutuhan kerja
Bonus			
Rasio jumlah sarana dan prasarana	Meningkatkan kedisiplinan karyawan	Tingkat keterlambatan kerja	Memantau kedisiplinan pegawai tepat waktu bekerja
Rasio keluhan tenaga kerja yang diselesaikan		Jumlah absen/tidak hadir	Memperhatikan keikutsertaan pegawai dalam bekerja
Kehadiran karyawan	Meningkatkan motivasi kerja	tingkat kepuasan kerja	Memantau kepuasan pegawai dalam bekerja
Pembagian waktu kerja, istirahat, dan waktu libur		Prestasi kerja	Memperhatikan peningkatan prestasi kerja tiap pegawai
Perkembangan karir			
Promosi			

Tabel 4 Requirements, Objectives, dan KPI Pengelola

Pengelola	Pengelola	KPI	Tujuan
Laba	Meningkatkan pendapatan	Omzet	Memantau apakah omzet yang dimiliki perusahaan mengalami peningkatan
Penjualan		Persentase peningkatan keuntungan	Memonitori persentase peningkatan keuntungan yang dicapai
Memperkecil produk cacat dan pengerjaan ulang	Meningkatkan kinerja pegawai	Rasio produk cacat dengan produk baik	Melihat perbandingan antara hasil produk yang cacat dengan yang baik
Peningkatan produktivitas kinerja karyawan		Target produksi	Memantau pencapaian dari jumlah target produksi
Komunikasi yang baik antar divisi / departemen	Meningkatkan komunikasi	Jumlah konflik	Memantau hubungan antara karyawan dari tingkat konflik yang terjadi
		Kualitas hubungan komunikasi	Meningkatkan kualitas komunikasi antar pegawai
Efektif dan efisiensi biaya	Meningkatkan produktivitas	Jumlah produk terjual	Melihat jumlah produk yang telah terjual
		Raw material yang terpakai	Memonitor raw material yang terpakai

3.4. KPI Terpilih

Berikut merupakan KPI terpilih setelah setiap proses pembobotan menggunakan konsep pareto dan AHP.

Tabel 5 KPI Terpilih

No	KPI	Formula	Target	Periode
PL03	Jumlah Repeat order	$\frac{\text{Pelanggan melakukan repeat order}}{\text{target}}$	2	bulan
PL01	Jumlah retur	$\frac{\text{Jumlah laporan retur}}{\% \text{Komplain selesai}}$	$x \leq 3$	minggu
PL04	Persentase Penyelesaian Komplain	$\% \text{ target}$	90%	minggu
PE01	Omzet	$\frac{(\text{unit} \times \text{harga jual})^t}{\text{target}(\text{unit} \times \text{harga jual})^t}$	85%	tahun
K03	Kecepatan produksi	$\frac{\text{kecepatan produksi}^t}{\text{target}}$	30 produk/orang	minggu
K08	Jumlah absen	$\frac{\text{Jumlah absen}}{\text{target}}$	$x \leq 3$	minggu
K07	Tingkat keterlambatan kerja	$\frac{\text{Tingkat keterlambatan kerja}}{\text{target}}$	$x \leq 6\%$	minggu
PE04	Target produksi	$\frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{target}}$	3500	bulan
PE08	Raw Material terpakai	$\frac{\% \text{ raw material terpakai}}{\% \text{target}}$	$x \leq 2\%$	bulan
PE03	Jumlah produk cacat	$\frac{\text{jumlah produk cacat}}{\text{target}}$	$x \leq 2$	minggu

3.5. Hasil Simulasi

Simulasi dilaksanakan dengan cara melakukan membandingkan antara manajemen kinerja eksisting dengan manajemen kinerja menggunakan metode IPMS. Tabel 6 menunjukkan manajemen kinerja eksisting yang hanya berfokus pada finansial saja.

Tabel 6 Sistem Manajemen Kinerja Eksisting

Eksisting	Target (2015)	Realization (2015)	Score
Turnover	85%	77%	0.91

Tabel 7 menunjukkan manajemen kinerja menggunakan metode IPMS dengan memperhatikan beberapa perspektif berdasarkan stakeholder yang dipilih. Penilaian KPI pada metode IPMS menggunakan rentang nilai 80-120 atas

dasar rekomendasi Christanto Triwibisono, Direktur Akademik Universitas Telkom tahun 2017, sehingga KPI dengan *score* sangat rendah dibatasi nilai 80 agar tidak merusak *score* keseluruhan, disisi lain KPI dengan *score* sangat tinggi dibatasi nilai 120, agar tidak merusak gambaran *score* keseluruhan.

Tabel 7 Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan Metode IPMS

IPMS					
KPI	Weight	Target (2015)	Realization (2015)	Score	KPI Score
Jumlah retur	17.03%	36	24	120.00	20.43%
Omzet	10.19%	85%	79%	92.94	9.47%
Target produksi	8.81%	3500	3755	107.29	9.45%
Kecepatan produksi	9.09%	30 prod/org	38	120.00	10.91%
Tingkat keterlambatan kerja	14.94%	6%	3%	80.00	11.95%
Jumlah produk cacat	9.77%	24	12	80.00	7.81%
Raw Material terpakai	7.54%	2%	0.20%	80.00	6.03%
Jumlah Repeat order	6.76%	36	60	120.00	8.11%
Jumlah absen	10.92%	36	12	80.00	8.74%
persentase Penyelesaian Komplain	4.95%	90%	100%	111.11	5.50%
Total	100%				98.41%

Manajemen kinerja dengan menggunakan metode IPMS baik untuk UKM XYZ ini. Hal ini dapat dilihat dari nilai hasil akhir yang lebih tinggi dari manajemen kinerja eksisting yang hanya berfokus pada perspektif finansial saja. Penjelasan mengenai tabel 8, adalah sebagai berikut.

a) Jumlah retur

Terdapat beberapa retur yang terjadi disebabkan adanya *order* dengan desain dan kerumitan yang baru biarpun diberikan diagram teknik menjahit sehingga pegawai perlu diberikan *training* dengan tingkat yang lebih tinggi

b) Omset

Omset mengalami peningkatan, hal ini dikarenakan adanya peningkatan kualitas produksi dan pelayanan kepada konsumen

c) Target produksi

Target produksi tercapai dengan baik hal ini terjadi karena menggunakan cara yang sama seperti dalam mengurangi jumlah retur yang terjadi seperti dijelaskan pada KPI jumlah retur sebelumnya.

d) Kecepatan produksi

Dengan memberikan suatu informasi mengenai target penjualan dan produksi yang harus dicapai pada pegawai. Pegawai akan diberikan tanggung jawab dalam menyelesaikan produksi per harinya.

e) Tingkat keterlambatan kerja

Untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan, setiap karyawan diberikan tanggung jawab tambahan yaitu menerapkan kerapian, dan kedisiplinan saat sebelum mulai bekerja, sehingga dengan demikian pegawai merasa memiliki tanggung jawab lebih dalam berkontribusi untuk lingkungan kerja mereka.

f) Jumlah produk cacat

Hal ini diperbaiki dengan menggunakan pemberian suatu diagram mengenai teknik penjahitan sehingga mengurangi kemungkinan pegawai dalam menentukan teknik penjahitan yang salah.

g) Raw Material terpakai

Terlihat bahwa penggunaan bahan produksi mengalami penurunan, hal ini dikarenakan setiap pegawai diberikan suatu pengetahuan mengenai keperluan bahan dalam memproduksi produk konveksi sesuai dengan jenisnya, serta teknik dalam melakukan produksi secara efektif dan efisien seperti yang dijelaskan pada KPI produk cacat. Disisi lain, pemberian *training* yang berfungsi untuk meningkatkan skill dari penjahit akan sangat membantu dalam mengurangi sampah produksi dari penggunaan raw material yang berlebihan.

h) Jumlah Repeat Order

Pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dengan diberikannya pelatihan, dan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dengan cara memberikan penjadwalan dalam produksi dan pengiriman, sehingga permasalahan mengenai pengiriman dan produk dapat diselesaikan dengan baik. Hal ini membantu UKM dalam menciptakan pandangan baik pada pelanggan

i) Jumlah absen (ketidakhadiran)

Pemberian tanggung jawab tambahan kepada pegawai yaitu untuk menjaga kerapian, dan kedisiplinan kerja, serta pemberian suatu penghargaan kepada pegawai akan memberikan motivasi kepada pegawai dalam tetap memberikan kinerja yang baik kepada UKM XYZ. Setiap karyawan akan dicatat dalam agenda piket setiap harinya.

j) Persentase penyelesaian komplain

Hal ini diperbaiki dengan membuat suatu sistem penjadwalan yang baik untuk pembuatan produk serta pengiriman. Sehingga estimasi waktu penyelesaian produk serta pengiriman yang diberikan oleh customer service tepat kepada

pelanggan. Disisi lain customer service diberikan suatu pengetahuan baru dalam meningkatkan kemampuan komunikasi.

3.6. Perbandingan dengan penelitian terdahulu

penelitian pada kali ini memiliki hasil yang berupa perbandingan hasil antara manajemen kinerja eksisting dengan manajemen kinerja menggunakan metode IPMS. Berdasarkan Kaplan dan Norton dalam Parmenter (2010) dinyatakan bahwa sebaiknya KPI tidak berjumlah melebihi 20 KPI karena dapat membuat suatu organisasi tidak fokus dan sulit dalam mencapai target.

4. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian pada UKM ini, didapat bahwa UKM ini memiliki beberapa stakeholder yang berkontribusi yaitu, pelanggan, karyawan, dan pengelola.
2. Setiap kebutuhan dilihat bobotnya dengan cara memberikan kuisioner kebutuhan kepada setiap stakeholder tertentu. Setiap kebutuhan yang bernilai Sangat setuju, setuju, dan ragu-ragu, dianggap sebagai kebutuhan yang terpilih
3. Kebutuhan setiap stakeholder selanjutnya akan dianalisis untuk dicari tujuan dari kebutuhan tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan pengelompokan setiap kebutuhan yang memiliki tujuan yang sama
4. KPI yang terpilih pembobotan adalah jumlah retur, jumlah repeat order, persentase penyelesaian komplain, kecepatan produksi, jumlah absen, tingkat keterlambatan kerja, target produksi, omzet, Raw material terpakai, dan jumlah produk cacat.

Daftar pustaka:

Dharma, S. (2005). *Manajemen kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Nastiesia, d. (2016). key performance indicators in small medium sized enterprises.

Nastiesia, d. (2016). key performance indicators in small medium sized enterprises.

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicator: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*. Wiley.

Rokhayati. (2015). *Pengukuran Kinerja Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM): Suatu Telaah Pustaka*.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. Wiley.

Simbolon, F. (2015). *Binus Business Review: Management, Accounting and Hospitality Management. Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*.

Sugianto L.T, d. (2013). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (IPMS) Pada PT. Ometraco Araya Ssamanta*.

Sukwadi, R. (2011). *Perbaikan Daya Saing Perusahaan Melalui Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur*.

U. S. Bititci, A. S. (1997). *Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide*.

U. S. Bititci, A. S. (1998). *Integrated Performance Measurement Systems: A Reference Model*. Springer.

U.S Bititci, A. C. (1998). *Integrated Performance Measurement Systems: Implementation Case Studies*. Springer.

Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja. Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga.

Winarni, C. P. (2012). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (IPMS). Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) Periode III*.

Wintour Abigail, T. d. (2014). *The Pareto Principle*.

