

## **PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN JASA**

*Yetty Dwi Lestari*

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

*Nowadays, there is a significant increase in the number of services firms exist bringing on tighter competitive situation. For that reason, service firms are required to improve themselves continuously. One of the ways to do that is by measuring performance accurately. In order to gain success in the future and survive, the firms need to identify stakeholders' needs and wants and to provide added value for them. At this moment performance indicators used by car audio company are financial performance and customer satisfaction. They're result are not represent all stakeholder's satisfaction.*

*Therefore, it is necessary for the firms to design performance measurement system that enable them to measure their performance comprehensively by taking five dimensions into account, namely stakeholders' satisfaction, stakeholders' contribution, strategy, process, and firms' capability by using Performance Prism method.*

*Keyword : Performance measurement, Performance Prism, Stakeholder, car audio company*

### **1. PENDAHULUAN**

Akhir - akhir ini, perkembangan sektor jasa cukup pesat tidak hanya dalam ukuran perusahaannya tetapi juga jenisnya (Hoffman, 2001), demikian juga di Indonesia. Banyaknya pengusaha yang terus memasuki pasar sektor ini dengan serangkaian kegiatan yang agresif mengakibatkan pelanggan menjadi sumber yang langka. Ketidakkampuan perusahaan untuk mengantisipasi keadaan ini akan mengakibatkan perusahaan kehilangan pelanggan, penurunan penjualan dan tingkat laba, serta ancaman terhadap investasi.

Tingginya persaingan dalam perusahaan yang menyediakan jasa di bidang pemasangan audio diakibatkan meningkatnya kebutuhan pengendara akan kenyamanan pada saat mengendarai mobil. Hal ini disebabkan situasi yang jalan raya yang semakin padat terutama pada jam-jam tertentu, seperti jam berangkat kerja atau jam pulang kerja, sehingga untuk menghindari stres selama dalam perjalanan, dibutuhkan musik yang sesuai dengan selera masing-masing.

Sebagai salah satu penyedia layanan jasa pemasangan audio kendaraan terutama mobil, maka Perusahaan audio X selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik pada konsumen, Tetapi apabila dilihat dari data konsumen yang melakukan pemasangan audio yang bervariasi pada tahun 2004-2005, maka perlulah kiranya dilakukan pengukuran kinerja, sehingga bisa dilakukan analisis perbaikan yang meningkatkan daya saing perusahaan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### *Sistem Pengukuran Kinerja*

Sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) adalah sekumpulan matriks yang terstruktur (bukan acak) dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas (Anderson, Byorn and Tom Fagerhang, 2002). Sedangkan Globerson (1985) mendefinisikannya sebagai suatu kerja yang sistematis untuk mengevaluasi input-input, transformasi dan produktivitas pada suatu aktivitas manufaktur maupun non manufaktur. Lebih jauh lagi Neely (1999) berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja mampu menginformasikan keputusan – keputusan apa saja yang harus dibuat dan tindakan-tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk mengukur efisiensi membandingkan, menyortir, menganalisa, menginterpretasi, serta memanfaatkan data yang sesuai.

### *Performance Prism*

Beberapa metode pengukuran kinerja seperti *Balanced Scorecard*, tidak mengikutsertakan peran dari *stakeholder* seperti misalnya tenaga kerja. Padahal keadaan *stakeholder* cukup penting dalam proses bisnis perusahaan .

Penyelesaian atas masalah *stakeholder* ini adalah sebuah *framework* 3 dimensi, yaitu *Performance Prism* yang memiliki 5 sisi dimana sisi atas dan bawah adalah *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah strategi, proses dan kapabilitas. *Performance Prism* memetakan semua keinginan dan kebutuhan dari seluruh *stakeholder* dan yang lebih kritis lagi adalah timbal balik apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder*.

*Performance Prism* menggambarkan lima sisi dalam *framework*-nya. Disini terdiri atas lima aspek yang berinteraksi, yaitu :

1. *Stakeholder Satisfaction* – tentang kunci *stakeholder* dan yang diinginkan dan dibutuhkan.
2. *Strategy* – tentang strategi yang diambil untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*.
3. *Process* – tentang proses kritis yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses

4. *Capability* – tentang kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses.
5. *Stakeholder Contribution* – tentang kontribusi yang dibutuhkan dari *stakeholder* jika kita ingin mengurus dan mengembangkan kapabilitas.

#### *Analytical Hierarchy Process ( AHP )*

AHP merupakan suatu model pengambilan keputusan yang dilakukan dengan perhitungan terhadap hal – hal yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. *Input* utamanya adalah persepsi manusia yang ahli dibidang yang diamati tersebut, sehingga sering digunakan untuk hal-hal yang bersifat kualitatif (Render dan Heizer, 2003).

AHP dipergunakan sebagai alat bantu sistem pendukung keputusan untuk memecahkan problem keputusan multikriteria (Mulyono, 2002). Permasalahan ini biasanya membutuhkan data yang bersifat kualitatif, yang berdasarkan atas faktor-faktor logika, persepsi, intuisi, dan pengalaman (Saaty, 1993). Dengan menguraikan problem multikriteria menjadi 1 hirarki. Hirarki dalam AHP adalah suatu penjabaran dari sebuah permasalahan dalam suatu struktur multi model yang terdiri dari tujuan, fakta, kriteria, subkriteria, dan lain – lain. Keutamaan AHP dibandingkan dengan model lain adalah AHP tidak menganut syarat konsistensi mutlak, dimana konsistensi mutlak sangat sulit untuk diterapkan apabila tingkat ketidakpastian dari data tinggi dan semakin kompleks permasalahan, hal ini juga berdasarkan pada kenyataan bahwa keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur diluar logika seperti perasaan, pengalaman dan intuisi.

#### *Objective Matrix ( OMAX )*

OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut ( objektif ). Di dalam OMAX diharapkan aktivitas seluruh personil perusahaan untuk turut menilai, memperbaiki, dan mempertahankan karena sistem ini merupakan sistem pengukuran yang diserahkan langsung ke masing-masing bagian unit proses industri.

OMAX merupakan perpaduan dari ukuran keberhasilan atau kriteria produktivitas yang sudah dibobot sesuai dengan derajat kepentingan masing-masing kriteria itu dalam perusahaan. Dengan demikian model ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh maupun kurang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Tiga tahapan utama yang harus dilakukan pada model OMAX :

- a. *Defining*, terdiri dari :
  1. Penentuan kriteria produktivitas. Kriteria tersebut harus merupakan faktor yang dapat diukur.
  2. Performansi atau nilai pencapaian sekarang.

b. *Quantifying*

Besaran skala pencapaian tiap-tiap kriteria. Skala ini terdapat pada badan matriks. Semakin besar skala maka semakin baik produktivitasnya. Skala 0 untuk nilai produktivitas terburuk yang mungkin terjadi dan skala 10 untuk nilai produktivitas yang diharapkan sampai periode tertentu. Skala 3 dipakai untuk menunjukkan nilai produktivitas yang diukur pada awal pengukuran. Kenaikan nilai produktivitas disesuaikan dengan cara interpolasi.

c. *Monitoring*, terdiri dari :

1. Skor, yaitu hasil dari pengukuran yang diubah ke dalam nilai skor yang sesuai.
2. Bobot, yaitu besarnya pengaruh kriteria yang diukur terhadap nilai produktivitas. Kriteria yang akan diberi bobot berdasarkan derajat kepentingan.
3. Nilai ( indeks ), merupakan hasil perkalian skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.
4. *Performance indicator*, terdiri dari :
  - *Current* : jumlah nilai dari semua kriteria pengukuran.
  - *Previous* : jumlah pengukuran periode sebelumnya.

### 3. METODE PENELITIAN

#### *Tahap Identifikasi Masalah*

Pada tahap ini mulai diidentifikasi dan dirumuskan masalah yang akan diteliti, selanjutnya menentukan tujuan dari penelitian ini. Setelah itu melakukan studi literatur sebagai teori pendukung dan studi lapangan di perusahaan yang akan diteliti.

#### *Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data*

Pada tahap ini dimulai dengan mengumpulkan semua data yang diperlukan dan berkaitan dengan penelitian ini kemudian dibuat diagram pareto, dan *cause effect diagram*.

#### Pengukuran Kinerja pada Sistem Pemasangan Audio

KPI yang diidentifikasi untuk mengukur kinerja sistem disusun berdasarkan keinginan dan kepuasan *stakeholder*. dimana pengukuran ini didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai oleh *stakeholder* sehingga terlebih dahulu ditentukan siapa saja *stakeholder* dari Perusahaan audio dan apa saja yang mereka harapkan. Perhitungan bobot antar KPI dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchi Process* ( AHP ). Pengukuran indikator kinerja dilakukan untuk memberi nilai pencapaian tiap tujuan sesuai kondisi saat ini yang diukur berdasarkan *Key Performance Indicators*. Perancangan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja yang buruk dari perusahaan jasa.

#### *Tahap Analisa dan Interpretasi Data*

Pada tahap ini semua data dikumpulkan dan diolah lebih lanjut serta dianalisa dan diinterpretasikan sehingga akan diketahui kinerja dari sistem serta akan dibuat upaya untuk perbaikan pada bagian dari sistem yang perlu ditingkatkan kinerjanya.

*Tahap Kesimpulan dan Saran*

Pada tahap ini dibuat suatu kesimpulan dan saran yang direkomendasikan untuk perbaikan kinerja perusahaan.

**4. PENGUMPULAN DATA DAN PENGUKURAN KINERJA**

Visi perusahaan Perusahaan Audio X adalah menjadi salah satu penyedia layanan jasa pemasangan audio yang terbaik dan disegani di negeri ini.

Dengan mengembangkan dan memanfaatkan semaksimal mungkin segala sumber daya yang dimiliki secara profesional, Perusahaan Audio X akan maju meraih visi dan misi perusahaan. Untuk menjaga nama baik perusahaan maka dalam segala aktivitasnya, Perusahaan Audio X menjaga komitmen baik dengan *supplier*, konsumen, karyawan, masyarakat maupun dengan pemerintah.

Strategi Perusahaan Audio X yang saat ini dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan jasa layanan pemasangan audio adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas layanan, melalui pelayanan yang cepat, ramah dan kekeluargaan.
2. Memberikan harga produk maupun layanan yang kompetitif
3. Memberikan jaminan keselamatan mobil atas pemasangan audio
4. Meningkatkan kualitas suara audio mobil
5. Memperhatikan kenyamanan tempat kerja karyawan.
6. Memperhatikan kesejahteraan karyawan.
7. Meningkatkan keuntungan pemilik/pemegang saham
8. Mencari *supplier* baru dengan kualitas barang yang tinggi
9. Membangun hubungan yang baik dengan *supplier*.
10. Mengembangkan hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar Perusahaan Audio X
11. Memberikan kontribusi pajak kepada pemerintah.

Sebelum melakukan identifikasi KPI, terlebih dahulu dilakukan identifikasi *stakeholder*, *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, dan *objective*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan didapatkan bahwa stakeholder yang berpengaruh pada perusahaan adalah : Konsumen, karyawan, *supplier*, pemerintah, investor, masyarakat.

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah identifikasi *stakeholder satisfaction* melalui kuisioner maupun wawancara dengan pihak pihak yang terkait dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Identifikasi *stakeholder satisfaction* dan *Stakeholder contribution***

<i>stakeholder</i>	<i>satisfaction</i>	<i>contribution</i>
Konsumen	Harga Produk & layanan yg kompetitif	Meningkatkan jumlah pembelian produk
	Pelayanan yg cepat, ramah & kekeluargaan	Setia menggunakan layanan jasa perusahaan
	Jaminan barang tidak rusak	Meningkatkan jumlah pembelian produk
	Penanganan komplain yang cepat	Membantu promosi dari mulut ke mulut
	Jenis produk yang bervariasi	Meningkatkan jumlah pembelian produk
	Hasil suara audio yang bagus	Membantu promosi dari mulut ke mulut
	Jaminan keamanan mobil selama pemasangan audio	Setia menggunakan layanan jasa perusahaan
Karyawan	Peningkatan uang hadir	Tingkat kehadiran tinggi
	Kanaikan pendapatan secara kontinyu	Tingkat kedisiplinan tinggi
	Penghargaan atas prestasi kerja	Tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan
	Tunjangan kesehatan	Tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan
	Peningkatan fasilitas tempat kerja	Peningkatan produktivitas
<i>Supplier</i>	Pembayaran dari perusahaan tepat waktu	Tenggang waktu pembayaran fleksibel
	Jumlah pembelian produk tinggi	Pemberian tambahan diskon dan bonus Pemberian Tambahan Dison dan Bonus
Pemerintah	Pembayaran pajak tepat waktu	Pengiriman tagihan tepat waktu
Investor	Pemakaian kredit sebaik-baiknya	Meningkatkan pagu kredit
	Pengembalian modal & pembayaran bunga tepat pd waktunya	Meningkatkan pagu kredit
	Terciptanya loyalitas perusahaan pada bank	Memberikan bunga bank yang rendah

Masyarakat	Saling memberi informasi keberadaan usaha lain	Saling bertukar konsumen
	Pembuangan dan penanganan sampah/limbah yang baik	Saling menghormati dan menghargai dalam bertetangga

Selanjutnya dicari tujuan yang apabila dipenuhi maka berarti perusahaan telah dapat memenuhi keinginan *stakeholder* dan menyusun KPI awal.

**Tabel 2**  
**Tujuan dan KPI awal Stakeholder**

Kepuasan	Tujuan	KPI awal
<b>Konsumen</b>		
Harga Produk & layanan yg kompetitif	Menekan kenaikan harga produk dan layanan (o.1.1)	Rata-rata presebtase kenaikan harga produk dan layanan (K1.1.)
Pelayanan yg cepat, ramah & kekeluargaan	Meningkatkan pelayanan pada konsumen (o.1.2)	Persentase jml pelanggan yg kembali menggunakan jasa persh audio (K1.2.)
Jaminan barang tidak rusak	Mengurangi komplain karena produk rusak (o.1.3)	Jumlah retur produk rusak (K.1.3)
Penanganan komplain yang cepat	Meningkatkan kecepatan respon penanganan komplain (o.1.4)	Rata-rata waktu respon dalam penanganan komplain (K.1.4)
Jenis produk yang bervariasi	Meningkatkan jumlah variasi produk (o.1.5)	Jumlah produk baru yang disediakan (K.1.5)
Hasil suara audio yang bagus	Meningkatkan kualitas suara audio mobil (o.1.6)	Jumlah setting ulang karena suara audio yang kurang sesuai (K.1.6)
Jaminan keamanan mobil selama pemasangan audio	Meningkatkan jaminan keamanan mobil (o.1.7.)	Jumlah penggantian kerusakan mobil saat pemasangan audio(K.1.7)
<b>Karyawan</b>		
Kenaikan pendapatan secara kontinyu	Memberikan kenaikan gaji secara berkala (o.2.1.)	Persentase kenaikan gaji secara berkala (K.2.1)
Peningkatan fasilitas tempat kerja	Meningkatkan fasilitas tempat kerja (o.2.2)	Biaya pembelian/perbaikan fasilitas tempat kerja (K.2.2)
Penghargaan atas prestasi kerja	Meningkatkan motivasi karyawan (o.2.3)	Rata-rata nominal penghargaan atas prestasi kerja (K.2.3)
Tunjangan kesehatan	Meningkatkan tunjangan kesehatan (o.2.4)	Persentase penggantian biaya krn sakit (K.2.4)

Peningkatan uang hadir	Meningkatkan uang hadir (o.2.5)	Rata-rata Persentase kenaikan uang hadir (K.2.5)
------------------------	---------------------------------	--

**Supplier**

Pembayaran dari perusahaan tepat waktu	Meningkatkan pembayaran tepat waktu (o.3.1)	Persentase jumlah pembayaran tepat waktu (K.3.1)
--	---	--

Jumlah pembelian produk tinggi	Meningkatkan jumlah pembelian produk (o.3.2)	Persentase peningkatan jumlah pembelian (K.3.2)
--------------------------------	--	---

**Pemerintah**

Pembayaran pajak tepat waktu	Meningkatkan pembayaran pajak tepat waktu (o.4.1)	Persentase jumlah pembayaran pajak tepat waktu (K.4.1)
------------------------------	---	--

**Investor**

Pemakaian kredit sebaik-baiknya	Penggunaan kredit sesuai dengan yang ditentukan (o.5.1)	Total hutang bank dibagi total asset (K.5.1)
---------------------------------	---	--

Pengembalian modal & pembayaran bunga tepat pd waktunya	Mengembalikan modal & membayar bunga tepat waktu (o.5.2.)	Persentase jml pengembalian modal & pembayaran bunga tpt wkt (K.5.2)
---	---	--

Terciptanya loyalitas perusahaan pada bank	Meningkatkan loyalitas pada Bank (o.5.3.)	Persentase kenaikan jumlah pinjaman pada bank (K.5.3)
--	---	---

**Masyarakat**

Pembuangan dan penanganan sampah/limbah yang baik	Melakukan pembuangan & penanganan limbah scr tepat (o.6.1)	Rata-rata biaya penanganan sampah dibagi pendapatan operasi (K.6.1)
---	--	---

Saling memberi informasi keberadaan usaha lain	Meningkatkan jumlah pertukaran konsumen (o.6.2)	Jumlah fee yang diberikan pada usaha lain (K.6.2)
--	---	---

Selanjutnya dilakukan validasi, terhadap KPI awal. Dari KPI awal tersebut ternyata ada beberapa yang dinyatakan tidak valid oleh pimpinan perusahaan, yaitu KPI 1.4.

Indikator kinerja yang telah divalidasi, kemudian dideskripsikan lebih lanjut pada tujuan pengukuran, kaitan dengan tujuan, sumber data pengukuran dan siapa yang bertanggungjawab terhadap pengukuran KPI tersebut. Formulasi dibuat berdasarkan ketersediaan data, kemudahan pengukuran, dan kebutuhan perusahaan.

Untuk mengetahui kontribusi masing-masing indikator terhadap kinerja secara keseluruhan, maka dilakukan pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* dengan bantuan software *expert Choice*. Hasil pembobotan antar *stakeholder* dan KPI dapat dilihat pada table-tabel berikut

**Tabel 3**  
**Hasil Pembobotan Antar Stakeholder**

Kelompok KPI	Bobot (%)
Konsumen	43.2
Karyawan	14
Supplier	11.1
Pemerintah	4.1
Investor	21.4
Masyarakat	6.2
Jumlah	100
<i>Inconsistency Ratio</i>	0.06
Kesimpulan	Konsisten

**Tabel 4**  
**Hasil Pembobotan Kelompok KPI Konsumen**

Kelompok KPI Konsumen	Bobot (%)	Bobot global (%)
Persentase kenaikan harga produk & layanan	23.5	10.2
Jumlah pelanggan yg kembali menggunakan jasa Deope	28.6	12.4
Jumlah retur produk	13.6	5.9
Jumlah produk baru yang disediakan	7.5	3.2
Jumlah komplain krn suara audio yg kurang sesuai	11.8	5.1
Jumlah komplain kerusakan mobil	14.9	6.4
Jumlah	100	43.2
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.04
Kesimpulan		Konsisten

**Tabel 5**  
**Hasil Pembobotan Kelompok KPI Karyawan**

Kelompok KPI Karyawan	Bobot (%)	Bobot global (%)
Persentase kenaikan gaji secara berkala	23.6	3.3
Biaya pembelian/perbaikan fasilitas tempat kerja	11.3	1.6
Rata-rata nominal penghargaan atas prestasi kerja	28.8	4
Persentase penggantian biaya krn sakit	12.1	1.7
Rata-rata persentase kenaikan uang hadir	24.2	3.4

Jumlah	100	14
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.02
Kesimpulan	Konsisten	

**Tabel 6**  
**Hasil Pembobotan Kelompok KPI Supplier**

Kelompok KPI Supplier	Bobot (%)	Bobot global (%)
Persentase jumlah pembayaran tepat waktu	66.7	7.4
Persentase peningkatan jumlah pembelian	33.3	3.2
Jumlah	100	10.6
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.0
Kesimpulan	Konsisten	

**Tabel 7**  
**Hasil Pembobotan Kelompok KPI Investor**

Kelompok KPI Investor	Bobot (%)	Bobot global (%)
Jumlah hutang bank dibagi total aset	49.8	10.6
Jumlah pengembalian modal & pembayaran bunga tepat waktu	36.7	7.8
Persentase kenaikan jumlah pinjaman pada bank	13.5	2.9
Jumlah	100	21.3
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.09
Kesimpulan	Konsisten	

**Tabel 8**  
**Hasil Pembobotan Kelompok KPI Konsumen**

Kelompok KPI Konsumen	Bobot (%)	Bobot global (%)
Rata-rata biaya penanganan sampah/limbah dibagi total pendapatan	31.1	1.9
Jumlah fee yg diberikan pada usaha lain	49.3	3.1
Jumlah fee yang diterima dari usaha lain	19.6	1.2
Jumlah	100	
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.05
Kesimpulan	Konsisten	

Pengukuran kinerja dengan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System* untuk membantu memberi tanda sebagai indikator kinerja. Warna hijau untuk indikator kinerja dengan nilai 8-10 yang berarti KPI dari perusahaan sudah tercapai, kuning untuk indikator kinerja dengan nilai 4 - 7 yang berarti KPI dari perusahaan belum tercapai dan diperlukan usaha yang lebih baik untuk mencapainya sedangkan warna merah untuk indikator kinerja dengan nilai 0 – 3 yang menandakan bahwa KPI berada di bawah target sehingga harus ada fokus untuk perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan pencapaian dari KPI tersebut.

Data yang diperlukan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah output untuk masing – masing KPI yang dicari dengan menggunakan formulasi yang dibuat, beserta target dan kondisi terburuk dari KPI tersebut. Data yang digunakan disini adalah data tahun 2004 dan 2005. Data-data yang diperoleh berdasarkan penelusuran dokumen maupun wawancara dengan pihak yang berkepentingan.

**Tabel 9**  
**Data Pengukuran Kinerja dari Masing-Masing KPI**

No KPI	Realisasi 2004	Realisasi 2005	Target		Satuan
			10	0	Persentase
K1.1	10	-5	20	-10	Persentase
K1.2	70	36	80	20	satuan
K1.3	20	8	0	25	satuan
K1.5	15	10	25	5	satuan
K1.6	10	6	5	20	satuan
K1.7	3	1	0	5	satuan
K2.1	20	20	25	5	satuan
K2.2	6.244.500	5.500.375	10.000.000	800.000	satuan
K2.3	200.000	215.000	250.000	50.000	satuan
K2.4	50	50	80	20	Persentase
K2.5	20	20	25	10	Persentase
K3.1	100	80	100	60	Persentase
K3.2	50	20	50	10	Persentase
K4.1	100	100	100	0	Persentase
K5.1	47	35	20	80	satuan
K5.2	100	100	100	80	Persentase
K5.3	40	38	40	15	Persentase
K6.1	1	0.8	5	0.5	Persentase
K6.2	7	4	15	2	satuan
K6.3	4	2	10	0	satuan

Data diatas diukur kinerjanya dan dilakukan penilaian dengan menggunakan metode *Objective Matrix*.

## 5. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode OMAX maka KPI yang berada pada level yang jelek harus segera dilakukan perbaikan sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Peningkatan level KPI akan menyebabkan peningkatan nilai kinerja KPI tersebut dan pada akhirnya akan meningkatkan indikator pencapaian perusahaan. Indikator pencapaian yang semakin besar berarti kinerja perusahaan semakin baik. Apabila indikator kinerja dapat mencapai target yang telah ditetapkan, maka berarti *objective* perusahaan telah terpenuhi, dan pada akhirnya tercapai *stakeholder satisfaction*. Jika *stakeholder satisfaction* terpenuhi, maka di masa mendatang *stakeholder* dapat memberikan timbal balik yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga dapat memperlancar dan membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sebelum mengusulkan rekomendasi untuk perbaikan perlu diketahui terlebih dulu penyebab rendahnya level KPI dengan melakukan wawancara dengan pihak pimpinan Perusahaan audio dan karyawan yang terkait. Berdasarkan perancangan metode dan alat ukur kinerja dengan *performance prism* diketahui KPI untuk masing-masing perspektif *stakeholder* yaitu KPI untuk konsumen, KPI untuk *supplier*, KPI untuk karyawan, KPI untuk investor, KPI untuk pemerintah dan KPI untuk masyarakat.

Dari hasil penilaian level KPI diketahui bahwa terdapat KPI yang sudah berada pada level baik, level cukup dan level jelek. KPI 1.7, Jumlah penggantian kerusakan mobil saat pemasangan audio, KPI 4.1, persentase jumlah pembayaran pajak tepat waktu, KPI 5.2, Persentase jumlah pengembalian modal dan pembayaran bunga tepat waktu, berada pada level baik, sedangkan KPI 1.3, jumlah retur produk, KPI 1.6, jumlah *setting ulang* karena suara audio yang kurang sesuai, KPI 2.3., rata-rata nominal penghargaan atas hasil kerja, KPI 5.1, jumlah hutang bank dibagi total aset, berada pada level cukup. KPI yang berada pada level jelek atau yang segera memerlukan perbaikan adalah KPI 1.1, rata-rata persentase kenaikan harga produk dan layanan, KPI 1.2., jumlah pelanggan yang kembali menggunakan jasa Perusahaan Audio X, KPI 1.5., jumlah produk baru yang disediakan, KPI 2.1., Persentase kenaikan gaji secara berkala, KPI 2.2., biaya pembelian atau perbaikan fasilitas tempat kerja, KPI 2.4., persentase penggantian biaya karena sakit, KPI 2.5., rata-rata persentase kenaikan uang hadir, KPI 3.1., Persentase jumlah pembayaran tepat waktu, KPI 3.2., persentase peningkatan jumlah pembelian, KPI 5.3., persentase kenaikan jumlah pinjaman pada bank, KPI 6.1., rata-rata biaya penanganan sampah dibagi pendapatan operasi, KPI 6.2., jumlah *fee* yang diberikan pada usaha lain, KPI 6.3., jumlah *fee* yang diterima dari usaha lain. Secara keseluruhan performansi perusahaan sebesar 4.37 dikategorikan kurang. Jika dilihat dari strategi yang dimiliki, sebenarnya mampu memberikan nilai pada *stakeholder satisfaction*, yang berarti perusahaan telah memperhatikan *stakeholder* demi kelangsungan hidup perusahaan. Tetapi pelaksanaan strategi sangat kurang terutama untuk beberapa KPI

yang mencapai level rendah, yang disebabkan pelaksanaan proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan kurang baik, sehingga tidak mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, seperti rata-rata persentase kenaikan harga produk dan layanan, jumlah pelanggan yang kembali menggunakan jasa Deope, rata-rata nominal penghargaan atas hasil kerja, persentase peningkatan jumlah pembelian, juga jumlah fee yang diterima maupun yang diberikan pada usaha lain.

Dari hasil rancangan pengukuran kinerja, diharapkan pihak manajemen Perusahaan audio X memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan dengan penggunaan penggunaan kinerja yang lama, sehingga proses perbaikan yang dilakukan bisa disusun berdasarkan prioritas, dan hasilnya diharapkan lebih efektif karena perbaikan dilakukan pada faktor-faktor yang memiliki KPI pada level jelek.

## 6. SIMPULAN DAN SARAN

### *Simpulan*

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. *Stakeholder* yang berpengaruh terhadap sistem pemasangan audio mobil di Deope, adalah konsumen dengan bobot sebesar 0.432, karyawan dengan bobot sebesar 0.140, investor dengan bobot sebesar 0.214, pemerintah dengan bobot sebesar 0.041, *supplier* 0.111 dan masyarakat dengan bobot sebesar 0.062.
2. Pada sistem pemasangan audio mobil di Perusahaan audio diperoleh 20 *Key Performance Indicator* (KPI), yang terdiri dari 6 KPI pada *stakeholder* konsumen, 2 KPI pada *stakeholder* investor, 5 KPI pada *stakeholder* karyawan, 2 KPI pada *stakeholder supplier*, 3 KPI pada *stakeholder* masyarakat.
3. Dalam melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan OMAX dan *Traffic Light Systems* ditemukan kinerja yang berada pada level baik, cukup dan jelek. KPI 1.7, Jumlah penggantian kerusakan mobil saat pemasangan audio, KPI 4.1, persentase jumlah pembayaran pajak tepat waktu, KPI 5.2, Persentase jumlah pengembalian modal dan pembayaran bunga tepat waktu, berada pada level baik, sedangkan KPI 1.3, jumlah retur produk, KPI 1.6, jumlah *setting ulang* karena suara audio yang kurang sesuai, KPI 2.3., rata-rata nominal penghargaan atas hasil kerja, KPI 5.1, jumlah hutang bank dibagi total aset, berada pada level cukup. KPI yang berada pada level jelek atau yang segera memerlukan perbaikan adalah KPI 1.1, rata-rata persentase kenaikan harga produk dan layanan, KPI 1.2., jumlah pelanggan yang kembali menggunakan jasa Perusahaan Audio X, KPI 1.5., jumlah produk baru yang disediakan, KPI 2.1., Persentase kenaikan gaji secara berkala, KPI 2.2., biaya pembelian atau perbaikan fasilitas tempat kerja, KPI 2.4., persentase penggantian biaya karena sakit, KPI 2.5., rata-rata persentase kenaikan uang hadir, KPI 3.1., Persentase jumlah pembayaran tepat waktu, KPI 3.2., persentase

peningkatan jumlah pembelian, KPI 5.3., persentase kenaikan jumlah pinjaman pada bank, KPI 6.1., rata-rata biaya penanganan sampah dibagi pendapatan operasi, KPI 6.2., jumlah *fee* yang diberikan pada usaha lain, KPI 6.3., jumlah *fee* yang diterima dari usaha lain.

*Saran*

1. Fokus perbaikan untuk sistem pemasangan audio di Perusahaan audio sebaiknya diprioritaskan pelayanan yang cepat, ramah dan kekeluargaan, karena memiliki bobot tertinggi dan berada pada level jelek
2. Pihak pimpinan Perusahaan audio perlu memberikan training pada karyawan terutama yang berhubungan secara langsung dengan konsumen agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan perusahaan.
3. Perusahaan perlu membuat *service blueprint* agar perusahaan memiliki standarisasi layanan pada konsumen, dan memudahkan perusahaan dalam menelusuri titik kesalahan yang dilakukan dalam operasional perusahaan.

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- Campbell, D., (1997), *Tha Mozart Effect: Tapping the Power of Music to heal the Body, Strengthen the Mind, and Unlock the Creative Spirit*, Avon Books, New York.
- Doumeingts, G., Clave, F. And Ducq, Y., (1995) *ECOGRAI – A Method to Design and to Implement Performance Measurement Systems for Industrial Organisations- Concept and Application to the Maintenance Function*, in Rolstadas, A. (ed.), *Benchmarking Theory and Practice*, Chapman & Hall, London.
- Evangelidis, K. (1992), *Performance Measured Performance Gained*, The Treasurer, February 1992, pp.45-47.
- Globerson, S. (1985) *Issues in Developing A Performance Criteria System for An Organisation*, *International Journal of Production Research*, Vol. 23 No 4, pp.639-646.
- Kotler, Philip. (1997), *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Delapan, Terjemahan, Salemba Empat, Prentice Hall, Jakarta, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia.
- Mulyono, Sri., (2002), *Riset Operasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Neely, A.D., (1999) *The Performance Revolution: Why Now and What Next?*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 no. 2, pp. 205-8.

- Neely, N. And Adams, C., (2001), *Perspektif on Performance:” The Performance Prism”*, forthcoming in *Journal of Cost Management* 15: 1, pp 7-15.,
- Render, Barry., Ralph M. Stair Jr., Michael E. Hanna (2003), *Quantitative Analysis for Management.*, Eight Edition. Prentice Hall
- Saaty, T. L., (1993) *Decision Making for Leader The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy. Ltd. Pittsburgh.
- Trade. (1997) *How to Measure Performance : A Handbook of Techniques and Tools*, <http://www.llnl.gov/PBM/handbook,30/06/97>.
- Anderson, Byorn and Tom Fagerhang, (2002) *Performance measurement explained*, Qualitypress Wisconsin.