



## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	i
KATA PENGANTAR .....	iv
ANALISIS PENGUKURAN PRODUKTIFITAS PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN METODE MARVIN E MUNDEL DI PT ABC <b>Siti Aisyah, Edi</b> .....	1
PENERAPAN <i>FUZZY FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS (FUZZY FMEA)</i> DALAM MENGIDENTIFIKASI KEGAGALAN PADA PROSES PRODUKSI KABINET <i>FALL BOARD</i> PIANO DI PT YAMAHA INDONESIA <b>Emi Rusmiati, Nazaruddin</b> .....	8
KEHILANGAN PANAS (HEAT LOSS) PADA PIPA UTAMA (PL-405) PEMBANGKIT TENAGA PANAS BUMI DI KAMOJANG <b>Fitria Ika Aryanti, Rio Adhitya Huwae, Fajri Arba</b> .....	23
PENGUKURAN KINERJA PROSES BISNIS INTERNAL DENGAN METODE IPMS DI INDUSTRI GARMENT <b>Hendrastuti Hendro, Irma Agustiningasih Imdam, Tigor Simanjuntak</b> .....	27
PERENCANAAN SISTEM DISTRIBUSI PELUMAS PERTAMINA UPMS III UNTUK JANGKAUAN PULAU JAWA DENGAN BIAYA TRANSPORTASI YANG OPTIMAL <b>Lucyana Tresia</b> .....	34
ANALISIS PRIORITAS PENYEBAB KEGAGALAN PROSES ASSEMBLY FLASHER RELAY BERDASARKAN <i>FUZZY MAFMA (MULTI ATTRIBUTE FAILURE MODE ANALYSIS)</i> <b>Mustofa, Hanna Seif</b> .....	41
OPTIMISASI MODEL PERSEDIAAN <i>ECONOMIC PRODUCTION QUANTITY</i> PROBABILISTIK DENGAN MENGGUNAKAN <i>SOLVER</i> <b>Sigit Susanto</b> .....	53
ANALISIS PERAN RETRIBUSI DALAM OTONOMI DAERAH <b>Sonny Taufan</b> .....	60
OPTIMASI PEMBUATAN CAT <i>POLYURETHANE SIMATHANE GLOSS</i> DAN <i>POLYURETHANE SIMATHANE FINISH GLOSS</i> DI NANOTECH INDONESIA DAN PT. SIGMAUTAMA PAINT <b>Sumingkrat, Cahyaningsih Ramadhani, Maria Ulfah Fauziah</b> .....	70
MODEL PEMILIHAN <i>SUPPLIER</i> MENGGUNAKAN METODE <i>ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)</i> <b>Rita Istikowati, Dewi Ita Aryulia</b> .....	80
RENCANA BISNIS DALAM RANGKA PENDIRIAN USAHA BARU O-RING KLEP SEPEDA MOTOR SUPRA X 125 DI KABUPATEN TULUNGAGUNG, JAWA TIMUR <b>Sakri Widhianto, Indah Kurna Mahasih Lianny, Intan Hulliyand</b> .....	88



ANALISIS KINERJA PT ASTRA INTERNATIONAL TBK DITINJAU DARI PROFITABILITAS DAN EARNING PER SHARE TAHUN 2014 <b>Mulyono</b> .....	101
PENGARUH RASIO LIKUIDITAS, RASIO LEVERAGE, RASIO AKTIVITAS, PEMBAGIAN DIVIDEN, ARUS KAS OPERASI DAN KEPEMILIKAN MANAJERIAL TERHADAP PERTUMBUHAN LABA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BEI <b>Sri Daryuni</b> .....	105
ANALISIS STRUKTUR BIAYA DALAM RANGKA PENINGKATAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN <b>Parlindungan Pardosi</b> .....	119



Jurnal ini memuat berbagai tulisan mengenai teknologi dan manajemen serta hal-hal yang berkaitan dengan itu, seperti tekno-ekonomi, industri dan perdagangan. Redaksi menerima berbagai tulisan, baik yang berasal dari para Dosen di lingkungan Politeknik STMI Jakarta maupun dari luar.

**PENGARAH:**

Drs. A. Zawawi, MA, MM

**PENANGGUNG JAWAB:**

Indah Kurnia M. L., ST., MT.

**REDAKTUR:**

Ir. Roosmariharso, MBA.

**PENYUNTING/EDITOR:**

Dr. Erfina Oktariani, ST., MT.

**REDAKSI PELAKSANA:**

Yulius Jatmiko, SE., MM.

**SEKRETARIAT:**

Intang Kusminah, SE.

**DESAIN DAN TATA LETAK:**

Tony Supriyanto



## KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan ke hadirat Allah SWT yang dengan ijin-Nya, Jurnal Teknologi dan Manajemen di Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian Republik Indonesia dapat kembali terbit di bulan Februari tahun 2015.

Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak sekali sumber daya yang dapat didayagunakan menjadi produk bernilai tinggi untuk kehidupan warga negaranya. Kondisi ini bertolak belakang dengan kenyataan yang ada bahwa sebagian besar kebutuhan hidup masyarakat Indonesia dicukupi dari impor. Hal tersebut mengakibatkan ketergantungan kita terhadap negara lain menjadi besar.

Dalam meningkatkan kemampuan bangsa dalam mengolah sumber daya yang dimilikinya, diperlukan kemampuan teknologi dan manajemen. Kedua kemampuan tersebut harus ada agar nilai tambah suatu sumber daya menjadi meningkat dan bermanfaat bagi kehidupan bangsa dan negara. Untuk tercapainya harapan tersebut, tentu tak dapat lepas dari upaya penelitian dan pengembangan dalam bidang teknologi dan manajemen untuk menghasilkan solusi atau jalan keluar bagi masalah-masalah nyata yang ada.

Terkait dengan luasnya ranah persoalan yang muncul, penelitian dan pengembangan yang dibahas pada jurnal ini terkait dengan permasalahan tekno-ekonomi, industri perdagangan, serta meliputi produksi, tata letak, manajemen, kualitas, keuangan dan tentu pula dukungan sistem informasi. Keseluruhan penelitian tersebut diharapkan dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan peningkatan pemanfaatan sumber daya di Indonesia.

Redaksi Jurnal Teknologi dan Manajemen sangat berterimakasih dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada para dosen yang dengan segala pemikiran dan rasa tanggungjawabnya yang tinggi telah menyumbangkan hasil karyanya dan tetap masih mengharapkan sumbangan naskah karya tulis ilmiah berupa jurnal dari para dosen di lingkungan Politeknik STMI Jakarta. Kami dewan redaksi, dengan segala kerendahan hati, juga selalu terbuka untuk menerima saran dan kritik yang membangun untuk meningkatkan kualitas dan nilai kemanfaatan jurnal yang kita sayangi ini.

Jakarta, November 2015

Redaksi

# PENGUKURAN KINERJA PROSES BISNIS INTERNAL DENGAN METODE IPMS DI INDUSTRI GARMENT

Hendrastuti Hendro<sup>1</sup>, Irma Agustiningsih Imdam<sup>1</sup>, Tigor Simanjuntak<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Teknik Industri Otomotif, Politeknik STMI Jakarta

[irma\\_ai72@yahoo.com](mailto:irma_ai72@yahoo.com), [hendras\\_aw@yahoo.co.id](mailto:hendras_aw@yahoo.co.id)

## ABSTRAK

Industri garmen di Indonesia berkembang cukup pesat baik dalam skala besar, sedang dan kecil dengan produksi yang dihasilkan beraneka ragam seperti t-shirt, celana panjang, pakaian olah raga dan lain sebagainya dan dipasarkan secara domestik maupun untuk ekspor. Industri garmen termasuk ke dalam kategori padat karya bukan padat modal sehingga membutuhkan banyak tenaga kerja. Permasalahan pokok yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja proses bisnis internal industri garmen. Salah satu model yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah Integrated Performance Measurement System (IPMS). Diharapkan dengan adanya model pengukuran kinerja ini, proses bisnis internal di industri garment dapat lebih berkembang. Berdasarkan FGD yang dilakukan kriteria kinerja proses bisnis di industri garmen dibagi dalam 3 (tiga) kelompok yaitu (1) Unit Bisnis, yang diukur (a) Ukuran Finansial, dengan alternatif: Pendapatan, Cash ratio, Jumlah profit, (b) Ukuran Pasar dengan alternatif Volume penjualan, Jumlah produk baru terjual. (2) Unit Operasi Bisnis diukur melalui (a) Produktivitas dengan alternatif: Konsistensi hasil produksi, Tingkat produktivitas karyawan, (b) Pelanggan dengan alternatif Persentase pemeliharaan alat produksi, Persentase kebutuhan pelanggan, Jumlah pelanggan baru; dan (3) Unit Produksi diukur melalui (a) Biaya dengan alternatif Harga pokok produksi, (b) Waktu Proses dengan alternatif Kapasitas produksi, Jumlah produk cacat, Persentase kerusakan komponen, (c) Distribusi dengan alternatif ketepatan waktu pengiriman produk. Hasil skor kinerja rata-rata sebesar 3,8 artinya kinerja sudah cukup baik dari pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya

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

## 1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan bagian integral dari perekonomian nasional dan mempunyai kedudukan, potensi serta memiliki kontribusi yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan pembangunan ekonomi nasional yang kokoh. Hal ini disebabkan karena sifat usaha UMKM yang lebih fleksibel dalam menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan pasar. UMKM mampu menyerap tenaga kerja lebih banyak dan investasi kecil sehingga usaha UMKM akan lebih diuntungkan oleh pertumbuhan ekonomi suatu lingkungan dimana pasar berfungsi secara efektif dalam menyediakan berbagai jasa yang memungkinkan pertumbuhan bisnis.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah populasi UKM pada tahun 2006 mencapai 48.9 juta usaha atau 99.98 persen dari

total unit usaha di Indonesia, dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 79 juta pekerja pada usaha kecil dan 4.2 juta pekerja pada usaha menengah. UKM di Sektor pertanian menempati urutan pertama dalam hal penyerapan tenaga kerja yaitu sebesar 38.8 juta pekerja atau 43.66 persen dari total tenaga kerja. Dilihat dari kontribusinya terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai hasil perkembangan Indikator Makro UKM tahun 2007 (berdasarkan Sensus tahun 2006) menunjukkan bahwa Usaha Kecil dan Menengah pada tahun 2006 menyumbang 53,3 persen atau sebesar Rp1.778,7 triliun dari total PDB yang mencapai Rp 3.338,2 triliun.

Masalah yang sering dihadapi oleh para pelaku UKM antara lain mengenai pemasaran produk, teknologi, pengelolaan keuangan, permodalan, dan kualitas sumber daya manusia. Era pasar

bebas dan kondisi lingkungan yang semakin dinamis menyebabkan perusahaan harus menetapkan strategi yang tepat dan melaksanakannya dengan baik. Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu model yang ada untuk memonitor keberhasilan implementasi strategi objektif yang telah ditetapkan pimpinan perusahaan, tidak terkecuali UKM.

Industri garmen merupakan salah satu industri yang berkembang cukup pesat di Indonesia, baik dengan skala besar, sedang dan menengah. Produksi yang dihasilkan pun beraneka ragam mulai dari t-shirt, celana panjang, celana jeans, pakaian olah raga dan lain sebagainya. Pasarannya pun bukan hanya di dalam negeri tetapi juga untuk ekspor sehingga membutuhkan banyak tenaga kerja, karena di industri ini masuk ke dalam kategori padat karya bukan padat modal. Untuk mengetahui kinerja dari para pekerja tersebut perlu dilakukan pengukuran apakah sudah efisien dan efektif. Kendala yang dihadapi (UKM) adalah cara pengaturan keuangannya, kondisi pasar, produktivitas, jumlah pelanggan, biaya produksi, pengiriman dan kualitas produk.

Perkembangan penelitian sistem pengukuran kinerja dewasa ini relatif berkembang dengan cakupan aplikasi yang luas baik organisasi profit maupun non profit (Nelly 1999, Gomes et al., 2004). Para akademisi dan praktisi meyakini bahwa dewasa ini hanya memperhatikan aspek finansial tidak cukup representatif menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kaplan dan Norton, 1996, Ghalyani et al., 1997, Nelly et al., 2000). Adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial saja tetapi juga aspek non finansial. Berdasarkan kondisi tersebut, perlu dilakukan upaya penelaahan terhadap strategi bisnis UKM Industri Garmen dalam kerangka pengembangan kinerja UKM yang berfokus peningkatan daya saing dimasa datang. Untuk itu diperlukan model pengembangan kinerja UKM berdasarkan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan sifat dan karakteristik UKM dengan kriteria ukuran kinerja dari unit bisnis, unit operasi bisnis, Menentukan unit produksi. Diharapkan dengan adanya model pengukuran kinerja ini, UKM industri garmen dapat lebih berkembang.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu

kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu berorientasi pada prestasi, memiliki percaya diri, berperngendalian diri, kompetensi.

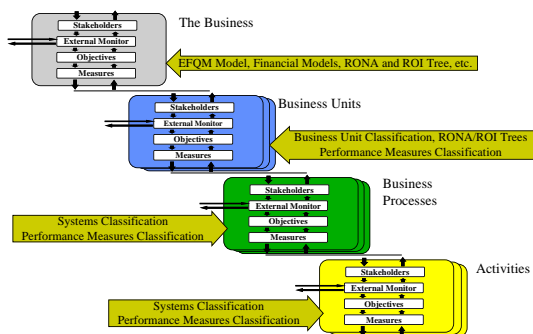
Menurut Sink dan Tuttle (1989), setiap orang dalam organisasi mulai dari top manajemen sampai dengan operator mempunyai dua fungsi penting untuk dipenuhi: 1.Menjalankan pekerjaan dengan benar (yang berarti dikerjakan pada waktunya, dalam spesifikasi mutu, dan menggunakan sumber daya yang tepat); 2.Secara berkelanjutan mengembangkan diri, kelompok, organisasi, dan sistem kinerja.

Pengukuran kinerja dapat diukur dengan cara, kuantitatif dan kualitatif. Ukuran yang sering dimasukkan dalam kelompok ukuran kinerja bisnis secara umum adalah: 1.Produktivitas, yaitu baik produktivitas total maupun parsial. 2.Mutu, 3.Ketepatan waktu pengiriman. 4.Lead time proses. 5.Pemanfaatan, atau utilisasi sumber daya yang tersedia diperusahaan. 6.Kreativitas dan inovasi. 7.Hasil/akibat. Penekanan pengukuran kinerja dalam organisasi semua industri sebagai sarana untuk: 1.Mengontrol arah strategis bisnis dan bagian-bagian penyusunnya. 2.Mendorong program peningkatan sejalan dengan arah strategis bisnis. 3.Memaksimalkan efek dari upaya perbaikan.

*Integrated Performance Measurement Sistem* (IPMS) merupakan sistem pengukuran kinerja yang dibuat dengan tujuan mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi, efektif dan efisien sistem pengukuran kinerja. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dideskripsikan: Komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja dan Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan. Model IPMS membagi level bisnis menjadi empat tingkatan yaitu Bisnis Induk, Unit Bisnis, Proses Bisnis dan Aktivitas. Tingkatan tersebut dapat berupa fisik dan logis yaitu suatu kondisi di mana tingkatan tidak bisa dilihat secara fisik dalam organisasi. Level bisnis induk menunjukkan bisnis secara keseluruhan yang bisa terdiri dari beberapa unit bisnis. Setiap unit bisnis selanjutnya dapat terdiri dari beberapa proses bisnis yang secara garis besar dapat

dikelompokkan dalam dua kategori yaitu: Proses Inti (proses yang menunjukkan alasan dasar bagi keberadaan organisasi) dan Proses Pendukung (proses-proses lain yang ditambahkan dalam proses inti), sehingga dalam hal ini proses bisnis inti merupakan pemangku kepentingan dari proses pendukung. Beberapa tahapan yang dilakukan dalam bangunan model IPMS adalah: Identifikasi kebutuhan dari masing-masing pemangku kepentingan, Membandingkan kemampuan bisnis dalam memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dengan bisnis lain yang sejenis (monitor eksternal), Menetapkan tujuan-tujuan bisnis, Menentukan Indikator Kinerja Kunci (IKK), Melakukan validasi IKK, Melakukan spesifikasi IKK.

Ada sejumlah prinsip terintegrasi dalam Model Referensi, untuk membentuk pemahaman yang lengkap dari Model Referensi dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Pembagian Level Bisnis berdasarkan Pendekatan IPMS**

Kuantitatif Model untuk Kinerja Sistem Pengukuran (QMPMS) telah dikembangkan sebagai teknik untuk pemodelan dan memahami hubungan antara ukuran kinerja secara kuantitatif. Penelitian yang menyebabkan perkembangan QMPMS dijelaskan secara lebih rinci dalam publikasi sebelumnya (Suwignjo, 1997). QMPMS terdiri dari tiga langkah utama: 1. Identifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja dan hubungan mereka. 2. Penataan faktor hierarkis. 3. Mengukur efek dari faktor-faktor pada kinerja. Identifikasi faktor adalah langkah yang paling penting dalam pelaksanaan QMPMS. Dalam rangka untuk mencari dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan hubungan mereka, QMPMS menggunakan peta kognitif. Tujuan utama di balik penataan faktor hierarkis hanyalah untuk menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan hubungan mereka. Penyebab dan diagram efek dapat digunakan untuk mengidentifikasi struktur hirarkis faktor.

Sebuah diagram pohon kemudian dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas struktur hirarkis. Efek relatif dari faktor-faktor (langsung, tidak langsung, dan gabungan) bisa diukur menggunakan standar *Analytic Hierarchy Process* (AHP) prosedur (Saaty, 1980, 1994 dan 1996).

Metode *Analytical Hierarchy Process* merupakan metode yang mengakomodasi aspek kualitatif dan kuantitatif. Aspek kualitatif dalam AHP meliputi penentuan masalah dan perancangan hirarki. Sedangkan aspek kuantitatif meliputi perhitungan bobot berdasarkan preferensi. Untuk menggunakan prinsip-prinsip tersebut, AHP menyatukan kedua aspek kualitatif dan kuantitatif menurut (Saaty, 1988): Secara kualitatif AHP mendefinisikan permasalahan dan penilaian untuk mendapatkan solusi permasalahan, Secara kuantitatif AHP melakukan perbandingan dan penilaian untuk mendapatkan solusi permasalahan. Langkah-langkah dasar dalam melakukan metode AHP:

- Mendefinisikan permasalahan dan merinci pemecahan yang diinginkan.
- Menstruktur permasalahan secara hirarkis dari sudut pandang manajerial secara menyeluruh.
- Membuat matriks perbandingan berpasangan untuk setiap elemen dalam hirarki.
- Mengumpulkan semua pertimbangan yang diperlukan untuk mengembangkan matriks perbandingan berpasangan.
- Memasukkan data dalam matriks perbandingan berpasangan untuk memperoleh prioritas setiap elemen hirarki dan menguji konsistensinya.
- Melakukan langkah 3, 4, dan 5 untuk setiap tingkatan hirarki.
- Menggunakan komposisi secara hirarkis untuk membobotkan vektor-vektor prioritas itu dengan bobot-bobot kriteria dan menjumlahkan semua nilai prioritas menyeluruh untuk tingkat hirarki paling bawah.
- Mengevaluasi konsistensi untuk seluruh hirarki dengan mengalikan setiap indeks konsistensi dengan prioritas kriteria bersangkutan dan menjumlahkan hasil kalinya.

Key Performance Indikator (KPI) adalah pengukuran dikuantifikasi, disepakati dua sebelumnya, yang mencerminkan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi.

Apapun Kunci Indikator Kinerja yang dipilih, mereka harus mencerminkan tujuan organisasi,

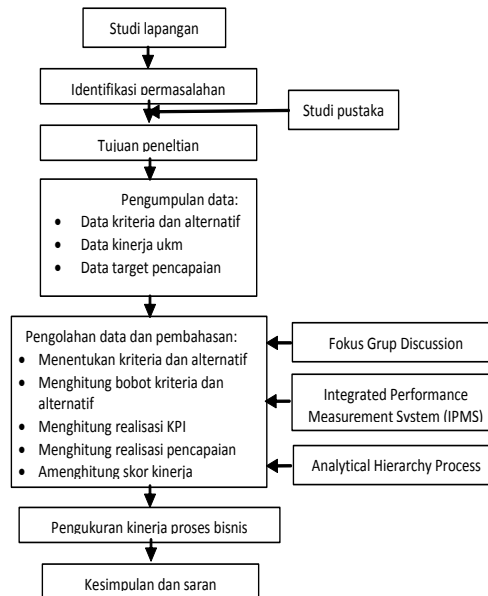


mereka harus menjadi kunci untuk keberhasilan,

## 2. Metodologi Penelitian

Penelitian perancangan model pengukuran kinerja proses bisnis internal dengan metode IPMS di industri garmen dilakukan berdasarkan

dan mereka harus dikuantifikasi (terukur) sebuah kerangka berpikir logis. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemecahan masalah

## 3. Pembahasan

Kriteria untuk pengukuran kinerja UKM diperoleh berdasarkan Focus Group Discussion (FGD) di PIK Cakung. FGD diselenggarakan oleh para pakar atau para pemangku kepentingan yang terkait yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan DKI Jakarta dan pemilik industri kecil.garmen. Berdasarkan FGD dapat dirumuskan sasarannya yaitu Pengukuran Kinerja UKM, dengan beberapa kriteria yaitu 1 Unit Bisnis, meliputi: (1).Ukuran Finansial, dengan alternatif: a.Pendapatan, b.Cash ratio, c.Jumlah profit, (2).Ukuran Pasar, dengan alternatif: a.Volume penjualan, b.Jumlah produk baru terjual; 2.Unit Operasi Bisnis meliputi: (2). Produktivitas, dengan alternatif: a.Konsistensi hasil produksi, b.Tingkat produktivitas karyawan, (2).Pelanggan, dengan alternatif sebagai berikut: a.Persentase pemeliharaan alat

produksi, b.Persentase kebutuhan pelanggan, c.Jumlah pelanggan baru; dan 3. Unit Produksi meliputi: (1).Biaya, dengan alternatif Harga pokok produksi, (2).Waktu Proses, dengan alternatif: a.Kapasitas produksi, b.Jumlah produk cacat, c.Persentase kerusakan komponen, (3).Distribusi, dengan alternatif ketepatan waktu pengiriman.

Hasil kuesioner kemudian dapat dirumuskan sebuah struktur hirarki kriteria pengukuran kinerja UKM. Seluruh kriteria dan alternatif yang berhasil diderivasi memiliki prioritas yang berbeda dalam penentuan kinerja UKM. Penentuan didasarkan pada bobot masing-masing yang dihasilkan dari pengolahan hasil penilaian pakar dengan menggunakan metode Proses Hirarki Analitik (PHA). Skala perbandingan pendapat kualitatif dapat dilihat pada tabel 1.

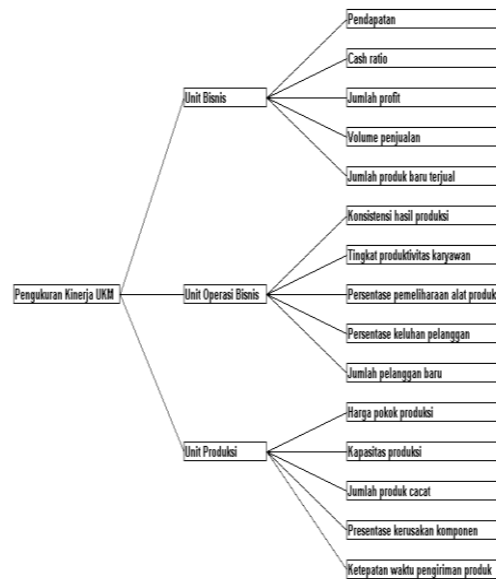
Tabel 1. Skala perbandingan berpasangan

Nilai	Keterangan
1	Kriteria/Alternatif A sama penting dengan kriteria/alternatif B
3	A sedikit lebih penting dari B
5	A jelas lebih penting dari B
7	A sangat jelas lebih penting dari B
9	Mutlak lebih penting dari B
2,4,6,8	Apabila ragu-ragu antar dua nilai yang berdekatan



## Pembuatan Hirarki

Informasi mengenai sasaran, kriteria dan alternatif tersebut kemudian disusun dalam bentuk struktur hirarki sebagai berikut:



**Gambar 3. Struktur Hirarki Pengukuran Kinerja UKM**

Skor kinerja untuk setiap indikator dinyatakan dalam skala penilaian 1–5 dapat dilihat :

1. Tercapai sesuai sasaran (100%): 5 (sangat baik)
2. Tercapai 80-99 % dari sasaran: 4 (baik)
3. Tercapai 70-79 % dari sasaran: 3 (cukup)
4. Tercapai 50-69% dari sasaran: 2 (kurang)
5. Tercapai kurang dari 50% dari sasaran: 1 (buruk)

Definisi *Key Performance Indicator* (KPI) dengan bobot:

1. Pendapatan (0,1149): Jumlah hasil penjualan produk yang diperoleh per tahun
2. Cash ratio (0,3378): Aliran kas masuk dan keluar
3. Jumlah profit (0,0921): Jumlah keuntungan yang diperoleh UKM per tahun
4. Volume Penjualan (0,2032): Jumlah produk yang terjual per tahun
5. Jumlah Produk baru terjual (0,2519): Banyaknya produk baru yang terjual
6. Konsistensi hasil produksi (0,0884): Jumlah permintaan sesuai dengan jumlah yang dikirim
7. Tingkat produktivitas karyawan (0,3092): Ukuran kinerja dari karyawan
8. Persentase pemeliharaan alat (0,2934): Ukuran dalam merawat alat produksi
9. Persentase keluhan pelanggan (0,2120): Banyaknya keluhan dari para pelanggan

10. Jumlah pelanggan baru (0,070): Banyaknya pelanggan yang baru
11. Harga pokok produksi (0,2601): Dasar untuk menentukan harga jual produk
12. Kapasitas produksi (0,2845): Jumlah produk yang dapat dihasilkan oleh UKM
13. Jumlah produk cacat (0,1231): Banyaknya produk yang tidak sesuai kualitas yang ditetapkan
14. Persentase kerusakan komponen (0,2151): Ukuran jumlah komponen yang rusak
15. Ketepatan waktu pengiriman (0,1172): Produk yang dikirim sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Target yang ingin dicapai, realisasi yang ada, persentase pencapaian, skor kinerja masing-masing KPI, skor kinerja total dan skor kinerja rata-rata dapat dilihat pada Tabel 2. Skor kinerja rata-rata dapat diperoleh dari skor kinerja total dibagi dengan jumlah KPI. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh skor kinerja total sebesar 57 dengan rata-rata sebesar 3,8 artinya perusahaan sudah cukup baik dari pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hasil pengolahan data didapat bahwa proses bisnis internal dari UKM tersebut sudah berjalan cukup baik, walaupun sebelumnya belum ada pengukuran. UKM sudah memiliki Visi dan Misi karena Visi dan Misi yang dibuat UKM tersebut tentunya punya pandangan jauh ke depan untuk kemajuan

usahanya. Sehingga perusahaan punya target dan akan berusaha untuk mencapainya. Berdasarkan dari beberapa analisis keuangan yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa UKM tersebut tumbuh dan berkembang. Walaupun salah satunya jika ditinjau dari ROA dan ROE nya ada yang menurun.

Model kinerja yang didapatkan berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat 3 kriteria yaitu: Unit bisnis dengan alternatif dan bobot alternatif: Pendapatan (0,0176), Cash ratio (0,0519), Jumlah profit (0,0142), Volume

penjualan (0,0313), Jumlah produk baru terjual (0,0387). Untuk Unit operasi bisnis alternative dan bobot alternatif: Konsistensi hasil produksi (0,0297), Tingkat produktivitas karyawan (0,1040), % pemeliharaan alat produksi (0,0987), % keluhan pelanggan (0,0326). Unit produksi alternative dan bobot alternatif: Harga pokok produksi (0,1326), Kapasitas produksi (0,1450), Jumlah produk cacat (0,0628), % kerusakan komponen (0,1097), Ketepatan waktu pengiriman produk (0,0597).

**Tabel 2. Bobot kriteria dan alternatif**

Kriteria	Alternatif/KPI	Bobot	Target	Realisasi	%	Skor
Unit bisnis bisnis (0.1538)	Pendapatan	0.1149	Rp.	Rp.94548	91%	4
	Cash ratio	0.3378	200 kali	340 kali	170%	5
	Jumlah profit	0.0921	30%	21%	70%	3
	Volume penjualan	0.2032	30.000	28091	945	4
	Jumlah produk baru terjual	0.2519	10%	5%	50%	3
Unit operasi bisnis (0.3363)	Konsistensi hasil produksi	0.0884	100%	85%	85%	4
	Tingkat produktivitas	0.3092	95%	82,60%	86,95%	4
	% pemeliharaan alat produksi	0.2934	80%	50%	62,50%	2
	% keluhan pelanggan	0.2120	5%	0,50%	90%	4
	Jumlah pelanggan baru	0.0970	4	1	75%	3
	Harga pokok produksi	0.2601	75%	80%	93,75%	4
Unit produksi (0.5098)	Kapasitas produksi	0.2845	85%	82%	96,47%	4
	Jumlah produk cacat	0.1231	0%	0%	100%	5
	% kerusakan komponen	0.2151	3%	4%	75%	5
	Ketepatan waktu pengiriman	0.1172	100%	75%	75%	3
Skor Kinerja Total						57
Skor Kinerja Rata-Rata (Skor Kinerja Total ÷ Jumlah KPI)						3,8

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dari hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil FGD daripakar, kriteriakinerja proses bisnis di industri garment dibagidalam 3 (tiga) kelompok yaitu (1) unit bisnis, (2) unit proses bisnis dan (3) unit produksi.
2. Unit bisnis diukur melalui (a) ukuran financial dengan KPI pendapatan, cash ratio dan jumlah profit, dan (b) ukuran pasar dengan KPI volume penjualan dan jumlah produk terjual. Unit operasi bisnis diukur melalui (a) produktivitas dengan KPI konsistensi hasil produksi dan tingkat produktivitas karyawan, dan (b) pelanggan dengan KPI persentase pemeliharaan alat produksi, persentase keluhan pelanggan, dan jumlah pelanggan baru.
3. Unit produksi diukur melalui (a) proses produksi dengan KPI harga pokok produksi,

kapasitas produksi, jumlah produk cacat, persentase kerusakan komponen dan (b) pengiriman dengan KPI ketepatan waktu pengiriman produk

4. Perancangan model pengukuran kinerja proses bisnis internal dengan metode IPMS di industri garment Unit bisnis dengan alternatif dan bobot alternatif: Pendapatan (0,0176), Cash ratio (0,0519), Jumlah profit (0,0142), Volume penjualan (0,0313), Jumlah produk baru terjual (0,0387). Untuk Unit operasi bisnis alternative dan bobot alternatif: Konsistensi hasil produksi (0,0297), Tingkat produktivitas karyawan (0,1040), % pemeliharaan alat produksi (0,0987), % keluhan pelanggan (0,0326). Unit produksi alternative dan bobot alternatif: Harga pokok produksi (0,1326), Kapasitas produksi (0,1450), Jumlah produk cacat (0,0628), % kerusakan komponen (0,1097), Ketepatan waktu pengiriman produk (0,0597).

Sebaiknya industri garment dapat menerapkan model pengukuran kinerja proses bisnis ini secara berkala agar kinerjanya dapat terukur dan dapat melakukan perbaikan secara terus-menerus. Industri garment dapat melakukan perawatan terhadap alat produksi antara lain mesin-mesin beserta komponennya dan alat pendukung lainnya agar kerusakan mesin beserta komponennya dapat lebih diminimalisir sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lebih lancar. Kualitas produk yang telah ditetapkan serta pengiriman yang tepat waktu harus selalu terjaga agar konsumen merasa puas sehingga akan lebih memudahkan dalam menjaring pelanggan baru

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barut, Mehmet et al. 2006. *Business and Society Review*. Volume 111. Issue 3. P: 287-303. Blackwell Publishing. UK
- Bittici US, Carrie AS, Mc-Devitt L. 1996. *Performance Measurement: A Business Process View. Proceeding of IFIP WG 5.7 Workshop on Modelling Techniques*. Business Process and Benchmarking. France
- Bittici US, Mendibil K, Nudurupati S, Garengo P, Turner T. 2006. Dynamics of Performance Measurement and Organizational Culture. *International Journal of Operation and Production Management*, 26(12): 1325-1350
- Blocher, J.E. 2005. *Cost Management A Strategic Emphasis*. Singapore: McGraw Hill
- BPS. 2006. *Statistik Ekspor Indonesia 2005*. Jakarta
- Bronson Richard, Bronson Gary J. 1996. *Finite Mathematics: A Modelling Approach*. West Publishing Company
- Busi M, Bititci US. 2006. Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1):7-25
- ChaeBongsug (Kevin). 2009. *Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: An Industry Perspective*. Supply Chain Management: An International Journal 14/6 (2009) 422-428. Emerald Group Publishing Limited
- Kannan Vijay R., Tan KeahChoon. 2010. *Supply Chain Integration: Cluster Analysis of The Impact of Span of Integration*. Supply Chain Management: An International Journal 15/3 (2010) 207-215. Emerald Group Publishing Limited
- Neely A, Gregory M, Platts K. 1995. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operation Production Management*, 15(4):80-116
- Poirier AR. 1996. *Supply Chain Optimization Building The Strongest Total Business Network*. San Fransisco: Berrett-Kochler Publisher
- Saaty T.L. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin. Proses Hierarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi Kompleks*. Terjemahan. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Saxena, J.P. et al, 1992. *Hierarchy and Classification of Program Plan Element Using Interpretative Structural Modelling*. Systems Practice, Vol 12 (6):651-670
- Sprague R.H.J., Waston H.J. 1996. *Decision Support for Management*. Prentice-Hall. New Jersey: Upper Sanddle River
- Stenzel Cand J. 2003. *From Cost to Performance Management, A Blueprint for Organizational Development*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Suryadi K., Ramdhani A. 2000. *Sisem Pendukung Keputusan, Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. PT Remaja Rosdakarta. Bandung
- Suwignyo P. 199. *Quantitative Methods for Performance Measurement Systems. Department of Design, Manufacture and Engineering Management*. University of Stratchlyde. Glasgow
- Turban E. 1995. *Decision Support System and Expert System: Management Support System*. New York: Macmillan Publishing Company