

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE
INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (IPMS)
(Studi Kasus: KPRI Universitas Brawijaya)**

**PERFORMANCE MEASUREMENT USING INTEGRATED PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEM (IPMS) METHOD
(Case Study: KPRI University of Brawijaya)**

Finuril Rosa Maulidia¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, Arif Rahman³⁾

Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya

E-mail : finurilrosamaulidia@gmail.com¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, posku@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Sebagai sebuah badan usaha, pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan pada KPRI UB adalah pengukuran kinerja yang masih mencakup aspek finansial saja, yakni hanya didasarkan pada prinsip akuntansi yang dilakukan oleh auditor independen. Oleh karenanya, perlu dilakukan perancangan pengukuran kinerja yang dapat menunjukkan bagaimana sesungguhnya kinerja KPRI UB secara menyeluruh. Rancangan pengukuran kinerja tersebut nantinya dapat melengkapi pengukuran kinerja finansial yang sudah ada. Metode Integrated performance measurement systems (IPMS) merupakan metode pengukuran kinerja yang merumuskan identifikasi Key Performance Indicator (KPI) berdasarkan kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan di dalamnya (stakeholder). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh nilai indeks kerja total sebesar 8,25 yang artinya kinerja KPRI UB secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau.

Kata kunci : KPRI, *Integrated Performance Measurement systems*, AHP, OMAX

1. Pendahuluan

Universitas Brawijaya merupakan salah satu perguruan tinggi terkemuka yang terletak di Kota Malang. Perguruan tinggi ini telah berkembang semakin pesat sejak pertama kali berdiri yakni pada tahun 1957. Tak hanya memiliki banyak fakultas serta jurusan/program studi yang beragam, perguruan tinggi ini memiliki tujuh organisasi penunjang, yang salah satunya adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya (KPRI UB). KPRI UB didirikan dengan dasar pemikiran bagaimana cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan Universitas Brawijaya Malang pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta kesadaran akan arti penting koperasi dalam menunjang pembangunan ekonomi Indonesia.

KPRI UB dulunya bernama Koperasi Pegawai Negeri (KPN). Koperasi ini berdiri berdasarkan badan hukum No. 148/BU/U/17- 69 tanggal 12 Februari 1969. Pada awal berdirinya, anggota Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya masih terbatas pada

karyawan Kantor Pusat Universitas Brawijaya dengan jumlah sekitar 150 orang. Kegiatannya meliputi usaha penyediaan kebutuhan bahan pokok dan kebutuhan barang sehari-hari. Prinsip sukarela dan terbuka tetap menjadi pegangan dalam merekrut anggota, terutama pada nasabah atau anggota luar biasa yang berdasar permohonan (aktif). Namun perlu diketahui bahwa di sisi lain sistem keanggotaan Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya menganut asas otomatis, artinya setiap pegawai negeri atau calon pegawai negeri yang terdaftar sebagai pegawai di Universitas Brawijaya akan diterima secara otomatis sebagai anggota Koperasi Pegawai Negeri "Serba Usaha" Universitas Brawijaya setelah memenuhi syarat dan prosedur yang telah ditetapkan.

Koperasi memiliki konsep "Dari, Oleh, dan Untuk" anggota, di mana anggota dalam hal ini memiliki *multiple position*. Anggota memenuhi konsep "Dari" dalam perannya sebagai *investor* (membayar simpanan pokok dan wajib), maupun sebagai *supplier*, karena anggota juga diperbolehkan untuk memasok barang

dagangan. Selain itu anggota dikatakan memenuhi konsep “Oleh” dalam perannya sebagai sebagai *employee* di KPRI UB dan tentunya selaku *customer* itu sendiri. Anggota juga memenuhi konsep “Untuk”, yakni memiliki posisi sebagai *investor* yang menerima Sisa Hasil Usaha di akhir periode.

Melihat bahwa kondisi KPRI UB merupakan sebuah badan usaha yang memiliki banyak pemegang kepentingan, serta metode pengukuran kinerja IPMS memang merupakan sebuah metode pengukuran kinerja yang memperhitungkan kebutuhan-kebutuhan dari setiap stakeholder (*stakeholder requirements*) tersebut, IPMS dirasa tepat untuk digunakan sebagai metode pengukuran kinerja pada KPRI UB. *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS) yang merupakan metode pengukuran kinerja yang bertujuan untuk menggambarkan system pengukuran kinerja dalam arti yang tepat, dalam bentuk integrasi, seefektif dan seefisien mungkin.

Metode ini dapat digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja selama ini yang hanya didasarkan pada prinsip akuntansi yang dilakukan oleh auditor independen. Padahal aspek-aspek yang lain yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan misalnya kondisi karyawan, kepuasan pelanggan dan lain sebagainya karena pada dasarnya perusahaan adalah integrasi beberapa *stakeholder*.

Pada akhirnya perancangan sistem pengukuran kinerja dan implementasinya ini diharapkan dapat memberikan perubahan positif bagi divisi perdagangan KPRI UB dan tentunya menjadikan KPRI UB salah satu alternatif tempat berbelanja yang unggul serta memberikan kepuasan tertinggi bagi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

2. Metode Penelitian

Penelitian yang bertujuan untuk memberikan rancangan pengukuran kinerja bagi KPRI UB ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang memberikan penjelasan objektif, komparasi dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang.

Berikut merupakan penjelasan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Studi Lapangan
Langkah awal yang perlu dilakukan adalah melakukan observasi langsung di KPRI UB untuk mendapatkan gambaran dari kondisi sebenarnya obyek yang akan diteliti.
2. Studi Literatur
Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan informasi dan teori-teori penunjang seperti teori mengenai *Integrated Performance Measurement System*, AHP, dan lainnya.
3. Identifikasi Masalah
Identifikasi masalah dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di KPRI UB.
4. Perumusan Masalah
Setelah mengidentifikasi masalah, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah. Rumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji serta menunjukkan tujuan dari persoalan yang dikemukakan.
5. Penentuan Tujuan Penelitian
Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk menentukan batasan-batasan yang diperlukan dalam pengolahan dan analisis data selanjutnya.
6. Identifikasi level perusahaan
Pada tahap ini dilakukan pengidentifikasian level perusahaan meliputi level bisnis, unit bisnis, proses, dan aktivitas dari KPRI UB sesuai dengan kerangka kerja dari metode IPMS.
7. Identifikasi *stakeholder requirement*
Sebelum mengidentifikasi *stakeholder requirement*, pertama-tama dilakukan pembagian level bisnis/organisasi menjadi empat level bisnis sesuai dengan kerangka kerja IPMS dan pendekatan sistem organisasi perusahaan, yaitu bisnis induk, unit bisnis, proses bisnis dan aktivitas dalam perusahaan. Pada tahap ini dilakukan melalui diskusi baik dengan pihak manajemen yang berkompeten dari KPRI UB.
8. Menetapkan tujuan perusahaan
Setelah *stakeholder requirement* ditentukan, kemudian ditetapkan *objectives*-nya. Tujuan perusahaan didasarkan pada permintaan *stakeholder* dan *competitif*

gaps. Penetapan tujuan perusahaan ini dilakukan melalui metode wawancara atau diskusi dengan pihak manajemen KPRI UB yang berkompeten.

9. Menentukan ukuran kinerja (KPI)

Setelah dihasilkan *strategic objectives* pada masing-masing stakeholder *requirement*, maka ditentukan KPI tiap-tiap *stakeholder requirement* yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem perusahaan. KPI inilah yang menjadi tolak ukur pencapaian terhadap *strategic objectives* yang telah dirumuskan. Penentuan KPI ini dilakukan melalui diskusi dengan pihak yang berkompeten yang benar-benar memahami *objectives* dari KPRI UB.

10. Menentukan validasi KPI

Penentuan validasi KPI ini dilakukan untuk mendapatkan KPI yang benar-benar merepresentasikan kinerja dari KPRI UB sesuai dengan *requirement* dari masing-masing *stakeholder* dan *objectives* perusahaan. Pengujian ini dilakukan dengan cara diskusi dengan pihak perusahaan yang berkompeten dan memahami *requirement* dari pihak *stakeholder* dan *objectives* perusahaan sehingga didapatkan KPI akhir yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja di KPRI UB.

11. Pembobotan KPI

Pembobotan ini dilakukan berdasarkan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk masing-masing KPI yang telah didapatkan. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan membuat kuisisioner pembobotan yang sifatnya tertutup.

12. *Scoring system*

Pada tahap ini, *scoring system* dilakukan dengan menggunakan metode OMAX yang dibuat bersama-sama dengan *Traffic Light System*. Setelah *Traffic Light System* ditentukan, kemudian dilakukan pengukuran untuk menghitung *score* masing-masing KPI berdasarkan target dan pencapaiannya.

13. Pembahasan

Pada tahap ini akan dibahas hasil pengolahan data hingga tahap rekomendasi perbaikan yang telah diberikan di KPRI UB. Pada tahap pembahasan ini menjelaskan jangka pendek yang bisa dilakukan oleh

perusahaan untuk prioritas rekomendasi yang bisa diterapkan nantinya. Tahap ini meliputi analisa dari perancangan dan hasil pengukuran kinerja sistem dengan menggunakan IPMS, serta diberikan penjelasan mengenai hasil dari pencapaian KPI berdasarkan klasifikasi *Traffic Light System*.

14. Rekomendasi perbaikan

Rekomendasi perbaikan dilakukan terhadap indikator yang masih memerlukan perbaikan. Rekomendasi ini dilakukan berdasarkan analisis dari hasil KPI berupa tindakan perbaikan yang dapat diimplementasikan pada perusahaan

15. Kesimpulan dan saran

Kesimpulan dan saran adalah bagian terakhir dari tahap penelitian. Tahap ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa data yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi Level KPRI UB

Dalam perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode IPMS, perlu dilakukan identifikasi level perusahaan, yakni: level bisnis, level unit bisnis, level proses bisnis, dan level aktivitas. Adapun pembagian level pada KPRI UB adalah sebagai berikut:

1. Level Bisnis

Level bisnis pengukuran kinerja ini adalah KPRI UB selaku koperasi seluruh dosen dan karyawan Universitas Brawijaya.

2. Level Unit Bisnis

Adapun level unit bisnis pengukuran kinerja ini adalah divisi simpan pinjam dan divisi perdagangan.

3. Level Proses Bisnis

Divisi simpan pinjam melayani berbagai kebutuhan para anggota, yakni selain layanan penyimpanan uang dalam tabungan syariah, juga terdapat berbagai macam pembiayaan (rumah, tanah, dsb) yang bekerjasama beberapa Bank Perkreditan rakyat (BPR).

Berbeda dengan proses bisnis divisi perdagangan, di mana divisi perdagangan mendapatkan sumber dana dari simpanan para anggota, serta pinjaman dari bank. Divisi perdagangan melayani pembelian barang secara langsung baik grosir maupun eceran,

serta melayani pemenuhan barang pesanan berbagai fakultas di Universitas Brawijaya.

4. Level Aktivitas

Level aktivitas pada penelitian ini adalah seluruh kegiatan operasional harian yang dilakukan oleh pihak-pihak yang beraktivitas di KPRI UB.

3.2 Identifikasi Stakeholder

Di bawah ini akan dijelaskan siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci dari KPRI UB khususnya di divisi perdagangan, yaitu:

1. Investor

Koperasi memiliki asas ekonomi kerakyatan, di mana dana masukan bagi roda kerja koperasi bersumber dari para anggota. Sehingga dalam hal ini sumber dana di KPRI UB berasal dari simpanan para anggotanya.

2. Customer

Customer dari KPRI UB terdiri dari para anggota maupun community yang menjadi pelanggan dari layanan perdagangan KPRI UB, misalnya saja layanan fotokopi, perlengkapan rumah tangga, maupun yang layanan perdagangan lain yang ada di KPRI UB.

3. Employee

KPRI UB memiliki sejumlah anggota yang berasal dari latar belakang beragam. Posisi para pekerja di sini adalah sebagai eksekutor layanan yang ditawarkan oleh KPRI UB.

4. Community

Community adalah pihak yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan KPRI UB, yakni masyarakat sekitar lingkungan KPRI UB, masyarakat kota Malang, sampai pada para pelajar dan mahasiswa yang melakukan kerja praktek atau penelitian di KPRI UB.

5. Supplier

Supplier dari KPRI UB adalah pihak-pihak yang mengirimkan pasokan barang-barang yang telah dipesan oleh KPRI UB untuk nantinya dijual kepada konsumen. *Supplier* tersebut adalah *supplier* bahan pokok, aneka sandang, barang-barang elektronik, cinderamata khas UB, maupun perlengkapan fotokopi. Proses pengadaan barang-barang dagangan tersebut dilakukan dengan beberapa

cara, antara lain pengadaan langsung, dan penunjukan langsung.

3.3 Identifikasi Stakeholder Requirement

Dari semua *stakeholder* yang telah dipaparkan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan identifikasi *requirements* (kebutuhan dari masing-masing *stakeholders*). Identifikasi ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan tiap-tiap perusahaan terhadap bisnis KPRI UB.

Dari hasil pengidentifikasian tersebut diperoleh 46 *stakeholder requirement*, yakni 11 *requirements* untuk *investor*, 11 *requirements* untuk *customer*, 12 *requirements* untuk *employee*, 4 *requirements* untuk masyarakat, dan 8 *requirements* untuk *supplier*.

3.4 Identifikasi External Monitor

Setelah dilakukan identifikasi *requirements* dari masing-masing *stakeholder*, tahapan selanjutnya adalah melakukan identifikasi *external monitor*. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui posisi koperasi dengan pesaing sejenis sehingga dapat diketahui kekurangan dan kelebihanannya.

Namun, penelitian ini tidak membahas mengenai *external monitor* dengan koperasi kompetitor dikarenakan adanya perbedaan identifikasi keinginan anggota antar koperasi. Koperasi memiliki prinsip “dari-oleh-untuk anggota”. Di sisi lain pasti setiap koperasi memiliki AD/ART tersendiri, tergantung dari bagaimana keinginan dari para anggotanya. Karakteristik anggota dari KPRI UB dengan koperasi lain tentunya berbeda. Hal ini yang menyebabkan antara KPRI UB dengan koperasi yang lain tidak bisa dibandingkan, karena kepentingan para anggotanya berbeda.

3.5 Identifikasi Objectives

Langkah berikutnya yang akan dilakukan dalam proses pengukuran kinerja ini adalah melakukan identifikasi *objectives*. Penetapan *objectives* ini berdasarkan dari *stakeholder requirements* yang memiliki kemiripan sehingga dapat digolongkan.

Stakeholder requirements yang telah didapatkan sebelumnya kemudian dikelompokkan menjadi beberapa *objective* yang lebih spesifik sehingga dihasilkan total 20

objectives, yakni 6 *objectives* untuk *investor*, 3 *objectives* untuk *customer*, 4 *objectives* untuk *employee*, 3 *objectives* untuk *community*, serta 4 *objectives* untuk *supplier*.

3.6. Identifikasi dan Verifikasi Key Performance Indicator

Setelah *objectives* ditetapkan, maka indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian tiap-tiap *objectives*. Indikator-indikator kerja yang telah didapat terlebih dahulu harus diverifikasi agar hasilnya dapat benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan untuk dijadikan indikator kerja yang sesungguhnya. Melalui verifikasi, akhirnya diperoleh sebanyak 50 KPI yang terdiri dari 13 KPI *investor*, 12 KPI *customer*, 13 KPI *employee*, 4 KPI *community*, dan 8 KPI *supplier*.

Adapun *stakeholder requirement, objective, dan Key Performance Indicators* untuk masing-masing *stakeholder* dapat dilihat pada Lampiran 1.

3.7 Pembobotan dan Pengkategorian KPI

Pembobotan tidak hanya dilakukan antar KPI. Namun dilakukan pula pembobotan untuk *stakeholder* dan *objectives*. Setelah itu dilakukan pengolahan data dengan menggunakan *software Expert Choice*. Bobot yang didapatkan haruslah konsisten dengan syarat *inconsistency ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Apabila ternyata bobot tersebut tidak konsisten, maka dilakukan konfirmasi pada pihak manajemen. Inkonsistensi tersebut dapat terjadi karena kesalahan dalam pengisian kuisioner di mana preferensi pengisi dalam perbandingan antar atribut kurang tepat. Nilai pembobotan yang telah dihasilkan akan digunakan dalam perhitungan *scoring system*.

Untuk mendapatkan nilai bobot total KPI dari KPRI UB dapat dilakukan dengan cara:

$$\text{KPI} = \text{Bobot stakeholder} \times \text{Bobot objective} \times \text{Bobot KPI} \quad (\text{persm. 1})$$

Keseluruhan nilai bobot total KPI dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Nilai Bobot KPI KPRI UB

Kode KPI	Bobot	Kode KPI	Bobot	Kode KPI	Bobot	Kode KPI	Bobot	Kode KPI	Bobot
I1	0.031	Cu1	0.035	E1	0.004	Co1	0.015	S1	0.001
I2	0.040	Cu2	0.034	E2	0.001	Co2	0.025	S2	0.007
I3	0.048	Cu3	0.016	E3	0.009	Co3	0.025	S3	0.003
I4	0.016	Cu4	0.006	E4	0.001	Co4	0.028	S4	0.056
I5	0.135	Cu5	0.036	E5	0.002			S5	0.008
I6	0.027	Cu6	0.055	E6	0.001			S6	0.031
I7	0.082	Cu7	0.028	E7	0.002			S7	0.007
I8	0.001	Cu8	0.030	E8	0.0004			S8	0.013
I9	0.004	Cu9	0.016	E9	0.004				
I10	0.004	Cu10	0.042	E10	0.003				
I11	0.001	Cu11	0.013	E11	0.013				
I12	0.007	Cu12	0.026	E12	0.005				
I13	0.004			E13	0.003				
0.4		0.337		0.0484		0.093		0.126	
Total Nilai Bobot Seluruh KPI									1

3.8 Scoring System dengan OMAX dan Traffic Light

Pertama-tama ditentukan terlebih dahulu nilai yang akan diletakkan pada level 10, 3, dan 0. Level 10 berisikan target KPRI UB pada tahun 2012. Level 8 merupakan nilai di mana KPI dapat dikatakan aman. Level 3 diisi dengan nilai batas minimum KPI tersebut harus diperbaiki. Level 0 diisi dengan cadangan nilai terendah yang mungkin dicapai oleh KPRI UB.

Di dalam tabel OMAX selain terdapat level, ada pula *value* dan *weight*. Nilai *weight* merupakan nilai bobot total KPI seperti yang terdapat pada Tabel 1. Nilai *value* merupakan perkalian antara level dan *weight*. Nantinya seluruh nilai *value* tersebut akan dijumlahkan untuk mengetahui nilai indeks total kinerja. Adapun selengkapnya *score total* kinerja untuk KPRI UB dapat dilihat pada Lampiran 1.

Dengan menggunakan OMAX didapatkan nilai indeks total KPRI UB sebesar 8,25. Berdasarkan *Traffic Light System*, maka nilai tersebut masuk pada kategori hijau yang mengindikasikan bahwa kinerja KPRI UB secara umum sudah mencapai performa yang diharapkan. Di antara lima *stakeholder*, terdapat empat *stakeholder* tergolong hijau yaitu *stakeholder investor* dengan *score* 8,956, *stakeholder employee* dengan *score* 10, *stakeholder community* dengan *score* 10, dan *stakeholder supplier* dengan *score* 10. Satu-satunya *stakeholder* yang tergolong kuning adalah *stakeholder customer* dengan *score* 6,082. Penjabaran mengenai pencapaian kinerja dari 50 KPI di atas adalah sebagai berikut:

- Terdapat 39 buah KPI yang tergolong kategori hijau, yakni menandakan bahwa indikator kinerja sudah tercapai.

- Terdapat 5 buah KPI yang tergolong kategori kuning, yakni menandakan bahwa indikator kinerja belum tercapai sehingga pihak manajemen perlu berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
- Terdapat 6 buah KPI yang masuk pada kategori merah yang memiliki arti bahwa indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

Sebagian besar KPI yang perlu dan harus diperbaiki merupakan milik *customer*, kemudian menyusul milik *investor*, sehingga dapat dikatakan bahwa *objectives* dari dua *stakeholder* tersebut belum tercapai. Dengan kata lain *requirements* untuk dua *stakeholder* tersebut juga belum terpenuhi. Sedangkan *requirements* untuk *stakeholder employee, community*, dan *supplier* sudah terpenuhi.

3.9 KPI Kategori Kuning

KPI-KPI yang berada pada kategori kuning dapat dilihat pada poin-poin di bawah ini:

1. KPI I1: Tingkat Perputaran Modal Usaha (TPMU)

KPI Tingkat Perputaran Modal Usaha (TPMU) merupakan salah satu dari dua KPI yang berada di kategori kuning, di mana substansinya mengenai bidang akuntansi. KPI ini digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian *profitmargin* dari koperasi. Target dari indikator ini adalah sebesar 0,015, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 0,013. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 7.

Tingkat Perputaran Modal Usaha (TPMU) yang tinggi didapatkan ketika rasio penjualan bersih lebih besar daripada modal usaha. Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan pencapaian Tingkat Perputaran Modal Usaha (TPMU) adalah dengan melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan hasil penjualan, termasuk di dalamnya yakni memperbaiki KPI *customer* yang masih belum hijau.

2. KPI I3: *Profit Margin* (PM)

KPI *Profit Margin* (PM) merupakan salah satu dari dua KPI yang berada di kategori kuning, di mana substansinya mengenai di bidang akuntansi. KPI ini

digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian *profitmargin* dari koperasi. Target dari indikator ini adalah sebesar 0,015, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 0,013. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 7.

Profit Margin (PM) yang tinggi didapatkan ketika rasio laba setelah pajak lebih besar daripada penjualan bersih. Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan pencapaian *Profit Margin* (PM) dengan melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan laba koperasi sehingga pencapaian laba dapat lebih besar.

3. KPI I10: Jumlah kehadiran Badan Perwakilan Anggota (BPA) dalam Rapat Anggota dan Rapat Anggota Rencana tahunan

KPI ini digunakan untuk mengukur berapa banyak anggota koperasi yang aktif di dalam kegiatan koperasi. Target dari indikator ini adalah sebesar 100%, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 70%. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 7,8.

Sebenarnya tingkat keikutsertaan para BPA dalam menghadiri rapat sudah baik. Jika ada beberapa pihak yang tidak dapat hadir, hal itu benar-benar dikarenakan kesibukan yang lebih mendesak, sehingga rekomendasi perbaikan yang diberikan guna meningkatkan jumlah anggota yang ikut serta dalam proses bisnis koperasi adalah dengan mencari waktu rapat di mana probabilitas kehadiran seluruh anggota BPA adalah terbesar, serta tetap melakukan upaya persuasif dari pihak koperasi agar para BPA dapat menyadari pentingnya hadir di dalam Rapat Anggota dan Rapat Anggota Rencana tahunan, jika memang pihak-pihak tersebut tidak memiliki alasan khusus untuk tidak hadir di dalamnya.

4. KPI C2: Nilai proses pelayanan

KPI ini digunakan untuk mengukur bagaimana proses pelayanan yang berlangsung di KPRI UB. Target dari indikator ini adalah sebesar 100, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 71,4. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 3.

Rekomendasi perbaikan untuk KPI ini adalah dengan memberikan pemahaman tentang pentingnya memisah barang belanjaan antara yang makanan dengan yang bukan, karena pada beberapa kesempatan dijumpai petugas tidak memisah barang belanjaan. Selain itu perihal komputer *cashier* yang sering mengalami *hank* ketika melakukan proses penghitungan barang belanjaan pelanggan nampaknya juga menjadi poin yang perlu diperbaiki oleh pihak manajemen koperasi. Hal-hal itulah yang kiranya menjadi sumber ketidakefektifan pencapaian nilai pada proses pelayanan.

5. KPI C9: Frekuensi keluhan pelanggan terkait variasi barang

KPI ini digunakan untuk mengukur bagaimana frekuensi keluhan konsumen terhadap variasi barang di KPRI UB. Target dari indikator ini adalah sebesar 0, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 7. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 6.

Rekomendasi perbaikan untuk KPI ini adalah dengan menambah variasi barang sesuai dengan yang direkomendasikan oleh pelanggan.

3.10 KPI Kategori Merah

KPI-KPI yang berada pada kategori merah dapat dilihat pada poin-poin di bawah ini:

1. KPI I11: Persentase anggota yang aktif dalam Rapat Anggota dan Rapat Anggota Rencana tahunan

KPI ini digunakan untuk mengukur berapa banyak anggota koperasi yang aktif di dalam kegiatan koperasi. Target dari indikator ini adalah sebesar 100%, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 hanya sebesar 3,6%. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 0,57 atau dengan kata lain masih sangat jauh dari target.

Karena berbagai keterbatasan yang ada, memang tidak mungkin seluruh anggota yang hadir dalam Rapat Anggota dan Rapat Anggota Rencana tahunan memperoleh kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya di dalam rapat. Oleh karena itu

penulis memberikan rekomendasi perbaikan agar setiap anggota dapat memperoleh kesempatan tersebut, yakni dengan cara pihak koperasi membagikan kuisioner yang dapat menampung tanggapan, saran, kritik, maupun hal-hal lain terkait kemajuan KPRI UB.

2. KPI C1: Nilai keramahan pelayanan

KPI ini digunakan untuk mengukur tingkat keramahan petugas KPRI UB dalam menghadapi pelanggan. Target dari indikator ini adalah sebesar 100, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 70. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 3.

Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan nilai keramahan adalah dengan memberikan pelatihan internal kepada para petugas yang bertugas agar tercipta kesepahaman tentang apa saja yang harus dilakukan guna mencapai nilai keramahan tertinggi.

3. KPI C3: Nilai kenyamanan koperasi

KPI ini digunakan untuk mengukur tingkat kenyamanan KPRI UB. Target dari indikator ini adalah sebesar 100, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 0. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 2,37.

Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan nilai kenyamanan di antaranya adalah dengan senantiasa menjaga kondisi barang dagangan agar tidak berdebu, melakukan pemasangan kaca di bagian atas dinding, memberikan label harga di setiap barang dagangan, menyusun rak lorong agar searah, serta mendesain tinggi rak agar tidak melebihi rata-rata tinggi pelanggan.

4. KPI C4: Persentase pendapat & saran pelanggan yang telah direalisasikan

KPI ini digunakan untuk mengukur berapa persentase pendapat & saran pelanggan yang telah direalisasikan. Target dari indikator ini adalah sebesar 100%, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 40%. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 3,5.

Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan pencapaian KPI ini adalah

pihak manajemen koperasi harus benar-benar berusaha merealisasikan dengan baik apa saja yang menjadi pendapat maupun saran pelanggan.

5. KPI C6: Nilai kemudahan berbelanja

KPI ini digunakan untuk mengukur tingkat kemudahan berbelanja di KPRI UB. Target dari indikator ini adalah sebesar 100, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 42,86. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 1,8.

Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan nilai kemudahan berbelanja adalah dengan memperbaiki poin-poin yang dirasa masih kurang seperti menambah jumlah bank untuk layanan pembayaran melalui *debit card* atau *credit card*, pengadaan katalog belanja, serta pengadaan media pembungkus yang bercirikan KPRI UB.

6. KPI C8: Frekuensi keluhan pelanggan atas harga yang terlampaui tinggi dibandingkan dengan kompetitor

KPI ini digunakan untuk mengukur bagaimana frekuensi keluhan konsumen terkait harga di KPRI UB. Target dari indikator ini adalah sebesar 0, sedangkan realisasinya pada tahun 2012 adalah sebesar 12. Apabila dihitung menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), KPI ini berada pada level 1,2.

Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan pencapaian KPI ini adalah dengan melakukan perumusan strategi harga yang tepat. Pihak koperasi harus jeli melihat komoditi apa yang hendak “dimunculkan” sebagai ikon barang belanjaan yang murah di mata masyarakat. Barang tersebut tentunya merupakan barang yang sedang menjadi tren di kalangan masyarakat, sehingga koperasi dapat menangkap kesempatan tersebut sebagai upaya untuk menggiring animo masyarakat agar berbelanja di KPRI UB.

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil pengukuran kinerja yang mengintegrasikan seluruh *stakeholder* dengan menggunakan metode *Integrated*

Performance Measurement System diperoleh sebanyak 50 KPI yang terdiri dari 13 KPI *investor*, 12 KPI *customer*, 13 KPI *employee*, 4 KPI masyarakat, dan 8 KPI *supplier*. Dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* dihasilkan 39 KPI merupakan kategori hijau, 5 KPI tergolong kuning, dan 6 KPI yang tergolong merah. Sebagian besar KPI yang perlu dan harus diperbaiki merupakan KPI pada *stakeholder customer* dan *investor*, sehingga dapat dikatakan *objectives* pada kedua *stakeholder* tersebut belum tercapai. Dengan kata lain *requirements* untuk *stakeholder customer* dan *investor* tersebut belum terpenuhi. Sedangkan *requirements* untuk *stakeholder employee*, masyarakat, dan *supplier* sudah terpenuhi. Dari hasil pengolahan keseluruhan KPI didapatkan nilai indeks kerja total sebesar 8,25 yang artinya kinerja KPRI UB secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori hijau. Di antara lima *stakeholder*, terdapat empat *stakeholder* tergolong hijau yaitu *stakeholder investor* dengan *score* 8,956, *stakeholder employee* dengan *score* 10, *stakeholder community* dengan *score* 10, dan *stakeholder supplier* dengan *score* 10. Satu-satunya *stakeholder* yang tergolong kuning adalah *stakeholder customer* dengan *score* 6,082.

2. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk lima buah KPI yang tergolong kuning adalah:

- a. Melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan hasil penjualan, seperti memperbaiki KPI *customer* yang masih belum hijau.
- b. Melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan laba koperasi sehingga pencapaian laba dapat lebih besar.
- c. Mencari waktu rapat di mana probabilitas kehadiran seluruh anggota BPA adalah terbesar, serta tetap melakukan upaya persuasif dari pihak koperasi agar para BPA dapat menyadari pentingnya hadir di dalam Rapat Anggota dan Rapat Anggota Rencana tahunan, jika memang pihak-pihak tersebut tidak memiliki alasan khusus untuk tidak hadir di dalamnya.

- d. Memberikan pemahaman tentang pentingnya memisah barang belanjaan antara yang makanan dengan yang bukan, karena pada beberapa kesempatan dijumpai petugas tidak memisah barang belanjaan. Selain itu perihal komputer *cashier* yang sering mengalami *hank* ketika melakukan proses penghitungan barang belanjaan pelanggan nampaknya juga menjadi poin yang perlu diperbaiki oleh pihak manajemen koperasi.
 - e. Menambah variasi barang sesuai dengan yang direkomendasikan oleh pelanggan.
3. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk enam buah KPI yang tergolong merah adalah:
- a. Pihak koperasi diharapkan dapat membagikan kuisioner yang dapat menampung tanggapan, saran, kritik, maupun hal-hal lain terkait kemajuan KPRI UB.
 - b. Memberikan pelatihan internal kepada para petugas yang bertugas agar tercipta kesepahaman tentang apa saja yang harus dilakukan guna mencapai nilai keramahan tertinggi.
 - c. Menjaga kondisi barang dagangan agar tidak berdebu, melakukan pemasangan kaca di bagian atas dinding, memberikan label harga di setiap barang dagangan, menyusun rak lorong agar searah, serta mendesain tinggi rak agar tidak melebihi rata-rata tinggi pelanggan.
 - d. Manajemen koperasi harus benar-benar berusaha merealisasikan dengan baik apa saja yang menjadi pendapat maupun saran pelanggan.
 - e. Memperbaiki poin-poin yang dirasa masih kurang seperti menambah jumlah bank untuk layanan pembayaran melalui *debit card* atau *credit card*, pengadaan katalog belanja, serta pengadaan media pembungkus yang bercirikan KPRI UB.

Melakukan perumusan strategi harga yang tepat. Pihak koperasi harus jeli melihat komoditi

apa yang hendak “dimunculkan” sebagai ikon barang belanjaan yang murah di mata masyarakat. Barang tersebut tentunya merupakan barang yang sedang menjadi tren di kalangan masyarakat, sehingga koperasi dapat menangkap kesempatan tersebut sebagai upaya untuk menggiring animo masyarakat agar berbelanja di KPRI UB.

DAFTAR PUSTAKA

Anonym, PBM SIG. (1993), *Establishing an Integrated Performance Measurement System, The Performance-Based Management Handbook*, University of California.

Artley, Will. (1993), *The performance-based*

Bititci, Umit S. (1996), *Integrated Performance Measurement Systems: An Audit Approach*. <http://www.dmem.strath.ac.uk/CSM/Services/IPMS/ipmsaudit.htm>. (diakses 25 Januari 2013)

Mukhtarom, Syahrul, Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T. (2010), *Pengukuran Kinerja Di PT. Citra Bunga Persada (CBP) dengan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement Systems*. Skripsi dipublikasikan. Jurusan Teknik Industri, Institut Tinggi Sepuluh November Surabaya

Parmenter, David (2010), *Key Performance Indicator*. Jakarta: Gramedia.

Putri, Piscestya Ariyanti., Nasir Widha Setyanto dan Arif Rahman. (2012), *Pengukuran Kinerja dengan Implementasi Metode Integrated Performance Measurement System (Studi Kasus: RSUD Dr. Saiful Anwar Malang)*. Skripsi Sarjana tidak dipublikasikan, Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya, Malang

Lampiran 1

Tabel Score Total

Stakeholder		Objectives		Nlai OMAX Objectives	KPI		Nlai OMAX KPI	Score total		
1	INVESTOR	O1	0.077	7.42	I1	1	7.42	8.25		
	0.4	O2	0.099	10	I2	1	10			
		O3	0.159	7.253	I3	0.75	7			
		O4	0.405	9.14962	I4	0.25	8.012			
					I5	0.833	9.34			
		O5	0.205	10	I6	0.167	8.2			
					I7	1	10			
		O6	0.055	8.83616	I8	0.038	8			
					I9	0.163	10			
					I10	0.203	7.8			
					I11	0.068	0.57			
	O6	0.055	8.83616	I12	0.332	10				
				I13	0.196	10				
				Score Investor		8.956				
2	CUSTOMER	O1	0.268	2.43224	Cu1	0.386	1.74	8.25		
	O2				0.614	5.9614	Cu2		0.37	3
							Cu3		0.18	2.37
							Cu4		0.064	3.5
		Cu5	0.175	9.48						
		Cu6	0.266	1.2						
		Cu7	0.134	10						
		Cu8	0.146	1.2						
		Cu9	0.078	6						
	O3	0.177	10	Cu10	0.2	10				
				Cu11	0.333	10				
				Cu12	0.667	10				
	Score Customer		6.082							
3	EMPLOYEE	O1	0.311	10	E1	0.289	10	8.25		
	E2				0.111	10				
	E3				0.72	10				
	E4				0.107	10				
	E5				0.154	10				
	E6				0.094	10				
	E7				0.141	10				
	E8				0.033	10				
	O2	0.488	10	E9	0.208	10				
				E10	0.131	10				
				E11	0.661	10				
				E12	1	10				
	O3	0.125	10	E13	1	10				
	O4	0.076	10	Score Employee		10				
4	COMMUNITY	O1	0.163	10	Co1	1	10	8.25		
	0.093	O2	0.54	10	Co2	0.5	10			
		O3	0.297	10	Co3	0.5	10			
					Co4	1	10			
	Score Community		10							
5	SUPPLIER	O1	0.093	10	S1	0.094	10	8.25		
	S2				0.627	10				
	0.127	0.508	10	S3	0.28	10				
				S4	0.875	10				
				S5	0.125	10				
				S6	1	10				
	O3	0.245	10	S7	0.333	10				
				S8	0.667	10				
	O4	0.154	10	Score Supplier		10				