

**PENENTUAN STRATEGI MANAJEMEN BERDASARKAN ANALISIS
PERFORMANCE PRISM DAN SWOT
(Studi Kasus Travel Avatar Magetan)**

**DETERMINATION OF MANAGEMENT STRATEGY BASED ON PERFORMANCE
PRISM AND SWOT ANALYSIS
(Case Study at Travel Avatar Magetan)**

Hafidz Akbar Halim¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾

Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail: hafidzakbar09@gmail.com¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Untuk menghadapi persaingan pelayanan jasa travel yang kian ketat, perusahaan harus memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen, begitu juga dengan Travel Avatar Magetan sebagai salah satu penyedia jasa transportasi di Magetan. Dilatar belakangi oleh target Travel Avatar yang tidak tercapai pada tahun 2013, maka diperlukan penelitian untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan menentukan strategi yang tepat agar perusahaan dapat terus bersaing dengan kompetitor yang ada. Penelitian ini menggabungkan metode Performance Prism sebagai pengukur kinerja dan analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) sebagai penentu strategi yang tepat. Peneliti menggunakan KPI (Key Performance Indicator) sebagai dasar pengukur kinerja perusahaan. Dengan menggunakan OMAX (Objective Matrix) dan Traffic Light System, dapat diketahui aktivitas-aktivitas perusahaan mana saja yang tergolong dalam kategori merah, kuning dan hijau. Hasil dari pengukuran kinerja dan brainstorming yang dilakukan kemudian dikategorikan ke dalam faktor internal sebagai Strengths dan Weakness serta faktor eksternal sebagai Opportunities dan Threats. Selanjutnya akan diperoleh strategi perusahaan yang baru berdasarkan analisis tersebut. Hasil rancangan sistem pengukuran kinerja diperoleh 3 stakeholder yaitu investor, customer dan employee serta teridentifikasi 16 KPI. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan metode OMAX diperoleh kinerja keseluruhan perusahaan sebesar 7,72. Dari Traffic Light System dapat diketahui 8 KPI masuk dalam kategori hijau, 5 KPI masuk dalam kategori kuning, dan 3 KPI masuk dalam kategori merah. Sedangkan dari analisis SWOT yang dilakukan SO, ST, WO dan WT. Strategi SO merekomendasikan untuk penambahan jadwal keberangkatan dan melakukan kerja sama dengan dealer kendaraan bermotor, strategi ST merekomendasikan untuk memberikan promo atau potongan harga, strategi WO merekomendasikan untuk melakukan laporan keuangan dan management review yang rutin dan terjadwal melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan serta strategi WT merekomendasikan untuk memberikan fasilitas customer service bagi pelanggan, memberikan promo dan memberikan fasilitas tambahan pada pelanggan.

Kata kunci: Travel Avatar Magetan, Performance Prism, Key Performance Indicator, analisis SWOT, Objective Matrix, Traffic Light System

1. Pendahuluan

Persaingan dunia bisnis saat ini meningkat pesat. Barang dan jasa yang ada di pasaran bisa memiliki keseragaman antara produk yang satu dengan produk yang lain. Hal ini dapat terjadi karena suatu produk yang sukses di pasar akan segera diikuti oleh para pesaing dengan menghasilkan produk yang sejenis. Oleh karena itu, perlu adanya pemilihan strategi manajemen yang tepat, sehingga dapat mempertahankan keberadaan perusahaan dalam persaingan pasar. Namun tidak cukup hanya memilih strategi yang tepat, perusahaan harus mengoptimalkan

penerapan dari strategi tersebut. Seperti yang diungkapkan Hunger (2000), ada 3 hal yang harus diperhatikan dalam mengaplikasikan suatu strategi, yaitu siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah diformulasikan, apa yang harus dilakukan dan bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggung jawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan. Oleh karena itu, setiap perusahaan hendaknya melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana pencapaian dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Akan

tetapi nyatanya, banyak perusahaan diluar sana yang hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan perputaran modal saja. Seharusnya, pengukuran kinerja dapat dilakukan pada semua lini perusahaan maupun *stakeholder* perusahaan itu sendiri. Jika pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh, maka akan diperoleh informasi tentang kinerja perusahaan yang berguna untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan perusahaan selama ini sudah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Travel Avatar merupakan salah satu perusahaan jasa yang melayani jasa travel dengan beberapa kota tujuan. Perusahaan ini adalah salah satu pelaku bisnis yang masih bertahan dalam pasar persaingan jasa travel. Biro travel ini juga menambahkan jasa antar barang sampai tempat tujuan sesuai dengan rute yang dilalui, atau dengan kata lain, perusahaan ini menerapkan strategi diversifikasi konsentrik. Akan tetapi, saat ini semakin banyak pesaing yang bermunculan dan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan ini. Selain itu, selama ini perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja secara tradisional (*financial*) saja, sehingga kurang memperhatikan aspek-aspek penting lain.

Tabel 1. Pelayanan Travel Magetan-Malang

Bulan	Penumpang	Target
Januari	1064	1200
Februari	810	1080
Maret	986	1080
April	960	1080
Mei	1040	1080
Juni	875	1080
Juli	1265	1200
Agustus	1132	1200
September	854	1080
Oktober	907	1080
November	808	1080
Desember	1055	1200

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa hampir semua target pelayanan jasa travel tidak ada yang terpenuhi. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan di dalam perusahaan Travel Avatar, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang apa yang sedang terjadi di dalam perusahaan Travel Avatar terkait dengan evaluasi pencapaian target melalui pengukuran

kinerja dan strategi perusahaan. Hasil evaluasi selanjutnya digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ini merupakan penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penelitian ini menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Pada dasarnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data yang diperoleh (Narbuko,2004).

2.1 Identifikasi Perspektif *Performance Prism*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi variabel kinerja berdasarkan lima faset perspektif masing-masing *stakeholder* perusahaan. Lima perspektif itu adalah *Stakeholder Satisfaction, Strategies, Proseses, Capability* dan *Stakeholder Contribution* (Neely&Adams a,b,c. 2000).

2.2 Menentukan *Key Performance Indicator (KPI)*

Pada tahap ini dilakukan penentuan indikator kinerja kunci perusahaan Travel Avatar. Indikator kinerja kunci atau *Key Performance Indicator* merupakan indikator yang mampu mempresentasikan kinerja organisasi atau perusahaan. *Key Performance Indicator (KPI)* sebagai unsur yang sangat terpenting dalam sistem manajemen kinerja. Seorang karyawan akan konsentrasi dalam bekerja bila mengetahui dengan jelas KPI dari perusahaan tempat dia bekerja. Dengan KPI pula seseorang dapat mengetahui area dimana ia harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah disepakati. KPI juga merupakan alat komunikasi atasan dengan bawahan berlangsung serta alat komunikasi keinginan perusahaan ke semua lini organisasi (Asropi, 2007).

2.3 Menghitung Performansi KPI

Setelah KPI ditentukan, tahap selanjutnya adalah menghitung performansi dari masing-masing KPI. Perhitungan ini menggunakan *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System*.

2.3 Analisis SWOT

Hasil perhitungan performansi KPI dan brainstorming yang dilakukan, dikelompokkan dalam faktor internal dan eksternal. Kemudian dilakukan analisa *Strength, Weakness, Opportunity dan Threat* (SWOT) untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh Travel Avatar. Menurut Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari tiap langkah pengolahan data.

3.1 Identifikasi Perspektif *Performance Prism*

Hal pertama yang harus dilakukan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholder* kunci dari Travel Avatar Magetan. Dari hasil *interview* dengan *owner* dari Travel Avatar, diketahui bahwa yang merupakan *stakeholder* kunci dari Travel Avatar Magetan adalah sebagai berikut;

1. Pemilik/*Owner* (*Investor*)

Owner merupakan *stakeholder* yang sangat penting karena *Owner* merupakan satu-satunya *investor* yang dimiliki oleh Travel Avatar Magetan. Dalam hal ini Travel Avatar tidak memiliki pemegang saham selain *owner* karena perusahaan ini merupakan perusahaan perseorangan.

2. Pelanggan (*Customer*)

Pelanggan Travel Avatar adalah orang-orang yang memerlukan jasa transportasi. Khususnya masyarakat yang berdomisili di Malang maupun Magetan yang memerlukan jasa transportasi Magetan-Malang maupun sebaliknya.

3. Karyawan (*Employees*)

Travel Avatar memiliki Sumber Daya Manusia yang sangat penting bagi perusahaan sehingga harus dikelola sebaik-baiknya. Karyawan termasuk salah satu *stakeholder* kunci yang harus terpenuhi untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan, sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk tetap

survive dan berkembang. Karyawan juga merupakan aset yang berharga bagi perusahaan yang ikut menentukan kapabilitas perusahaan dalam menjalankan proses internal perusahaan.

Tahap selanjutnya adalah identifikasi perspektif *performance prism* dari stakeholder yang telah ditentukan. Hasil identifikasi perspektif *performance prism* disajikan dalam Table 2 sampai dengan Tabel 4.

Tabel 2. Perspektif *Investor Performance Prism*

No.	Uraian	Key Performance Indicator
1.	<i>Stakeholder Satisfaction</i>	- ROE (<i>Return of Equity</i>) - Laporan Keuangan yang tepat waktu
2.	<i>Stakeholder Contribution</i>	Penambahan investasi
3.	<i>Strategies</i>	Penambahan jumlah armada
4.	<i>Processes</i>	Pembayaran tagihan yang terjadwal dan tepat waktu
5.	<i>Capabilities</i>	<i>Management Review</i>

Tabel 3. Perspektif *Customer Performance Prism*

No.	Uraian	Key Performance Indicator
1.	<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Indeks kepuasan pelanggan
2.	<i>Stakeholder Contribution</i>	Jumlah pelanggan
3.	<i>Strategies</i>	Melakukan promo
4.	<i>Processes</i>	Harga jasa transportasi yang bersaing
5.	<i>Capabilities</i>	Kritik dan saran dari konsumen

Tabel 4. Perspektif *Customer Performance Prism*

No.	Uraian	Key Performance Indicator
1.	<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Indeks kepuasan karyawan
2.	<i>Stakeholder Contribution</i>	Jumlah tenaga kerja
3.	<i>Strategies</i>	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan (<i>training</i>)
4.	<i>Processes</i>	Gaji dan tunjangan
5.	<i>Capabilities</i>	Disiplin karyawan (absensi)

3.2 Pembobotan dan Pengkategorian Aktivitas

Metode AHP adalah suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif

serta menggunakan persepsi manusia yang dianggap expert sebagai input utamanya. Model AHP digunakan dalam membantu kinerja untuk penilaian tingkat kepentingan atau prioritas dari tiap kriteria dan penentuan bobot/kontribusi terhadap performansi unit kerja yang diukur (Mulyono,1996).

Parameter-parameter yang telah dirumuskan diatas kemudian dilakukan pembobotan sesuai dengan tingkat kepentingan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dalam hal ini yang memberikan bobot adalah pemilik perusahaan. Bobot untuk masing-masing kategori kemudian diolah lebih lanjut menggunakan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan tingkat kepentingan perusahaan terhadap aktivitas tersebut.

Pembobotan dilakukan sebanyak 3 kali. Pembobotan tersebut adalah pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar perspektif *performance prism*, pembobotan antar aktivitas dalam setiap perspektif *stakeholder performance prism*. Dari ketiga pembobotan yang dilakukan, akan didapatkan nilai pembobotan perusahaan secara keseluruhan.

Pembobotan dilakukan oleh pemilik perusahaan Travel Avatar. Hal ini dikarenakan segala bentuk transaksi yang dilakukan perusahaan melalui persetujuan dari pemilik travel dan pemegang kekuasaan tertinggi adalah pemilik perusahaan.

3.2.1 Pembobotan Stakeholder

Pembobotan *stakeholder* dilakukan berdasarkan skala prioritas antar *stakeholder* Travel Avatar. Sehingga diperoleh bobot untuk masing-masing *stakeholder*. Bobot untuk setiap Stakeholder disajikan dalam Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Bobot Setiap Stakeholder

	<i>Investor</i>	<i>Customer</i>	<i>Employee</i>	<i>Price Score</i>
<i>Investor</i>	0.545554	0.57143	0.5	0.539
<i>Customer</i>	0.272777	0.28571	0.33333	0.298
<i>Employee</i>	0.181669	0.14286	0.16667	0.163
Jumlah	1.000	1.000	1.000	1.000

3.2.2 Pembobotan antar Perspektif Performance Prism setiap Stakeholder

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap *stakeholder*, langkah selanjutnya adalah pembobotan perspektif *performance prism* dalam setiap *stakeholder*. Hal ini dilakukan

untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap Perspektif dalam *stakeholder*.

Tabel 6 merupakan hasil pembobotan perspektif *performance prism* dalam setiap *stakeholder*.

Tabel 6. Bobot antar Perspektif Performance Prism

Stakeholder	Perspektif	Bobot
<i>Investor</i>	<i>Investor Satisfaction</i>	0.38
	<i>Investor Contribution</i>	0.21
	<i>Investor Strategies</i>	0.21
	<i>Investor Processes</i>	0.13
	<i>Investor Capabilities</i>	0.07
<i>Customer</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	0.28
	<i>Customer Contribution</i>	0.36
	<i>Customer Strategies</i>	0.15
	<i>Customer Processes</i>	0.15
	<i>Customer Capabilities</i>	0.06
<i>Employee</i>	<i>Employee Satisfaction</i>	0.37
	<i>Employee Contribution</i>	0.07
	<i>Employee Strategies</i>	0.07
	<i>Employee Processes</i>	0.19
	<i>Employee Capabilities</i>	0.30

3.2.3 Pembobotan antar Aktivitas dalam Setiap Perspektif Performance Prism

Hasil pembobotan antar aktivitas dalam setiap Perspektif *Stakeholder Performance Prism* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Bobot antar Aktivitas dalam Setiap Perspektif Performance Prism

Perspektif Performance Prism	Bobot
<i>Investor</i>	
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	
ROE	0.75
Laporan keuangan	0.25
<i>Stakeholder Contribution</i>	
Penambahan Investasi	1
<i>Strategies</i>	
Penambahan jumlah armada	1

Lanjutan Tabel 7. Bobot antar Aktivitas dalam Setiap Perspektif *Performance Prism*

Perspektif <i>Performance Prism</i>	Bobot
<i>Processes</i>	
Pembayaran tagihan yang terjadwal dan tepat waktu	1
<i>Capabilities</i>	
<i>Management Review</i>	1
<i>Customer</i>	
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	
Indeks kepuasan pelanggan	1
<i>Stakeholder Contribution</i>	
Peningkatan jumlah konsumen	1
<i>Strategies</i>	
Melakukan promo	1
<i>Processes</i>	
Harga yang bersaing	1
<i>Capabilities</i>	
Saran dari pelanggan	1
<i>Employee</i>	
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	
Indeks kepuasan karyawan	1
<i>Stakeholder Contribution</i>	
Jumlah tenaga kerja	1
<i>Strategies</i>	
pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan	1
<i>Processes</i>	
Gaji dan tunjangan	1
<i>Capabilities</i>	
Disiplin karyawan	1

3.2.4 Bobot KPI terhadap Travel Avatar

Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai bobot dari masing-masing KPI. Untuk mendapatkan nilai bobot aktivitas terhadap perusahaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut;

$$\begin{aligned}
 \text{Aktivitas I-1} &= (\text{Nilai Bobot stakeholder investor}) \times (\text{Nilai bobot Perspektif staisfaction}) \times (\text{Nilai bobot aktivitas I-1 dalam Perspektif satisfaction}) \\
 &= 0,539 \times 0,38 \times 0,75 \\
 &= 0,153615
 \end{aligned}$$

Tabel 8. Nilai Bobot KPI terhadap Travel Avatar

No	Aktivitas	Kode	Bobot
1	ROE	I-1	0.153615
2	Laporan keuangan	I-2	0.051205
3	Penambahan Investasi	I-3	0.11319
4	Penambahan jumlah armada	I-4	0.11319
5	Pembayaran tagihan yang terjadwal dan tepat waktu	I-5	0.07007
6	<i>Management Review</i>	I-6	0.03773
7	Indeks kepuasan pelanggan	C-1	0.08344
8	Jumlah konsumen	C-2	0.10728
9	Melakukan promo	C-3	0.0447
10	Harga yang bersaing	C-4	0.0447
11	Saran dari pelanggan	C-5	0.01788
12	Indeks kepuasan karyawan	E-1	0.06031
13	Jumlah tenaga kerja	E-2	0.01141
14	pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan	E-3	0.01141
15	Gaji dan tunjangan	E-4	0.03097
16	Disiplin karyawan	E-5	0.0489

3.3 Pengukuran Kinerja Travel Avatar

Setelah dilakukan pembobotan, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data yang diperlukan mengenai target dan pencapaian untuk masing-masing aktivitas. Data mengenai besarnya target dan pencapaian Travel Avatar disajikan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Target dan Pencapaian Travel Avatar

No.	Kode	Target 2013	Real 2013
1	I-1	Rp 50.000.000	Rp 45.000.000
2	I-2	6x	4x
3	I-3	Rp 100.000.000	Rp 90.000.000
4	I-4	5	4
5	I-5	Tanggal 20 tiap bulan	Tanggal 20 tiap bulan
6	I-6	6x	4x
7	C-1	75%	65%
8	C-2	13340/tahun	11756/tahun
9	C-3	2x	1x
10	C-4	Rp 60.000	Rp 60.000
11	C-5	5x	1x
12	E-1	75%	62%
13	E-2	25	28
14	E-3	1x	0x

Lanjutan Tabel 9. Target dan Pencapaian Travel Avatar

No.	Kode	Target 2013	Real 2013
15	E-4	Rp 1.000.000	Rp 1.325.000
16	E-5	252	300

3.3.1 Scoring System dengan Model Objective Matrix (OMAX)

Langkah selanjutnya, model pengukuran kinerja dapat dipadukan dengan model *scoring system* yaitu model OMAX (*objectives matrix*) sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap parameter yang ada dan mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada model OMAX, level 10 diisi dengan target optimum pada tahun 2013. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya, yaitu 2012, diletakkan pada level 3 untuk mendapatkan nilai tengah. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai Travel Avatar dalam keadaan terburuk.

Untuk mengisi level di bagian *monitoring*, langkah yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Adapun

contoh perhitungan yang dilakukan adalah sebagai berikut;

Aktivitas C-1

$$\text{Level 8} = 69\%$$

$$\text{Level 7} = 63\%$$

$$\text{Nilai 17\%} = \frac{69-65}{65-63} = \frac{8-x}{x-7}$$

$$4(x-7) = 2(8-x)$$

$$4x-28 = 16-2x$$

$$6x = 44$$

$$x = 7,3$$

Nilai x adalah level yang akan diisi di bagian *monitoring*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot KPI C-1 terhadap perusahaan yang ada pada Tabel 8 yaitu 0,0834. Nilai *value* diperoleh dari hasil perkalian antara level dari pencapaian KPI dan *weight* dari bobot masing-masing KPI. Hasil dari pengolahan data menggunakan Objective Matrix dan Traffic Light System disajikan dalam Tabel 10 sampai dengan Tabel 12.

Tabel 10. Tabel Objective Matrix Travel Avatar Kelompok Investor

kode	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	
Performance	Rp45,000,000	4	Rp90,000,000	4	20	4	
Level	10	Rp50,000,000	6	Rp100,000,000	5	20	6
	9	Rp47,142,857	5	Rp90,000,000		21	5
	8	Rp44,285,714		Rp80,000,000	4	21	
	7	Rp41,428,571	4	Rp70,000,000		22	4
	6	Rp38,571,429		Rp60,000,000	3	23	
	5	Rp35,714,286	3	Rp50,000,000		24	3
	4	Rp32,857,143		Rp40,000,000	2	24	
	3	Rp30,000,000	2	Rp30,000,000	1	25	2
	2	Rp20,000,000	1	Rp20,000,000		27	1
	1	Rp10,000,000		Rp10,000,000		28	
0	Rp0	0	Rp0	0	30	0	
Level	8.25	7	9	8	10	7	
Weight	0.153615	0.051	0.11319	0.113	0.0701	0.038	
Value	1.26732375	0.358	1.01871	0.906	0.7007	0.264	

Tabel 11. Tabel *Objective Matrix* Travel Avatar Kelompok *Customer*

kode		C-1	C-2	C-3	C-4	C-5
Performance		65%	11,756	1	Rp60,000	1
Level	10	80%	13,340	3	Rp60,000	5
	9	74%	12,863		Rp60,500	4
	8	69%	12,386		Rp61,000	
	7	63%	11,909	2	Rp61,500	3
	6	57%	11,431		Rp62,000	
	5	51%	10,954		Rp62,500	2
	4	46%	10,477		Rp63,000	
	3	40%	10,000	1	Rp63,500	1
	2	33%	9,000		Rp64,000	
	1	27%	8,000		Rp64,500	
	0	20%	7,000	0	Rp65,000	0
Level		7.3	6.68	3	10	3
Weight		0.0834	0.10728	0.045	0.0447	0.018
Value		0.609	0.71663	0.134	0.447	0.054

Tabel 12. Tabel *Objective Matrix* Travel Avatar Kelompok *Employee*

kode		E-1	E-2	E-3	E-4	E-5
Performance		62%	28	0	Rp1,325,000	300
Level	10	80%	30	1	Rp1,350,000	317
	9	74%	29		Rp1,300,000	302
	8	69%	27		Rp1,250,000	286
	7	63%	26		Rp1,200,000	271
	6	57%	24		Rp1,150,000	256
	5	51%	23		Rp1,100,000	241
	4	46%	21		Rp1,050,000	225
	3	40%	20		Rp1,000,000	210
	2	33%	18		Rp916,667	207
	1	27%	17		Rp833,333	203
	0	20%	15	0	Rp750,000	200
Level		6.8	8.5	0	9.5	8.99
Weight		0.06031	0.01141	0.01141	0.03097	0.0489
Value		0.410108	0.096985	0	0.294215	0.439611
Indeks Total						7.71620015

Dari Tabel 10 hingga Tabel 12 diketahui bahwa terdapat 8 KPI berada pada tingkat level berwarna hijau, 5 KPI berada pada tingkat level

berwarna kuning dan 3 KPI dalam tingkat level berwarna merah.

3.3.2 Analisa Traffic Light System

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan *Objectives Matrix* (OMAX), didapatkan nilai index total sebesar 7,72. Dengan model OMAX dan *Traffic Light System*, dapat dilihat bahwa aktivitas pada Travel Avatar yang masuk ke dalam kategori hijau, kuning, dan merah. Hal ini disajikan dalam Tabel 13 sampai dengan Tabel 15.

Tabel 13. Daftar KPI Kategori Hijau

Kode	Aktivitas
I-1	ROE
I-3	Penambahan investasi
I-4	Penambahan jumlah armada
I-5	Pembayaran tagihan yang terjadwal tepat
C-4	Harga jasa yang bersaing
E-2	Jumlah tenaga kerja
E-5	Disiplin karyawan
E-4	Gaji dan tunjangan

Tabel 14. Daftar KPI Kategori Kuning

Kode	Aktivitas
I-2	Laporan keuangan yang terjadwal
I-6	<i>Management Review</i>
C-1	Indeks kepuasan pelanggan
C-2	Peningkatan jumlah konsumen
E-1	Indeks kepuasan karyawan

Tabel 15. Daftar KPI Kategori Merah

Kode	Aktivitas
C-3	Melakukan promo
C-5	Saran dari konsumen
E-3	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan

Dari 16 aktivitas yang telah teridentifikasi, terdapat 5 aktivitas yang berada pada kategori kuning dan 3 aktivitas pada kategori merah. Dengan demikian, aktivitas yang berada pada kedua kategori tersebut perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab belum tercapainya target dari aktivitas tersebut serta diberikan tindakan perbaikan. Namun aktivitas yang berada pada kategori merah harus mendapatkan prioritas.

3.4 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Pada tahap ini akan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Travel

Avatar baik secara internal maupun eksternal. Seluruh aktivitas kinerja Travel Avatar yang terdapat KPI dapat dikategorikan sebagai faktor internal perusahaan terkecuali saran dari pelanggan. Faktor Internal Travel Avatar disajikan dalam Tabel 16 berikut.

Tabel 16. Faktor Internal Travel Avatar

No	Faktor Internal
1	ROE
2	Laporan keuangan yang terjadwal
3	Penambahan investasi
4	Penambahan jumlah armada
5	Pembayaran tagihan yang terjadwal dan tepat waktu
6	<i>Management Review</i>
7	Melakukan promo
8	Indeks kepuasan karyawan
9	Jumlah tenaga kerja
10	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan
11	Gaji dan tunjangan
12	Disiplin karyawan
13	Indeks kepuasan pelanggan
14	Jumlah pelanggan
15	Harga yang bersaing

Faktor eksternal perusahaan diperoleh berdasarkan diskusi dengan pemilik Travel Avatar dan melalui brainstorming yang dilakukan dengan beberapa pihak. Hasil dari diskusi dan brainstorming didapatkan beberapa faktor eksternal Travel Avatar. Faktor eksternal Travel Avatar disajikan dalam Tabel 17 berikut.

Tabel 17. Faktor Eksternal Travel Avatar

No	Faktor Internal
1	Saran dari konsumen
2	Kemudahan mendapatkan kredit
3	Adanya potensi pasar (pangsa pasar)
4	Kompetitor atau pesaing
5	Ketersediaan sumber daya manusia

3.5 Analisa Faktor Internal dan Eksternal

Berikut adalah analisa faktor internal dan eksternal Travel Avatar berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan.

3.5.1 *Faktor Internal Travel Avatar*

Berikut adalah daftar faktor-faktor internal yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan dari Travel Avatar;

1 Kekuatan (*Strength*)

a. ROE (*Return of Equity*)

Pihak Travel Avatar telah mampu memenuhi target keuntungan yang ditetapkan oleh pihak *investor* yaitu sebesar Rp. 45.000.000.

b. Penambahan investasi.

Investor telah menanamkan modal yang cukup besar yaitu sebesar Rp.90.000.000, sehingga hal ini menjadi faktor penunjang operasional dari Travel Avatar.

c. Penambahan jumlah armada

Seiring dengan penambahan investasi yang dilakukan oleh pihak investor, maka Travel Avatar mampu menambah jumlah armadanya.

d. Pembayaran tagihan yang terjadwal dan tepat waktu

Travel Avatar mampu memenuhi tagihan yang masuk ke dalam perusahaan dengan tepat waktu. Sesuai dengan yang dijadwalkan oleh pihak Travel Avatar yakni per tanggal 20 setiap bulannya.

e. Harga yang bersaing

Harga merupakan faktor kunci dimana pelanggan akan mempertimbangkan menggunakan jasa tersebut atau tidak. Harga jasa yang ditetapkan Travel Avatar sudah mampu memenuhi ekspektasi harga dari pelanggan.

f. Jumlah tenaga kerja

Tenaga kerja pasti dapat memudahkan suatu perusahaan dalam melakukan aktivitas operasionalnya. Travel Avatar memiliki SDM yang cukup dalam menjalankan proses bisnisnya, yakni sebanyak 28 pegawai.

g. Disiplin karyawan

Tingkat disiplin karyawan dalam hal masuk kerja tentu merupakan modal penting dalam menjalankan aktivitas pelayanan, terutama pelayanan jasa. Sehingga permintaan pelanggan terhadap pelayanan jasa dapat terpenuhi.

h. Gaji dan tunjangan

Besarnya gaji ini melebihi UMR kab.Magetan yang besarnya sekitar Rp 900.000 (tahun 2013) sehingga kepuasan

karyawan terhadap besarnya gaji dapat terpenuhi.

2 Kelemahan (*Weakness*)

a. Laporan keuangan yang kurang terjadwal

Laporan keuangan merupakan tindakan monitoring secara umum terhadap kinerja suatu perusahaan. Dengan hanya melakukan 4 kali, tentu masih sangat kurang jika didasarkan bahwa.

b. *Management Review*

Pelaksanaan *Management Review* pada Travel Avatar memerlukan intensitas yang lebih. Hal ini dikarenakan *Management Review* mampu mengevaluasi kinerja dari Travel Avatar, sehingga dapat memonitor kinerja.

c. Indeks kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat menjadi indikasi pelanggan tersebut akan menggunakan jasa Travel Avatar lagi atau tidak dikemudian hari.

d. Jumlah pelanggan

Besarnya jumlah pelanggan dapat menjadi indikator apakah suatu perusahaan mampu memenuhi kebutuhan kepuasan pelanggan atau tidak. Dengan tidak tercapainya target yang ditentukan, tentu ada beberapa hal yang masih menjadi kendala yang perlu perhatian lebih oleh pihak Travel Avatar terutama dalam pelaksanaan proses bisnisnya.

e. Kurangnya Promo

Promo perlu dilakukan untuk menarik pelanggan. Dengan kurangnya promo yang dilakukan Travel Avatar yaitu hanya 1 kali, akan mengurangi minat dari pelanggan.

f. Indeks kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan Travel Avatar perlu diperhatikan, karena karyawan adalah kunci dimana aktivitas operasional pelayanan jasa ini.

g. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan bisa jadi salah satu faktor penunjang kinerja karyawan dan atau kepuasan pelanggan.

3.5.2 *Faktor Eksternal Travel Avatar*

Berikut adalah daftar faktor-faktor eksternal yang merupakan faktor peluang dan ancaman dari Travel Avatar;

1 Peluang (*Opportunities*)

- a. Kemudahan mendapatkan kredit
 Saat ini hampir seluruh dealer kendaraan bermotor menyediakan layanan kredit. Hal ini tentu mampu menjadi peluang bagi pelaku bisnis dalam bidang transportasi, terutama untuk menambah jumlah armada yang dimiliki.
- b. Ketersediaan SDM
 Sumberdaya manusia yang melimpah dapat menjadi peluang. Hal ini dikarenakan dengan ketersediaan SDM akan memudahkan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya.
- c. Adanya potensi pasar (Pangsa pasar)
 Dari data yang diperoleh, diketahui pangsa pasar yang dimiliki oleh Travel Avatar, yaitu menguasai sekitar 46,2%

dari pasar pengguna jasa Travel Magetan-Malang pada tahun 2013.

2 Ancaman (*Threat*)

- a. Saran dari pelanggan
 Dengan sedikitnya masukan yang dilakukan oleh pelanggan, tentu akan sulit bagi Travel Avatar dalam memahami kebutuhan pelanggan.
- b. Adanya kompetitor
 Pada tahun 2013 tercatat ada 2 perusahaan lain yang melayani transportasi Magetan-Malang.

3.6 Analisis SWOT

Dari faktor-faktor internal dan eksternal Travel Avatar, baik kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman, dapat dianalisis melalui matriks SWOT. Matriks SWOT disajikan dalam Gambar 1 berikut.

Faktor Internal Faktor Eksternal	Strengths (kekuatan) 1. Tercapainya ROE 2. Penambahan investasi 3. Jumlah armada 4. Pembayaran tagihan yang terjadwal dan tepat waktu 5. Harga yang bersaing 6. Jumlah tenaga kerja 7. Disiplin karyawan 8. Gaji dan tunjangan	Weakness (kelemahan) 1. Laporan keuangan yang belum rutin 2. Kurangnya <i>management review</i> 3. Indeks kepuasan pelanggan 4. Tidak tercapainya target jumlah pelanggan 5. Kurangnya promo yang dilakukan 6. Indeks kepuasan karyawan 7. Kurangnya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan
Opportunities (peluang) 1. Kemudahan mendapatkan kredit 2. Ketersediaan SDM 3. Adanya potensi pasar (Pangsa pasar)	Strategi S-O 1. Penjadwalan keberangkatan (S3, S6, S7, O3) 2. Melakukan kerja sama dengan dealer kendaraan bermotor (S3, S4, O1)	Strategi W-O 1. Melakukan laporan keuangan dan manajemen review yang terjadwal (W1, W2, O2) 2. Melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (W6, W7, O2)
Threats (ancaman) 1. Sedikitnya saran dari pelanggan 2. Adanya kompetitor	Strategi S-T 1. Memberikan promo / potongan harga (S5, T2)	Strategi W-T 1. Memberikan fasilitas customer service bagi pelanggan (W3, T1) 2. Memberikan promo (W3, W4, W5, T2) 3. Memberikan fasilitas-fasilitas tambahan kepada pelanggan (W4, T2)

Gambar 1. Matriks SWOT

Berdasarkan Gambar 1, dapat diperoleh 8 strategi yang bisa dilakukan oleh Travel Avatar dalam rangka memanfaatkan peluang dan kekuatan perusahaan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada.

3.7 Analisa dan Pembahasan

Berikut merupakan hasil analisa SWOT dari gambar 1.

1. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan perusahaan, yaitu dengan memaksimalkan kekuatan serta memanfaatkan peluang yang ada. Strategi SO yg sebaiknya ditempuh oleh Travel Avatar yaitu;

a. Penjadwalan keberangkatan

Langkah diharapkan mampu memenuhi kebutuhan pasar yang ada sehingga mampu menambah jumlah pelanggan Travel Avatar (C-2). Strategi ini bermaksud untuk memaksimalkan indikator kinerja jumlah armada (I-4), jumlah tenaga kerja (E-2) dan disiplin karyawan (E-5).

b. Melakukan kerja sama dengan dealer kendaraan bermotor

Hal ini dilakukan untuk meningkatkan jumlah armada yang dimiliki (I-4) serta memanfaatkan pelaksanaan pembayaran tagihan yang tepat waktu (I-5).

2. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang ada pada Travel Avatar. Strategi yang mungkin bisa ditempuh Travel Avatar yaitu:

a. Memberikan promo atau potongan harga (penanganan kategori merah)

Strategi ini akan membantu Travel Avatar bersaing dalam sisi harga (C-4) dengan travel yang lain (kompetitor).

3. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi yang bisa ditempuh oleh Travel Avatar antara lain;

a. Melakukan laporan keuangan dan *management review* yang rutin dan terjadwal

Dengan kurangnya intensitas laporan keuangan dan manajemen review yang dilakukan oleh pihak Travel Avatar, tentu akan sulit untuk memonitor kinerja

perusahaan. Hal ini dapat diantisipasi dengan menambahkan jumlah tenaga kerja, dan membentuk divisi administrasi yang akan lebih terfokus untuk membuat laporan keuangan dan melakukan manajemen review secara intensif. Langkah ini dapat ditempuh guna meningkatkan kinerja berkaitan dengan laporan keuangan (I-2) dan *management review* (I-6) yang masih belum tercapai.

b. Melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan (penanganan kategori merah)

Untuk memperlancar proses pelayanan, diperlukan karyawan yang terampil dan terlatih. Hal ini dapat dicapai pihak Travel Avatar dengan melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya (E-3), sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan. Pelatihan dapat berupa seminar ataupun workshop tentang bagaimana melayani pelanggan dengan baik. Selain itu, slogan kerja “senyum salam sapa sopan santun” dapat diterapkan sebagai SOP dalam melayani pelanggan.

Hal lain yang bisa dilakukan Travel Avatar adalah dengan memanfaatkan ketersediaan SDM untuk mencari tenaga kerja yang terampil dan terlatih.

4. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada. Strategi yang bisa ditempuh Travel Avatar antar lain;

a. Memberikan fasilitas *customer service* bagi pelanggan (penanganan kategori merah)

Dengan adanya kompetitor, tentu menjadi ancaman bagi Travel Avatar. Jika pelanggan merasa tak lagi terpuaskan dengan pelayanan Travel Avatar, tentu pelanggan akan berpaling menggunakan jasa kompetitor. Hal ini dapat diantisipasi oleh pihak Travel Avatar dengan membentuk layanan Customer Service, yang bertujuan untuk menampung semua kritikan maupun saran (C-5) dari para pelanggan Travel Avatar dan membantu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (C-1) karena pelanggan akan merasa lebih diperhatikan.

b. Memberikan promo (kategori merah)

Promo merupakan sarana penting untuk meningkatkan kembali minat pelanggan untuk menggunakan suatu produk atau jasa tertentu. Dengan adanya kompetitor baru, tentu akan membuat pelanggan melirik dan membandingkan produk atau jasa yang digunakan saat ini dengan kompetitor baru, begitu pula dengan pelanggan dari Travel Avatar. Hal ini dapat diantisipasi dengan memberikan promo (C-3), dengan harapan mampu menarik minat pelanggan, terutama pelanggan baru (konsumen potensial) sehingga dapat meningkatkan pencapaian target jumlah pelanggan (C-2) Travel Avatar.

c. Memberikan fasilitas tambahan pada pelanggan

Dalam persaingan jasa, biasanya kompetitor masuk ke dalam pasar yang ada dengan promo ataupun dengan pelayanan yang berbeda. Untuk menarik kembali minat pelanggan Travel Avatar untuk menggunakan jasa travel ini, atau bahkan meningkatkannya (C-2), maka diperlukan adanya penambahan fasilitas ataupun layanan baru yang bisa membuat pelanggan merasa lebih puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Travel Avatar (C-1). Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan fasilitas seperti bagasi yang lebih besar, *space* yang lebih luas, memberikan makanan ringan, dan lain sebagainya.

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil rancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*, didapatkan tiga *stakeholder* yaitu *investor* dengan 6 KPI, *customer* dengan 5 KPI dan *employee* dengan 5 KPI sehingga jumlah KPI adalah 16 KPI sebagai indikator kinerja Travel Avatar Magetan.
2. Dari perhitungan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* sebesar 7,72 yang artinya bahwa kinerja Travel Avatar secara keseluruhan dapat dikatakan belum mencapai performa yang diharapkan dan dari hasil pengukuran, sebanyak 8 KPI yang masuk dalam kategori hijau, 5 KPI yang masih berada dalam

kategori kuning, dan 3 KPI masuk dalam kategori merah. Oleh sebab itu, untuk KPI dalam kategori merah segera memerlukan perbaikan dan dilanjutkan dengan perbaikan KPI kategori kuning agar performanya mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.

3. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh beberapa strategi yaitu Strategi S-O dengan penambahan jadwal keberangkatan dan melakukan kerja sama dengan dealer kendaraan bermotor, strategi S-T memberikan promo atau potongan harga, strategi W-O melakukan laporan keuangan dan *management review* yang rutin dan terjadwal melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan serta strategi W-T memberikan fasilitas *customer service* bagi pelanggan, memberikan promo dan memberikan fasilitas tambahan pada pelanggan

Daftar Pustaka

- Asropi, (2007). Membangun *Key Performance Indicator* Lembaga Pelayanan Publik, Manajemen Pembangunan No. 57/II/Tahun XVI 2007. Harirington; H.Jamer.
- Mulyono, (1996). Teori Pengambilan Keputusan, Edisi Revisi. Jakarta; Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Narbuko, (2004). Metodologi Penelitian. Jakarta; Jakarta Bumi Aksara.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(a), (2000). *Perspectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance. UK; Cranfield School of Management.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(b), (2000). *The Performance prism Can Boost M & A Success*, Centre for Business Performance. UK; Cranfield School of Management.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(c), (2000). *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance. UK; Cranfield School of Management.