

Perancangan *Performance Measuremen System (PMS)* Perusahaan X di sentra Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sepatu Cibaduyut

Yohanes Dicka Pratama¹, Paulus Sukapto², Carles Sitompul³

¹Fakultas Sains dan Teknologi, Program Studi Teknik Industri, Universitas Katolik Musi Charitas
Jl. Bangau No.60, Palembang30113

Email: dicka@ukmc.ac.id

^{2, 3}Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Parahyangan
Jl. Sukamaju No. 10, Palembang12345

Email: paulus_sukapto@yahoo.com

ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat strategis pada suatu negara. Selain menyediakan alternatif lapangan pekerjaan, UMKM juga memiliki daya tahan yang baik jika menghadapi keadaan ekonomi yang sulit. Namun, disisi lain ada banyak tantangan yang dihadapi oleh usaha-usaha yang tergolong dalam UMKM. Banyak usaha-usaha sejenis yang bermunculan yang membuat tingkat persaingan menjadi lebih ketat. *Performance Measurement system (PMS)* merupakan suatu sistem kontrol dari usaha yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Dengan PMS perusahaan dapat memonitor seberapa efektif dan efisien kegiatan operasional yang dilakukan. Namun, tidak semua *framework* sistem pengukuran performansi dapat diimplementasikan pada sistem pengukuran suatu perusahaan, terutama UMKM. UMKM memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan usaha-usaha besar yang memiliki sistem manajemen yang lebih baik. Untuk itu, perlu dibangun pendekatan yang berbeda untuk perancangan sistem pengukuran performansi yang diberlakukan untuk UMKM. Perusahaan X merupakan perusahaan yang tergolong dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Perusahaan X terletak di sentra usaha alas kaki Cibaduyut. Perusahaan X merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang distribusi produk-produk yang dihasilkan oleh pengerajin alas kaki di kawasan Cibaduyut. Masalah yang dihadapi oleh Perusahaan X adalah kurangnya kemampuan untuk mengontrol dan mengendalikan aktifitas-aktifitas operasional yang dijalankan. Perancangan sistem pengukuran performansi diawali dengan mendefinisikan visi, misi, *goal*, dan akhirnya diperoleh *key performance indicator (KPI)*. Dari penelitian ini dihasilkan 27 KPI

Kata kunci: UMKM, PMS, dan KPI

ABSTRACT

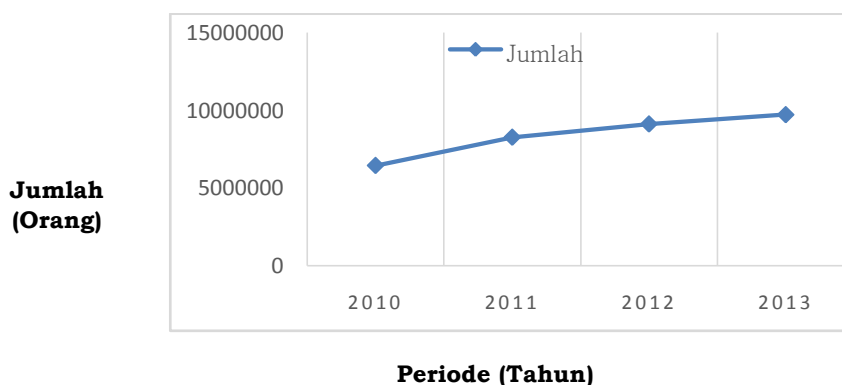
Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) have a very strategic role in a country. In addition to providing alternative employment, MSMEs also have good staying power in case of difficult economic emergencies. However, on the other hand there are many challenges that are heavy by businesses belonging to SMEs. Many of the same kind of businesses emerging are increasingly tighter. Performance Measurement System (PMS) is a control system of business conducted by the organization or company. With PMS the company can monitor effectively and efficiently the operational activities undertaken. However, not all performance measurement system frameworks can be implemented on a system, a UMKM. SMEs have different characteristics when compared with large businesses that have a better management system. Therefore, it is necessary to develop different approaches for designing performance measurement system applied to MSMEs. Company X is a company belonging to Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs). Company X is in the center of footwear business Cibaduyut. Company X is a company engaged in the distribution of products produced by footwear pengerajin in the area Cibaduyut. The problem that Company X is experiencing is the ability to control and control the operational activities undertaken. The design of performance measurement system begins with indicators, key performance indicators (KPI). From this research is made 27 KPI

Keywords: MSMEs, PMS, KPI

Pendahuluan

Pada negara-negara berkembang seperti Indonesia, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat penting. UMKM dapat menjadi alternatif bagi penyediaan lapangan pekerjaan. Dengan keberadaan UMKM ini, diharapkan perekonomian negara akan menjadi lebih baik. Data Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS), menunjukkan penyerapan tenaga kerja mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2010 penyerapan tenaga kerja untuk sektor ini sebesar 6.447.160 jiwa, sedangkan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 28.35 persen, menjadi 8.274.635 jiwa. Data yang diperoleh hingga tahun 2013 tenaga kerja yang diserap oleh sektor UMKM sebesar 9.734.111, atau mengalami peningkatan sebesar 50.98 persen sejak tahun 2010. Perkembangan penyerapan tenaga kerja oleh sektor UMKM dapat dilihat pada Gambar 1. yang diperoleh dari BPS Indonesia.

UMKM memiliki peran yang sangat strategis dalam menopang perekonomian nasional. Bahkan ketika Indonesia menghadapi krisis ekonomi pada tahun 1997, banyak usaha dari sektor UMKM yang mampu bertahan. Padahal di saat yang bersamaan banyak sektor usaha besar yang mengalami kebangkrutan. Ada beberapa hal yang membuat UMKM mampu bertahan ketika menghadapi ekonomi yang sulit, seperti permodalan dan juga pangsa pasar. Menurut Partomo (2004) karakteristik UMKM yang hanya mengandalkan modal kecil, membuat UMKM tidak tergantung permodalan dari dunia perbankan. Ketika keadaan perbankan yang buruk akibat krisis ekonomi tidak terlalu berpengaruh terhadap UMKM. Selain itu, mayoritas pangsa pasar UMKM adalah masyarakat dengan penghasilan rendah, sehingga ketika tingkat pendapatan masyarakat turun akibat krisis ekonomi, hal ini tidak berdampak pada permintaan barang dan jasa terhadap UMKM.



Gambar 1. Pertumbuhan Penyerapan Tenaga Kerja Sektor UMKM Tahun 2010-2013 (Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia)

ASEAN *Economic Community* (AEC) yang dimulai pada bulan Desember 2015 dan juga ACFTA yang sudah berlaku sejak 2010 bisa menjadi peluang bagi UMKM di Indonesia untuk meningkatkan pangsa pasar, baik untuk permodalan maupun penjualan. Namun, banyak hal yang menunjukkan ketidaksiapan UMKM dalam negeri untuk menghadapi AEC. Menurut laporan Bank Indonesia (2009), kurangnya kemampuan SDM dalam melakukan pengelolaan keuangan dan juga perencanaan usaha (*Business Plan*) menjadi hal yang perlu diperhatikan. Pada kenyataannya *business plan* memegang peranan yang penting dalam menentukan kesuksesan sebuah usaha, termasuk UMKM. Dengan demikian perlu disadari oleh para pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah mengenai perencanaan usaha yang baik untuk memenangkan persaingan yang ketat.

Elemen penting yang menentukan kesuksesan usaha adalah mengidentifikasi *goals* dari suatu usaha, kemudian diikuti dengan menentukan strategi dalam mencapai tujuan tersebut (Hormozi, A et al 2002). Menurut Hudson et al (2001) ada beberapa hal yang membedakan UMKM dengan usaha besar lainnya yaitu: tidak jelasnya visi, misi, dan tujuan usaha yang didefinisikan oleh pemilik, orang-orang yang berada di dalam lingkup usaha kurang mengerti apa strategi yang dimiliki. Masih menurut Hudson UMKM juga tidak selalu mempunyai kapasitas yang baik dalam mengidentifikasi, mendesain, dan mengkuantitatifkan secara benar indikator-indikator yang diperlukan untuk melihat sejauh

mana strategi dicapai oleh perusahaan. Kelemahan-kelemahan inilah merupakan hal mendasar yang perlu diubah oleh UMKM untuk memenangkan persaingan.

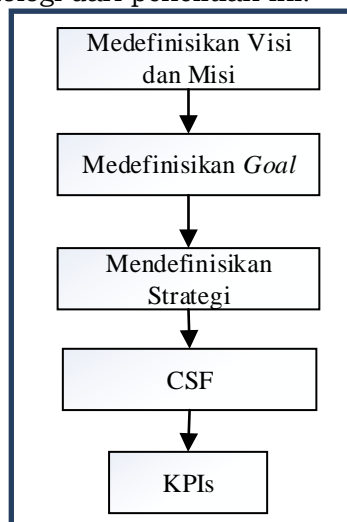
Performance Measurement System (PMS) yang dibangun dengan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik UMKM dapat mengatasi kelemahan tersebut (Chalmeta, R et al2012). *Performance measurement system* dapat member informasi data kualitatif mengenai sejauh mana efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Performance measurement system* juga harus terkait dengan strategi yang dimiliki. Pemformulasian dan pengeksekusian strategi dengan baik dan tepat, dapat membawa perusahaan lebih kompetitif dan sukses dari pada kompetitor. Namun, perusahaan juga harus mencari dan mengadopsi prosedur kontrol yang lebih baik untuk memastikan fungsi-fungsi organisasi berjalan dengan efektif dan efisien (Perera dan Baker 2007). Dalam penelitian ini bertujuan untuk mendesain *Performance Measurement System* yang sesuai dengan kebutuhan UMKM.

Metode Penelitian

Pada tahap awal dalam PMS adalah melakukan identifikasi visi dan misi perusahaan. Walaupun dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), yang terkadang visi dan misi tidak secara jelas dirumuskan, namun pada dasarnya setiap usaha pasti memiliki sebuah visi atau misi. Visi dan misi ini merupakan hal awal yang perlu diidentifikasi sebelum dilakukan perancangan sistem pengukuran performansi. Setelah visi dan misi diidentifikasi maka langkah selanjutnya adalah melakukan perumusan tujuan (*goal*) dari perusahaan. Visi dan misi yang telah diidentifikasi masih terlalu sukar dipahami, maka perlu istilah yang lebih terukur untuk memahaminya. Istilah terukur ini yang disebut dengan tujuan (*goal*). Dalam perencanaan strategik ketiga urutan ini tidak boleh diabaikan.

Tahap sebelumnya dimodelkan sistem pada perusahaan secara menyeluruh, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai sifat sistem dari perusahaan. Hasil dari pemodelan sistem tersebut dapat memberi masukan dalam perumusan strategi perusahaan. Perumusan strategi dapat dilakukan ketika pemahaman secara menyeluruh sudah dilakukan. Dari strategi tersebut selanjutnya dilakukan analisis *critical success factor* (CSF) dan juga *key performance indicator* (KPI).

Pada Gambar 2 ditunjukkan metodologi dari penelitian ini.



Gambar 2 Metode Penelitian

Hasil dan Pembahasan

Performance measurement system (PMS) adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengendalikan dan mengontrol kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. Ada beberapa tahapan dalam proses penyusunan PMS pada penelitian ini, antara lain: pendefinisian visi

dan misi perusahaan, perumusan *goal*, perumusan strategi perusahaan, penentuan *critical success factor* (CSF), dan penentuan *key performance indicator* (KPI).

1. Pendefinisian Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi merupakan impian yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan visi dan misi segala usaha yang dilakukan oleh perusahaan menjadi lebih fokus. Perusahaan X merupakan perusahaan yang tergolong dalam Usaha, Kecil, dan Menengah (UKM), namun Perusahaan X sudah memiliki visi dan misi yang jelas. Visi dan misi Perusahaan X adalah sebagai berikut:

Visi:

1. Menjadi perusahaan kebanggaan nasional yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam penyediaan produk-produk perdagangan umum yang berkualitas.
2. Menjadi perusahaan yang dapat memasarkan produk hasil karya pengerajin dalam negeri ke tingkat nasional dan internasional.

Misi:

1. Memberikan keuntungan dan kesejahteraan yang optimal bagi *stakeholder*.
2. Menciptakan kondisi yang terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya, berprestasi dan mengembangkan potensi bagi karyawan.
3. Memberikan layanan prima dan solusi bagi para pegerajin dalam memasarkan produknya.
4. Memberikan layanan produk-produk perdagangan umum bagi para pelanggan serta menciptakan dan menjadikan tempat bisnis yang aman, nyaman, dan menguntungkan bagi para pelanggan untuk mendapatkan masa depan yang lebih baik.
5. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan social.

2. Perumusan Goal Perusahaan

Visi dan misi merupakan suatu yang sifatnya masih sangat luas, sehingga diperlukan pernyataan-pernyataan yang lebih spesifik. *Goal* merupakan pernyataan terukur yang perlu dirumuskan. Perumusan *goal* ini membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya yang tepat.

Selama ini Perusahaan X tidak memiliki rumusan *goal* dan strategi yang jelas dalam menjalankan operasionalnya. Visi dan misi belum diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang terukur yang dimungkinkan untuk dicapai, sehingga dalam penelitian ini perlu dirumuskan tujuan-tujuan perusahaan yang lebih jelas. Perumusan *goal* dan strategi ini dilakukan dengan cara wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Wawancara dilakukan untuk menggali target-target yang ingin dicapai perusahaan berdasarkan visi dan misi yang ada.

Dari hasil wawancara peneliti menyimpulkan ada empat hal yang merupakan tujuan atau *goal* dari perusahaan. *Goal* dari perusahaan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk setiap pelanggan.
2. Menyediakan dan memasarkan produk-produk berkualitas yang merupakan hasil karya pengerajin Cibaduyut.
3. Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Berusaha meningkatkan keuntungan perusahaan.

Tujuan-tujuan tersebut merupakan fokus yang saat ini perusahaan ingin capai. Perusahaan melakukan segala usaha untuk mencapai keempat tujuan yang disebutkan di atas.

3. Perumusan Strategi Perusahaan, *Critical success factor*, dan *Key performance indicator*.

Strategi merupakan sesuatu hal yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. *Critical Success Factor* (CSF) merupakan faktor-faktor yang perlu

dipertimbangkan untuk mencapai strategi yang telah dirumuskan. Setelah CSF dirumuskan, maka selanjutnya dapat ditentukan *Key Performancence Indicator* (KPI). CSF dan KPI saling berkaitan, CSF menggambarkan proses yang perlu dilakukan, sedangkan KPI adalah parameter yang menunjukkan hasil dari CSF. Strategi, CSF, dan KPI merupakan satu kesatuan yang saling terhubung. Dalam penelitian ini sudah dilakukan pemodelan sistem perusahaan dengan menggunakan sistem dinamik. Model tersebut menjadi pedoman untuk merumuskan strategi, CSF, dan KPI perusahaan. Hal ini dikarenakan model sistem dinamik yang telah dibuat menggambarkan *behavior* dari sistem nyata perusahaan. Pada Tabel 1 diberikan sistem pengukuran performansi secara lengkap.

Sistem pengukuran kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk memonitor kegiatan perusahaan. Dengan sistem pengukuran kinerja, perusahaan dapat melihat apakah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Banyak *framework* sistem pengukuran kinerja yang telah digunakan oleh perusahaan-perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Setiap *framework* sistem pengukuran kinerja memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Namun, pada dasarnya setiap sistem pengukuran kinerja memiliki pemikiran yang sama. Pada penelitian ini, peneliti tidak menggunakan *framework* sistem pengukuran kinerja yang ada. Peneliti hanya menggunakan prinsip dasar yang ada dalam perancangan sistem pengukuran kinerja atau performansi

Sistem pengukuran kinerja pada penelitian ini dilakukan dengan mendefinisikan visi dan misi. Perusahaan X adalah perusahaan yang tergolong Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), walaupun begitu perusahaan sudah memiliki visi dan misi yang jelas. Visi dan misi menjadi dasar setiap perusahaan melakukan kegiatan usaha. Sistem pengukuran perlu diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan. Dengan begitu dapat dipastikan apa yang dilakukan perusahaan berada jalur yang benar. Visi dan misi perusahaan masih dalam bentuk yang abstrak dan tidak mudah dipahami. Untuk itu, perusahaan perlu menterjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan (*goal*) yang lebih jelas. Dengan adanya *goal*, maka perusahaan akan lebih mudah menjalankan strategi untuk mencapai visi dan misi yang dimiliki. Perusahaan X belum memiliki *goal* yang dirumuskan dengan jelas. Namun dari hasil wawancara peneliti dapat merumuskan empat *goal* dari Perusahaan X.

Tabel 1 Sistem Pengukuran Performansi

Goal	Sasaran	Strategi	CSF	KPI
Pelayanan	Meningkatkan loyalitas pelanggan	1. Meningkatkan kepuasan pelanggan.	1. Memperhatikan tingkat harga jual produk-produk dengan harga jual pesaing yang baik 2. Memberikan potongan harga yang baik 3. Memperhatikan ketersediaan produk yang diinginkan pelanggan 4. Memberikan pelayanan yang cepat kepada pelanggan 5. Meminimasi produk cacat sampai ditangan pelanggan 6. Meminimasi penjualan produk yang memiliki kualitas rendah 7. Pemberian <i>reward</i> kepada pelanggan yang memiliki kinerja baik	1. Tingkat penilaian pelanggan mengenai harga jual perusahaan 2. Tingkat penilaian pelanggan mengenai potongan harga perusahaan. 3. <i>Service level</i> 4. Penilaian pelanggan mengenai kecepatan pelayanan karyawan yang diberikan 5. % produk cacat yang sampai ditangan pelanggan 6. % produk yang rusak selama masa garansi 7. % pelanggan yang menerima <i>reward</i>
		2. Meningkatkan kemampuan pengendalian persediaan	1. Menjaga ketepatan waktu produksi. 2. Menjaga ketersediaan bahan-baku. 3. Melakukan pengadaan produk secara tepat.	1. Perbedaan <i>lead time</i> pengadaan aktual dengan <i>lead time</i> pengadaan standar. 2. Rasio ketersediaan bahan-baku. 3. <i>Service level</i> .

Lanjutan Tabel 1

Goal	Sasaran	Strategi	CSF	KPI
Kualitas produk	1. Meminimumkan produk yang memiliki kualitas rendah dan dibawah standar atau cacat sampai di pelanggan.	1. Meningkatkan kinerja pengerajin	1. Memperhatikan harga pengadaan produk. 2. Memperhatikan tingkat pengadaan produk ke pengerajin. 3. Membantu pengerajin yang menghadapi permasalahan.	1. Penilaian pengerajin mengenai harga pengadaan yang dilakukan oleh perusahaan. 2. Jumlah rata-rata pemesanan produk ke pengerajin. 3. Persentase jumlah pengerajin yang telah diberi dukungan oleh perusahaan. 4. Penilaian pengerajin terhadap dukungan perusahaan. Rasio produk cacat yang diterima pelanggan dan juga produk cacat yang ada.
	2. Meningkatkan kualitas produk yang dipasarkan oleh perusahaan	2. Meningkatkan kemampuan pengendalian kualitas Meningkatkan standar proses seleksi produk dan pengerajin	Untuk meningkatkan kemampuan pengendalian kualitas, maka yang sangat perlu dilakukan adalah memperketat <i>quality control</i> yang dilakukan 1. Memperhatikan keinginan pelanggan mengenai standar kualitas produk. 2. Meningkatkan keketatan dalam proses seleksi.	1. Tingkat penilaian pelanggan terhadap kualitas produk perusahaan. 2. Rasio produk yang diterima dengan produk sampel yang masuk. 3. Rasio pengerajin yang diterima dengan pengerajin yang memasukan sampel produk.
SDM	Meningkatkan kinerja karyawan.	Meningkatkan kepuasan karyawan	1. Memperhatikan tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan. 2. Melakukan supervisi dengan baik	1. Penilaian karyawan mengenai gaji yang diberikan oleh perusahaan. 2. Penilaian karyawan mengenai dukungan dan arahan yang diberikan pimpinan kepada karyawan.
Keuntungan	Peningkatan keuntungan perusahaan.	Peningkatan penjualan.	1. Meningkatkan jumlah pelanggan baru. 2. Meningkatkan jumlah pelanggan yang melakukan order ulang. 3. Meningkatkan jumlah order yang masuk. 4. Meningkatkan laju penerimaan panggilan telp yang masuk. 5. Meminimumkan jumlah <i>lost sale</i>	1. Pertumbuhan jumlah pelanggan baru. 2. % pelanggan yang melakukan order setiap minggu. 3. Jumlah order yang masuk. 4. % panggilan telp yang mampu dijawab operator. 5. Rata-rata <i>lost sale</i>

Sasaran, strategi, *critical success factor* (CSF), dan *key performance indicator* (KPI) hal selanjutnya yang perlu dirumuskan dalam sistem pengukuran performansi. Walaupun *goal* atau tujuan sudah lebih spesifik dari pada visi dan misi, namun *goal* masih sangat luas dan perlu diterjemahkan ke dalam istilah-istilah yang lebih terukur dan spesifik lagi. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan atau *goal* yang sudah dibuat. Sasaran menjadi tolak ukur keberhasilan dalam mencapai tujuan. Setiap tujuan memiliki satu atau lebih sasaran yang ingin dicapai. Ketika sasaran sudah dirumuskan, hal yang perlu dilakukan

adalah merumuskan strategi yang perlu dilakukan. Setelah strategi kemudian juga dirumuskan faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk mencapai strategi tersebut. Hal terakhir yang perlu dirumuskan adalah indikator untuk menunjukkan pencapaian dari setiap faktor yang telah dirumuskan.

Pada penelitian ini perumusan sasaran, strategi, CSF, dan KPI mengacu pada model sistem perusahaan yang telah dibuat dengan menggunakan metode sistem dinamik. Hal ini dilakukan karena model yang dibangun dengan sistem dinamik sudah menggambarkan *behavior* dari perusahaan yang menyeluruh, sehingga diharapkan sasaran, strategi, CSF, dan KPI yang dirumuskan mewakili apa yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, dengan model sistem dinamik, perusahaan dapat melakukan skenario untuk pengambilan keputusan ketika hasil pengukuran tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuan pertama Perusahaan X yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Tujuan ini masih sangat luas dan tidak mudah untuk dipahami, sehingga perlu dirumuskan sasaran yang lebih terukur. Sasaran yang dirumuskan untuk tujuan yang pertama ini adalah peningkatan loyalitas konsumen. Hal ini mempertegas bahwa salah satu sasaran dari tujuan pelayanan yang baik adalah meningkatkan loyalitas pelanggan. Untuk mencapai loyalitas yang baik dibutuhkan strategi. Pada penelitian ini dirumuskan dua strategi yang bisa digunakan untuk mencapai loyalitas pelanggan yang diharapkan. Strategi pertama adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dan strategi yang kedua adalah meningkatkan kemampuan pengendalian persediaan.

Untuk mencapai kepuasan pelanggan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (CSF). Beberapa CSF yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan adalah harga jual yang diterapkan perusahaan, tingkat potongan harga yang diberikan, ketersediaan produk, kecepatan pelayanan, tingkat produk cacat dan produk dengan kualitas rendah, dan juga *reward* yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Setiap CSF memiliki satu atau lebih indikator yang disebut dengan KPI. Untuk CSF harga jual, maka indikator yang bisa digunakan untuk pengukuran adalah penilaian pelanggan mengenai harga jual Perusahaan X. Tingkat potongan harga dapat diukur dengan indikator tingkat penilaian pelanggan mengenai potongan harga yang diberikan. Ketersediaan produk dapat diukur dengan indikator *service level*. Kecepatan pelayanan dapat diukur dengan indikator penilaian pelanggan mengenai tingkat kecepatan pelayanan. Meminimasi produk cacat dan kualitas rendah diukur dengan % produk cacat sampai ditangan konsumen dan juga % produk rusak pada masa garansi. Untuk CSF *reward* yang diberikan perusahaan kepada pelanggan indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran adalah % pelanggan yang menerima *reward*.

Simpulan

Perancangan *Performance Measurement System* (PMS) dilakukan dengan beberapa prinsip yaitu: pendefinisian visi dan misi perusahaan, perumusan *goal*, perumusan sasaran, perumusan strategi dan *critical success factor*, dan yang terakhir adalah pendefinisian *key performance indicator* dari setiap *critical success factor*. Pada penelitian ini diperoleh beberapa *goal* yang berhasil dirumuskan yaitu: kualitas pelayanan, kualitas produk, pengembangan SDM, dan yang terakhir keuntungan perusahaan. Setiap *goal* kemudian dirumuskan ke dalam beberapa sasaran.

Dalam penelitian ini juga dihasilkan 27 KPI. KPI ini merupakan indikator performansi yang sebelumnya tidak didefinisikan dengan jelas oleh perusahaan. Beberapa KPI di antaranya: pertumbuhan jumlah pelanggan baru, rata-rata *lost sale*, perbedaan *lead time* pengadaan aktuan dengan *lead time* standar, % produk rusak selama masa garansi, dan masih banyak yang lain. Indikator ini dapat membantu perusahaan dalam mengendalikan kinerja perusahaan. Indikator ini disusun berdasarkan kebutuhan dari operasional perusahaan, sehingga tidak menjadi suatu beban bagi perusahaan.

Daftar Pustaka

- [1] Chalmeta, R., Palomero, S. dan Matilla, M. 2012, "Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises", *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol 25:8, pp 716-740.
- [2] Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D. dan Lucio, W. 2002,"Business plans for new or small businesses: paving the path to success", *Management Decision*, Vol. 40 Iss 8 pp. 755 – 763
- [3] Hudson, S., Smart, A. dan Bourne, M. 2001, "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss 8 pp. 1096 – 1115.
- [4] Partomo, T. S. 2004. *Usaha Kecil Menengah dan Koperasi*. University of Trisakti, Jakarta.
- [5] Perera, S. dan Baker, P. 2007,"Performance Measurement Practices in Small and Medium Size Manufacturing Enterprises in Australia", *Small Enterprise Research*, Vol 15:2, pp 10-30.