

PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA GOSMSGATEWAY DENGAN KERANGKA INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (IPMS)

PERFORMANCE MEASUREMENT DESIGN OF GOSMSGATEWAY USING INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM (IPMS) FRAMEWORK

Yesica Berliana Chrismadora¹, Atya Nur Aisha², Litasari Widyastuti³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹berlianachrismadora@student.telkomuniversity.ac.id ²atyanuraisha@telkomuniversity.ac.id

³litasari@telkomuniversity.ac.id

Abstrak - GoSMSGateway adalah salah satu perusahaan di bidang sistem layanan pengiriman SMS secara online. Persaingan di dunia bisnis yang sama membuat GoSMSGateway harus bersaing menjaga keberlangsungan perusahaan. Permasalahan GoSMSGateway saat ini adalah pengukuran kinerja yang hanya berfokus terhadap strategi keuangan sehingga belum cukup untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan indikator keberhasilan non finansial seperti kebutuhan stakeholder yang dapat menyebabkan kinerja pada perusahaan menurun, sehingga perlu dilakukan pembaharuan alat ukur kinerja yang lebih befokus pada kebutuhan dari setiap stakeholder. Perancangan dilakukan menggunakan pendekatan *Intergrated Performance Measurement System* (IPMS) yang sangat relevan digunakan karena memperhatikan setiap kebutuhan stakeholder dan mengidentifikasi permasalahan pada setiap level bisnis suatu perusahaan yang masih berkembang. Hasil dari penelitian adalah *Key Performance Indicator* (KPI) yang berfungsi untuk mengontrol kinerja perusahaan. Data yang diambil dari penyebaran kuisioner pada setiap stakeholder GoSMSGateway kemudian diolah dengan pendekatan IPMS. Telah teridentifikasi terdapat 4 stakeholder dan didapatkan 6 kebutuhan pelanggan, 6 kebutuhan pegawai, 5 kebutuhan pengelola dan 3 kebutuhan supplier. Dari kebutuhan tersebut menghasilkan total 8 objective dari semua stakeholder. Dari objective yang didapat, ditemukan 15 KPI yang sesuai dan telah diverifikasi oleh perusahaan yaitu 3 KPI pelanggan, 5 KPI pegawai, 4 KPI pengelola, dan 3 KPI supplier.

Kata Kunci : Stakeholder, *Intergrated Performance Measurement System* (IPMS), KPI.

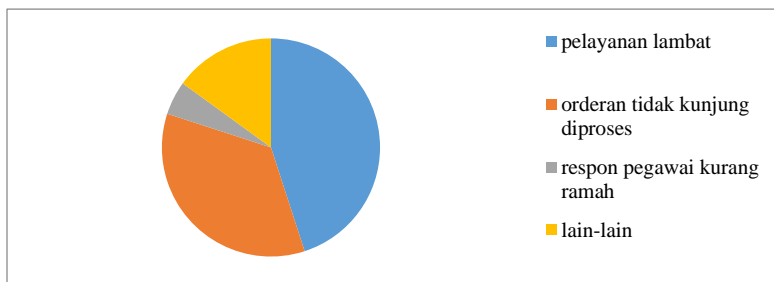
Abstract – GoSMSGateway is one of the companies in the field of online SMS delivery service system. Competition in the same business world makes GoSMSGateway have to compete to maintain the company's sustainability. The current problem with GoSMSGateway is that performance measurement only focuses on financial strategy so that it is not enough to maintain the company's sustainability. Companies must pay attention to non-financial success indicators such as stakeholder's requirements which can cause the company's performance to decline, so it is necessary to update performance measurement tools that focus more on the requirements of each stakeholder. The design is carried out using the *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) approach which is very relevant to use because it pays attention to every stakeholder's requirements and identifies problems at every level of a company's business that is still developing. The result of the research is the *Key Performance Indicator* (KPI) which functions to control the company's performance. The data taken from the distribution of questionnaires to each stakeholder of the GoSMSGateway was then processed using the IPMS framework. It has been identified that there are 4 stakeholders and obtained 6 customer's requirements, 6 employee's requirements, 5 owner's requirements, and 3 supplier's requirements. From these requirements, a total of 8 objectives were generated from all stakeholders. From the objectives obtained, 15 KPIs were found that were appropriate and have been verified by the company, There are 3 KPIs for customer, 5 KPIs for employee, 4 KPIs for owner, and 3 KPIs for supplier.

Keywords : Stakeholder, *Intergrated Performance Measurement System* (IPMS), KPI.

1. Pendahuluan

GoSMSGateway merupakan salah satu UMKM yang menyediakan layanan SMS (*Short Message Service*) gateway di Indonesia. GoSMSGateway mengalami penurunan jumlah customer dari 397 pelanggan menjadi 374 pelanggan di

tahun 2020. Penurunan jumlah customer GoSMSGateway antara lain disebabkan oleh beberapa faktor. Diagram hasil survey kepuasan pelanggan GoSMSGateway yang diambil dari 20 responden pelanggan GoSMSGateway di tahun 2019 menunjukkan beberapa penyebab utama ketidakpuasan pelanggan yang sebagian besar mengeluh terhadap lambatnya layanan.



Gambar 1. Daftar komplain pelanggan tahun 2019

GoSMSGateway sangatlah fokus terhadap strategi keuangan, tak jarang karyawan hanya mengutamakan pada pelanggan lama, dan mengabaikan pelanggan baru atau pelanggan dengan jumlah order yang sedikit, sehingga mengabaikan indikator non finansial seperti loyalitas pelanggan yang dapat menyebabkan kinerja keuangan pada perusahaan menurun. GoSMSGateway perlu melakukan pembaharuan alat ukur kinerja yang lebih befokus pada kebutuhan dari setiap *stakeholder* yang berhubungan dengan perusahaan. Untuk merancang alat ukur kinerja berdasarkan permasalahan yang ada, metode *Intergrated Performance Measurement System* (IPMS) sangat relevan digunakan karena memperhatikan setiap kebutuhan *stakeholder* dan mengidentifikasi permasalahan pada setiap level bisnis suatu perusahaan yang masih berkembang, mulai dari level aktivitas, proses bisnis, unit bisnis, sampai bisnis perusahaan itu sendiri.

2. Dasar Teori

Dasar teori yang meliputi penelitian ini terdiri dari pembahasan pengukuran kinerja, *Performance Prism*, metode *Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System*, Struktur dan konfigurasi sistem pengukuran kinerja, Konsep CIMOSA, Perbandingan IPMS dengan Metode Lain serta Uji *Cochran-Q*.

2.1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses yang mencatat dan mengukur pencapaian dalam pelaksanaan suatu kegiatan yang memiliki arahan berupa misi yang ditampilkan melalui hasil yang berupa jasa, produk, maupun sebuah proses. Pengukuran kinerja dilakukan untuk dapat melihat seberapa kemampuan suatu organisasi dengan melihat visi dan misinya apakah sudah tercapai atau belum (Kaplan dan Norton, 1996).

2.2. Performance Prism

Performance Prism merupakan metode pengukuran kinerja dengan menggambarkan kinerja organisasinya sebagai bangunan 3 (tiga) dimensi yang memiliki 5 (lima) bidang sisi. Kelima bidang sisi tersebut antara lain yaitu pada sisi atas dan bawah menggambarkan kepuasan *stakeholder* dan *stakeholder contributions* sedangkan pada 3 (tiga) sisi lainnya merupakan strategi, proses, dan juga kapabilitas (Neely, et al., 2002).

2.3. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992 dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review*

edisi Januari - Februari 1992. *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja terdapat 4 aspek penting yang menjadi perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif *Learning and Growth* (Kaplan dan Norton, 1996).

2.4. Integrated Performance Measurement System

Pada mode ini terdapat dua segi yang mendasari yaitu *Integrity* yang artinya “kemampuan sistem pengukuran kinerja untuk mengedepankan integrasi berbagai area bisnis”; dan juga *Deployment*, yang berarti penyebaran tujuan dan kebijakan bisnis di seluruh level di mana level yang lebih tinggi menjadi *stakeholder* untuk level yang lebih rendah (Bitcici, 1998).

2.5. Struktur dan Konfigurasi Sistem Pengukuran Kinerja

Penelitian yang dilakukan di *University of Strathclyde* mengungkapkan terdapat dua pertimbangan kritis sehubungan dengan struktur dan konfigurasi sistem pengukuran kinerja yaitu *integrity of the system* dan *deployment*.

1. *Integrity of the system* digunakan untuk mempromosikan integrasi antara berbagai bidang bisnis dan merupakan kemampuan dari sebuah sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan integrasi antara beberapa area bisnis sebagai kerangka kerja untuk menilai *Integrity of the system*. *Viable systems model* (VSM) merupakan sistem yang dapat bertahan apabila memiliki lima subsistem. VSM mengidentifikasi lima subsistem ini sebagai Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3, Sistem 4, Sistem 5 dan Sistem Meta yang merupakan kombinasi dari Sistem 3, 4 dan 5 (Bitcici, 1997).
2. *Deployment*, mengacu pada penyebaran tujuan dan kebijakan bisnis di seluruh struktur hierarki organisasi. Tujuan *deployment*, dalam konteks ini, adalah untuk memastikan bahwa: ukuran kinerja yang digunakan di berbagai tingkat organisasi mencerminkan tujuan dan kebijakan bisnis; *deployment* konsisten melalui hierarki organisasi; dan penerapannya relevan sehubungan dengan dampak dan pengaruh area bisnis individu (yaitu proses, fungsi, dan aktivitas) (Bitcici, 1997).

2.6. Perbandingan IPMS dengan Metode Lain

Dengan banyak pertimbangan yang dilihat sebagai alasan pemilihan metode, Tabel 1 menjelaskan perbandingan keunggulan metode yang dipilih dengan metode lain (Simbolon F, 2015).

Tabel 1. Perbandingan Metode

No	Metode Penilaian	Kelebihan dan Kekurangan
1.	IPMS	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih komprehensif dan sangat sesuai bagi perusahaan yang menerapkan jenjang bisnis. • Belum integratif pada pengukuran kinerja keuangan.
2.	<i>Balance Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki empat perspektif pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup lingkungan internal dan eksternal. • Mengukur keuangan yang tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif.
3.	<i>Perfomace Prism</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meliputi semua <i>stakeholder</i> organisasi. • Cukup sulit dalam pengimplementasiannya karena terlalu banyak requirement.

3. Metode Penelitian

Pembuatan kerangka pemecahan masalah ini dimulai dengan menerapkan metode IPMS. Langkah awal yaitu mengidentifikasi level bisnis yang ada pada GoSMSGateway. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *stakeholder*. Setelah di dapat siapa saja *stakeholder* yang ada di GoSMSGateway, kemudian dilakukan pengambilan data dengan kuisioner dan wawancara dengan pihak GoSMSGateway. Kemudian didapatkan *requirement* dari

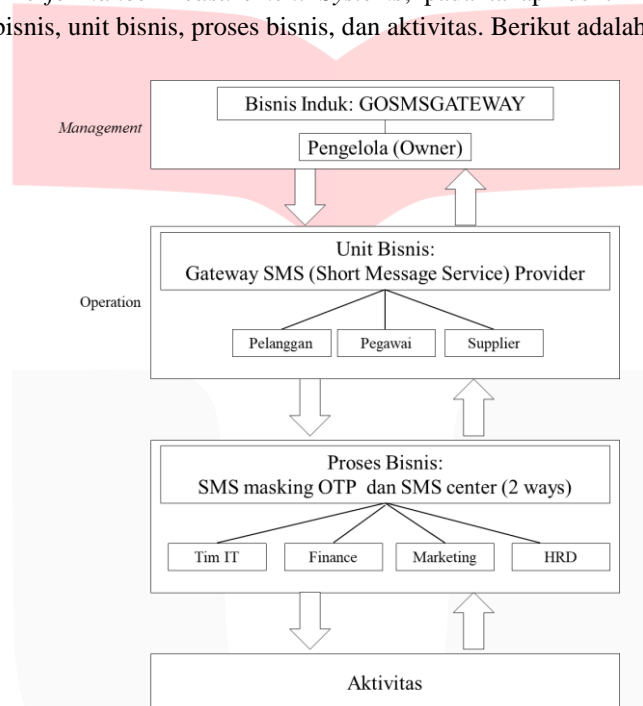
stakeholder, kemudian ditentukan objective. Tahap selanjutnya yaitu menentukan *key performance indicator*. Langkah terakhir setelah KPI didapatkan adalah melakukan penyusunan kamus KPI.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil yang didapat berdasarkan wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan dengan responden. Terkait pembahasan akan dijelaskan mulai dari Identifikasi Level, Identifikasi *Stakeholder*, Identifikasi *Stakeholder Requirement*, Penentuan *Stakeholder Objective Performance Dimension*, Penentuan KPI *Stakeholder*, Hierarki KPI dan Kamus KPI (*Spesification Key Performance Indicator*).

4.1. Identifikasi Level

Dalam metode *Integrated Performance Measurement Systems*, pada tahap identifikasi level bisnis perusahaan, terdapat empat level yaitu bisnis, unit bisnis, proses bisnis, dan aktivitas. Berikut adalah identifikasi level bisnis pada GoSMSGateway:



Gambar 2. Level Bisnis GoSMSGateway

4.2. Identifikasi *Stakeholder*

Stakeholder adalah pihak yang berhubungan terhadap perusahaan baik eksternal maupun internal dan bersifat secara langsung maupun tidak langsung. Berikut adalah *stakeholder* yang didapat dari proses wawancara kepada *owner* dari GoSMSGateway :

1. Pelanggan
2. Pegawai
3. Pengelola
4. Supplier (*Provider*)

4.3. Identifikasi *Stakeholder Requirement*

Identifikasi *stakeholder requirements* GoSMSGateway yang melingkupi pegawai, pelanggan, pengelola, dan *supplier* pada penelitian ini, data didapatkan dari hasil wawancara dengan direktur atau *owner*, pelanggan, dan

pegawai dari GoSMSSGateway. Kebutuhan seluruh *stakeholder* dari GoSMSSGateway dirangkum dalam Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. *Stakeholder Requirement*

<i>Stakeholder</i>	<i>Requirement</i>
Pelanggan	Pelayanan ramah dan memuaskan
	Spesifikasi produk sesuai order
	Proses pelayanan yang cepat
	Kemudahan menggunakan akun pengelolaan sms
	Harga yang ditawarkan
	Mudah mendapatkan informasi tentang produk
Pegawai	Adanya bonus atau <i>reward</i> sesuai dengan hasil kerja
	Kenyamanan lingkungan kerja
	Keluhan pegawai yang cepat ditanggapi
	Adanya SOP kerja yang jelas
	Adanya fasilitas kerja yang memadai
	Pembagian waktu kerja, istirahat, dan libur
Pengelola	Penjualan yang meningkat
	Efektifitas dan efisiensi biaya
	Hubungan baik antar divisi
	Hubungan baik dengan supplier
	Karyawan yang produktif dan bekerja secara professional
Supplier	Pembayaran tagihan tepat waktu
	Jumlah orderan yang jelas
	Kelengkapan persyaratan orderan

4.4. Penentuan *Stakeholder Objective*

Tahap selanjutnya adalah penentuan *objective* pada *stakeholder*. Hal ini diperlukan untuk menjelaskan cara mencapai *requirements* pada setiap *stakeholder*. *Objective* didapatkan dengan mengelompokkan setiap *requirement* dalam satu kategori yang memiliki tujuan yang sama ditunjukkan pada tabel 3 dan 4.

Tabel 3. *Stakeholder Objective*

<i>Stakeholder</i>	<i>Requirement</i>	<i>Objective</i>
Pelanggan	Pelayanan ramah dan memuaskan	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	Spesifikasi produk sesuai order	
	Proses pelayanan yang cepat	
	Kemudahan menggunakan akun pengelolaan sms	Meningkatkan jumlah pelanggan
	Harga yang ditawarkan	
	Mudah mendapatkan informasi tentang produk	
Pegawai	Adanya bonus atau <i>reward</i> sesuai dengan hasil kerja	Meningkatkan motivasi kerja pegawai
	Kenyamanan lingkungan kerja	
	Keluhan pegawai yang cepat ditanggapi	
Pegawai	Adanya SOP kerja yang jelas	Meningkatkan kualitas kerja pegawai
	Adanya fasilitas kerja yang memadai	
	Pembagian waktu kerja, istirahat, dan libur	
Pengelola	Penjualan yang meningkat	Meningkatkan pendapatan perusahaan
	Efektifitas dan efisiensi biaya	

Tabel 4. *Stakeholder Objective* (lanjutan)

<i>Stakeholder</i>	<i>Requirement</i>	<i>Objective</i>
Pengelola	Hubungan baik antar divisi	Meningkatkan komunikasi
	Hubungan baik dengan <i>supplier</i>	Meningkatkan kualitas pelayanan
	Karyawan yang produktif dan bekerja secara professional	
<i>Supplier</i>	Pembayaran tagihan tepat waktu	Meminimalkan waktu proses pelayanan
	Jumlah orderan yang jelas	
	Kelengkapan persyaratan orderan	

4.5. Penentuan KPI Stakeholder

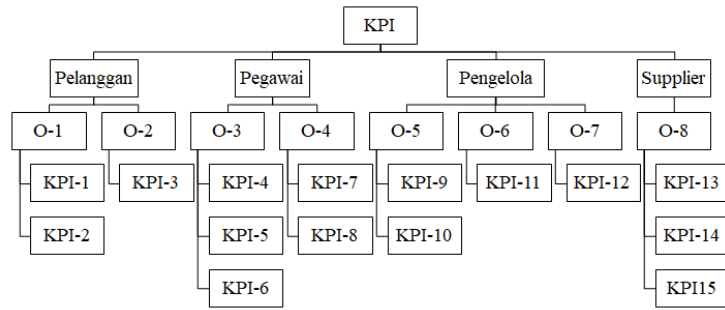
KPI atau *Key Performance Indikator* adalah sarana perusahaan yang berfungsi untuk *monitoring* kinerja dan digunakan untuk mengukur pencapaian setiap *objective*. KPI ini ditentukan dengan merujuk penelitian maupun literasi-literasi mengenai pengukuran kinerja UKM yang selanjutnya peneliti melakukan *brainstorming* dengan *owner* untuk dapat memastikan apakah poin-poin KPI yang didapat sesuai dengan kondisi di GoSMSGateway. Hasil dari *brainstorming* disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5. *Key Performance Indicator*

<i>Stakeholder</i>	<i>Requirement</i>	<i>Objective</i>	KPI	
Pelanggan	Pelayanan yang cepat tanggap	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Presentase kepuasan pelanggan	
	Proses pelayanan yang cepat		Jumlah komplain	
	Spesifikasi produk sesuai <i>order</i>			
	Kemudahan menggunakan akun pengelolaan sms	Meningkatkan jumlah pelanggan	Presentase kenaikan jumlah pelanggan	
	Harga yang ditawarkan			
	Mudah mendapatkan informasi tentang produk			
Pegawai	Adanya bonus atau <i>reward</i> sesuai dengan hasil kerja	Meningkatkan motivasi kerja pegawai	Presentase kepuasan pegawai	
	Kenyamanan lingkungan kerja		Tingkat <i>turnover</i>	
	Keluhan pegawai yang cepat ditanggapi		Presentase keluhan yang cepat ditanggapi	
	Adanya SOP kerja yang jelas	Meningkatkan kualitas kerja pegawai	Tingkat produktivitas pegawai	
	Adanya fasilitas kerja yang memadai			Jumlah absen atau kehadiran
	Pembagian waktu kerja, istirahat, dan libur			
Pengelola	Penjualan yang meningkat	Meningkatkan pendapatan perusahaan	Presentase peningkatan omset	
	Efektifitas dan efisiensi biaya		Presentase biaya promosi	
	Hubungan baik antar divisi	Meningkatkan komunikasi	Jumlah konflik	
Pengelola	Hubungan baik dengan <i>supplier</i>	Meningkatkan kualitas pelayanan	Presentase tingkat orderan	
	Karyawan yang produktif dan bekerja secara professional			
<i>Supplier</i>	Pembayaran tagihan tepat waktu	Meminimalkan waktu proses pelayanan	Jumlah tunggakan	
	Jumlah orderan yang jelas		Jumlah orderan terbengkalai	
	Kelengkapan persyaratan orderan		Tingkat pembatalan orderan dari <i>supplier</i>	

4.6. Hierarki KPI

Hierarki KPI dari GoSMSGateway disusun dari level teratas yaitu kinerja GoSMSGateway dan pada level yang ada dibawahnya merupakan aspek-aspek kinerja yang berdasarkan pengaruh dari proses bisnis, lalu untuk level paling bawah adalah *key performance indicators* dari setiap kriteria yang telah ditentukan. Pada gambar 3 merupakan hierarki KPI pada GosmsGateway.



Gambar 3. Hierarki KPI

4.7. Kamus KPI (*Spesification Key Performance Indicator*)

Pada tahap ini dilakukan agar dapat mendeskripsikan dengan jelas suatu *key performance indicator* dari GoSMSGateway. Spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) presentase kepuasan pegawai disajikan pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Spesification KPI

KPI-1	
Nama KPI	Presentase kepuasan pelanggan
Deskripsi KPI	Menunjukkan presentase kepuasan pelanggan
Tujuan	Agar dapat meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan
Terkait dengan	<i>Objective</i> - Meningkatkan kepuasan pelanggan
Target dan ambang batas	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
Formula atau cara mengukur	Angket kepuasan pelanggan
Frekuensi pengukuran	Setiap 4 bulan (3 kali setahun)
Pelaksana perhitungan	HRD
Sumber data	Angket kepuasan pelanggan

4.8. Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Saat Ini

Pada pengukuran kinerja, GoSMSGateway sebelumnya tidak mampu melakukan pengukuran pada aspek input, proses, dan output. Hal ini dikarenakan GoSMSGateway belum memiliki alat ukur kinerja yang mencakup aspek-aspek lain selain aspek keuangan. Sehingga GoSMSGateway perlu memperhatikan hal-hal yang berpengaruh pada jalannya proses bisnis seperti kepuasan pelanggan, sumber daya manusia, dan lain-lain. Pengukuran kinerja yang

didasarkan pada laporan keuangan saja, biasanya hanya bermanfaat sebagai alat yang digunakan untuk mengalokasikan anggaran yang tersedia.

Pada alat ukur kinerja yang telah dirancang dengan mengukur aspek input, proses, dan juga output diharapkan dapat digunakan manajemen GoSMSGateway untuk mengidentifikasi proses-proses yang memerlukan perbaikan. Dari pengukuran yang diperoleh, pengelola dapat melakukan pengambilan keputusan dalam strategi bisnisnya sehingga dapat fokus pada hal-hal yang lebih signifikan serta dapat melakukan analisi penyebab masalah bisnis dengan informasi yang diperoleh dari hasil pengukuran. Hal tersebut juga dapat digunakan untuk mengetahui kapabilitas GoSMSGateway yang dimiliki saat ini. Dari alat ukur kinerja yang baru, pengelola juga dapat mengetahui capaian perusahaan yang mencakup capaian tujuan atau target perusahaan dan sasaran-sasaran perusahaan melalui hasil actual indicator yang telah ditetapkan. Informasi capaian kinerja tersebut dapat dijadikan dasar untuk mengatur dan mengelola organisasi sehingga dengan mudah dilakukan perbaikan kinerja untuk periode berikutnya. Alat ukur kinerja dapat juga digunakan sebagai alat untuk menilai kemajuan organisasi, pemberian reward maupun punishment terhadap pegawai.

4.9. Validasi Perusahaan

KPI yang telah didapat kemudian dilakukan validasi oleh GoSMSGateway. Validasi dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator pada sistem pengukuran kinerja terhadap *real system* dari GoSMSGateway keakuratannya dapat dipertanggung jawabkan. Salah satu caranya adalah dengan melakukan uji *Cochran-Q* dari data kuisioner yang diambil dari setiap pihak yang berwenang dalam pengelolaan GoSMSGateway. Data hasil kuisioner validasi KPI dirangkum dalam tabel 7.

Tabel 7. Rekapitulasi Kuisioner Validasi KPI

KPI		Jawaban		Total
		Ya	Tidak	
KPI-1	Presentase kepuasan pelanggan	4	0	4
KPI-2	Jumlah komplain	4	0	4
KPI-3	Presentase kenaikan jumlah pelanggan	3	1	4
KPI-4	Presentase kepuasan pegawai	3	1	4
KPI-5	Tingkat <i>turnover</i>	3	1	4
KPI-6	Presentase keluhan yang cepat ditanggapi	2	2	4
KPI-7	Tingkat produktivitas pegawai	3	1	4
KPI-8	Jumlah absen atau kehadiran	4	0	4
KPI-9	Presentase peningkatan omset	4	0	4
KPI-10	Presentase biaya promosi	1	3	4
KPI-11	Jumlah konflik	2	2	4
KPI-12	Presentase tingkat orderan	4	0	4
KPI-13	Jumlah tunggakan	3	1	4
KPI-14	Jumlah orderan terbengkalai	4	0	4
KPI-15	Tingkat pembatalan orderan dari supplier	3	1	4

Skala yang digunakan adalah skala nominal yang digunakan untuk mengetahui penting tidaknya atribut yang akan digunakan untuk kuisioner berikutnya. Sebelum dilakukan perhitungan, dilakukan pembentukan hipotesis dimana:

H0 : semua kriteria memiliki proporsi jawaban atau kepentingan yang sama

H1 : tidak semua kriteria memiliki proporsi jawaban atau kepentingan yang sama

Uji cochrhan digunakan untuk pengujian yang memiliki 3 sample atau lebih dengan catatan hasil suatu perlakuan dinyatakan dengan dua nilai yaitu “0” dan “1”. Hasil kuisioner kemudian disusun dengan membentuk seperti tabel 8 dengan “1” untuk jawaban “ya” dan “0” untuk jawaban “tidak”.

Tabel 8. Pengujian Cochran

n	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	Li	Li ²
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13	169
2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	11	121
3	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	11	121
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	12	144
Σ																47	555
Gj	4	4	3	3	3	2	3	4	4	1	2	4	3	4	3	ΣGj	47
Gj ²	16	16	9	9	9	4	9	16	16	1	4	16	9	16	9	ΣGj ²	159

Keterangan:

- n : responden ke-n
- k : KPI ke-n
- Cj : jumlah jawaban sukses atas perlakuan ke-j
- Cj² : hasil kuadrat dari Cj
- Ri : jumlah jawaban sukses dari subyek ke-i
- Ri² : hasil kuadrat dari Ri
- i : 1,2,3...i
- j : 1,2,3...k

Dari tabel 9 didapatkan nilai ΣCj sebesar 47 dan ΣCj² sebesar 159. Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai Q hitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q_{hit} &= \frac{(k-1)[k \sum_j C_j^2 - (\sum_j C_j)^2]}{k \sum_i R_i - \sum_i R_i^2} \\
 &= \frac{(15-1)[(15 \times 159) - (47)^2]}{(15 \times 47) - 555} \\
 &= \frac{(14)[(2385) - (2209)]}{705 - 555} \\
 &= \frac{(14)(176)}{150}
 \end{aligned}$$

$Q_{hit} = 16.43$

$Q_{tabel} = (\alpha; df)$ dengan $\alpha = 0.05$

$df = k-1$
 $= 15-1 = 14$

$Q_{tabel} = (0.05; 14)$
 $= 23.686$

Nilai Q_{tabel} dilihat dai tabel *Chi Square* (0.05;14) dan didapatkan nilai 23.686 sehingga $Q_{hit} < Q_{tab}$ (16.43 < 23.686). Karena nilai $Q_{hit} < Q_{tab}$, maka keputusan dari hasil pengujian dari *Cochran-Q* test adalah terima H₀ yang artinya semua kriteria memiliki proporsi jawaban atau kepentingan yang sama. Jadi, kesimpulan adalah semua responden dianggap sepakat dengan KPI yang diajukan. Tabel 9 adalah KPI yang digunakan sebagai alat pengukuran kinerja GoSMSGateway sesuai dengan hasil yang disepakati.

Tabel 9. KPI

NO	KPI
1	Presentase kepuasan pegawai
2	Tingkat <i>turnover</i>
3	Presentase keluhan yang cepat ditanggapi
4	Tingkat produktivitas pegawai
5	Jumlah absen atau kehadiran
6	Presentase kepuasan pelanggan
7	Jumlah komplain
8	Presentase kenaikan jumlah pelanggan
9	Presentase peningkatan omset
10	Presentase biaya promosi
11	Jumlah konflik
12	Presentase tingkat orderan

4.10. Hasil Perancangan Pengukuran Kinerja

Tabel 10 berikut merupakan hasil dari perancangan pengukuran kinerja yang didapat dengan pendekatan IPMS yang telah divalidasi oleh GoSMSTGateway.

Tabel 10. Rangkuman KPI

Stakeholder	Objective		KPI	
Pelanggan	O-1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	KPI-1	Presentase kepuasan pelanggan
			KPI-2	Jumlah komplain
Pegawai	O-2	Meningkatkan jumlah pelanggan	KPI-3	Presentase kenaikan jumlah pelanggan
			O-3	Meningkatkan motivasi kerja pegawai
	KPI-5	Tingkat <i>turnover</i>		
	O-4	Meningkatkan kualitas kerja pegawai	KPI-6	Presentase keluhan yang cepat ditanggapi
KPI-7			Tingkat produktivitas pegawai	
Pengelola	O-5	Meningkatkan pendapatan perusahaan	KPI-8	Jumlah absen atau kehadiran
			KPI-9	Presentase peningkatan omset
	O-6	Meningkatkan komunikasi	KPI-10	Presentase biaya promosi
Supplier	O-7	Meningkatkan kualitas pelayanan	KPI-11	Jumlah konflik
			KPI-12	Presentase tingkat orderan
			O-8	Meminimalkan waktu proses pelayanan
KPI-14	Jumlah orderan terbengkalai			
			KPI-15	Tingkat pembatalan orderan dari supplier

4.11. Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta dapat direkomendasikan dalam beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti tersusun pada tabel 11 sebagai solusi untuk masalah penelitian yang praktis.

Tabel 11. Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adanya bonus atau penghargaan yang diberikan sesuai dengan hasil kerja serta terjalinnya hubungan baik antar pegawai	Adanya pemberian bonus dan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerja para pegawai, membuat kinerja pegawai makin meningkat. Bukan hanya pemberian penghargaan berupa materi namun adanya hubungan baik antara atasan dan bawahan sebagai contoh pemberian pujian atas target yang telah dicapai. Hal ini disadari perusahaan bahwa pentingnya meningkatkan suasana bekerja yang kondusif.
Kualitas kerja pegawai dipengaruhi oleh adanya SOP dan fasilitas kerja yang memadai.	Beberapa fasilitas perusahaan yang belum diupgrade menyebabkan beberapa masalah dalam proses pemenuhan orderan pelanggan, dimana ada pegawai yang masih menggunakan perangkat komputer jadul, perusahaan memahami dan sedang membuat program pembaharuan fasilitas kerja.
Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dalam frekuensi pengukuran sebanyak 3 kali dalam setahun	Pengukuran tingkat kepuasan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan dengan frekuensi pengukuran 3 kali dalam setahun secara rutin memungkinkan perusahaan untuk dapat mengevaluasi permasalahan ketidakpuasan pelanggan sesegera mungkin.

5. Kesimpulan

1. Penelitian perancangan alat ukur kinerja pada GoSMSGateway dengan menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) menghasilkan *stakeholder* baik internal maupun eksternal. Dari penelitian yang telah dilakukan *stakeholder* GoSMSGateway adalah pelanggan, pegawai, pengelola dan *supplier*.
2. Identifikasi *stakeholder requirement* menghasilkan 20 *requirement*. Dari 20 *requirement* tersebut didapatkan 8 *objective* antara lain meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan motivasi kerja pegawai, meningkatkan kualitas kerja pegawai, meningkatkan pendapatan perusahaan, meningkatkan komunikasi, dan juga meningkatkan kualitas pelayanan dan meminimalkan waktu proses pelayanan.
3. Terdapat 15 usulan KPI yang telah didapat dari penelitian yang sesuai dengan GoSMSGateway. KPI tersebut telah divalidasi dengan melakukan uji Cochran-Q antara lain presentase kepuasan pelanggan, jumlah komplain, presentase kenaikan jumlah pelanggan, presentase kepuasan pegawai, tingkat *turnover*, presentase keluhan yang cepat ditanggapi, tingkat produktivitas pegawai, jumlah absen atau kehadiran, presentase peningkatan omset, presentase biaya promosi, jumlah konflik, presentase tingkat orderan, jumlah tunggakan, jumlah orderan terbengkalai, serta KPI yang terakhir adalah tingkat pembatalan orderan dari *supplier*.

Referensi

- 1) "Pandemi Dorong Pelaku UMKM Adaptasi Menuju Digitalisasi," 31 juli 2021. [Online]. Tersedia: <https://covid19.go.id/p/berita/pandemi-dorong-pelaku-umkm-adaptasi-menuju-digitalisasi>
- 2) "Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia," 31 juli 2021. [Online]. Tersedia: https://www.bappenas.go.id/files/4215/9236/1094/ND_269_Penyampaian_Laporan_Perkembangan_Ekonomi_Indonesia_dan_Dunia_untuk_Triwulan_I_Tahun_2020.pdf
- 3) AMICE, E. (1991). *Integrated Manufacturing: A Challenge for The 1990's. International Journal of Computing and Control Engineering*.
- 4) Bititci, U. S. (1997). *Integrated Performance Measurement System An Audit Approach. The TQM Magazine*, 46-53.

- 5) Bitcici, U. S. (1998). *Integrated performance measurement systems: a reference model. Proceeding of the IFIPWF 5.7 Conference on Organising The Extended Enterprise*, 15-16.
- 6) Freeman, R. E., & Reed, D. L. (2017). *Stockholders and Stakeholders: A new prespective on Corporate Governance. California Management Review*, 88-106.
- 7) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Massachusetts: Harvard Business School Press*.
- 8) Kaplan, Robert S. dan David P. Norton 1996. *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- 9) Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure Up! Yard-sticks for Continuous Improvement. Cambridge: Blackwell*.
- 10) Neely, A.D. Adams, Chris. Kennerley, M.2002. *The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Prentice Hall*.
- 11) Simbolon, Freddy., “Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan”, *Jurnal Manajemen, Binus University, Jakarta Barat*. 2015
- 12) Susetyo, Joko., A.U.L. Sabakula.,“Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS)*”, *Jurnal Teknik Industri , Institut Sains dan Teknologi AKPRIND, Yogyakarta*. 2014
- 13) Suwignyo, P. 2000. *Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian Kedepan. Proceeding Seminar Nasional Performance Management Jakarta*.