

**PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS
PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE-BASED PERFORMANCE
MANAGEMENT SYSTEM*) UNTUK PT. KATSIR IMAM SAPTO
SEJAHTERA AKTUARIA**

Dermawan Wibisono¹ dan Adlina Abtalian¹
¹Sekolah Bisnis Manajemen-Institut Teknologi Bandung
E-mail: dwibisono@sbm.itb.ac.id

ABSTRACT

PT. Katsir Imam Sapto Aktuarial (PT KIS Aktuarial) is a consulting firm providing consulting services in field of actuarial activities that has nine consulting services those are actuarial science seminar, valuation liabilities of post-employment benefits based on PSAK No. 24, pension fund, life and health insurance company, guarantees health of active employee and retired, and development of health and life insurance company. Core problem faced by PT. KIS Aktuarial is the absence of performance management system in their activities. Therefore designing of Knowledge-Based Performance Management System (KBPMS) is provided to help them increase competitiveness in their business. KBPMS was designed in accordance with value, vision, mission and strategy of the company. The SWOT and TOWS analysis are used as basis for determining performance indicators of PT. KIS Aktuarial. There are three perspectives in the KBPMS which consists of Resource Capability, Internal Process and Business Result. Analytic hierarchy process (AHP) is used to get weighting of performance indicators in each perspective. From three perspectives, there founded 20 key performance indicators (KPI) that most important in increasing company competitiveness. The spider diagram is used to monitor company's performance to make it simple since PT. KIS Aktuarial has never used performance management system.

Keywords: *Knowledge-Based Performance Management Systems (KBPMS), actuarial consultant*

ABSTRAK

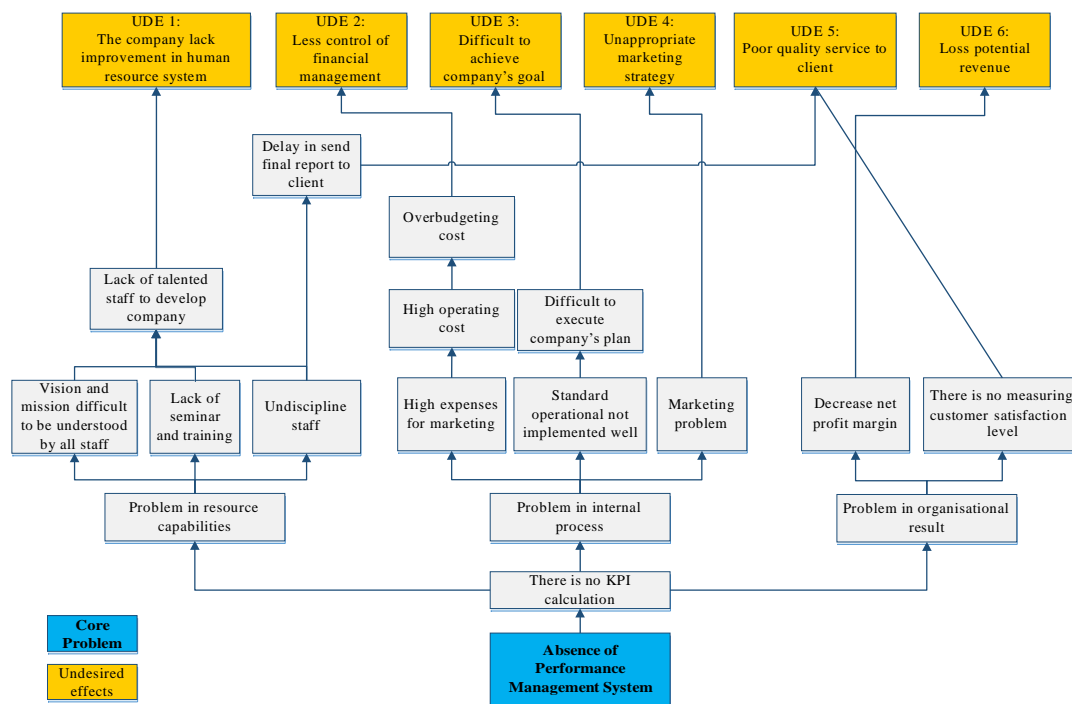
PT Katsir Imam Sapto Aktuarial (PT KIS Aktuarial) adalah sebuah perusahaan jasa konsultasi yang memberikan jasa konsultasi dalam bidang aktuarial, dengan sembilan jasa, yaitu penyelenggaraan seminar aktuarial, valuasi kewajiban imbalan paska-kerja yang mengacu pada PSAK No. 24, dana pensiun, perusahaan asuransi jiwa dan asuransi kesehatan, jaminan kesehatan untuk karyawan aktif dan karyawan pensiun, dan pengembangan perusahaan asuransi kesehatan dan asuransi jiwa. Masalah utama yang dialami PT KIS Aktuarial adalah tidak adanya sistem manajemen kinerja untuk aktivitas mereka. Karenanya, perancangan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan (Knowledge-Based Performance Management System, atau KBPMS) diberikan untuk membantu mereka meningkatkan daya saing dalam bisnis. KBPMS dirancang sesuai dengan nilai, visi, misi dan strategi perusahaan. Analisis SWOT dan TOWS digunakan sebagai dasar untuk menentukan indikator kinerja PT KIS Aktuarial. Terdapat 3 perspektif dalam KBPMS, yaitu Kemampuan sumber daya, proses internal dan hasil usaha. Analytic hierarchy process (AHP) digunakan untuk memperoleh bobot indikator kinerja pada masing-masing perspektif. Dari tiga perspektif, ditemukan 20 Key Performance Indicators (KPI) yang paling penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Diagram laba-laba digunakan untuk memonitor kinerja perusahaan untuk menyederhanakan penyajian, sebab PT KIS Aktuarial belum pernah menggunakan sistem manajemen kinerja.

Kata kunci: *Knowledge-Based Performance Management Systems (KBPMS), konsultan aktuarial*

1. PENDAHULUAN

PT. KIS Aktuaria adalah sebuah perusahaan yang memberikan jasa konsultasi dalam bidang aktuaria, yang termasuk dalam kategori perusahaan kecil dan menengah (UKM), dan tidak memiliki sistem manajemen kinerja. Secara umum, banyak UKM yang tidak menerapkan sistem manajemen kinerja, sebab perusahaan-perusahaan tersebut hanya berfokus pada kinerja perusahaan, seperti data akunting dan indikator keuangan saja. Sebagai tambahan, UKM tidak memahami manfaat dari penerapan sistem manajemen kinerja. Keterbatasan pemahaman tersebut adalah, seperti yang dinyatakan Kotane [1], bahwa seharusnya pengukuran kinerja dalam UKM mencakup aspek keuangan dan non-keuangan.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik PT. KIS Aktuaria memiliki isu atau masalah yang cukup banyak, yang terkait erat dengan kinerja perusahaan sejak tahun 2005 sampai dengan 2016. PT KIS Aktuaria belum memiliki solusi yang cocok untuk memecahkan masalah atau isu yang muncul dalam bisnis perusahaan. Dalam penelitian ini, diagram *Current Reality Tree* (CRT) digunakan untuk mencari efek penyebab dan efek akar masalah yang ada pada PT KIS Aktuaria, sehingga tindakan korektif dan preventif dapat dilakukan dengan cara yang efektif. CRT dapat dilihat pada Gambar 1, yang memberikan gambaran tentang efek yang tidak diinginkan (undesired effects, atau UDEs) dan masalah pokok (*core problem*, atau CP).



Gambar 1. Diagram *Current Reality Tree*

Mengacu pada Gambar 1, dapat disimpulkan bahwa masalah pokok dari seluruh permasalahan yang ada dalam bisnis PT KIS Aktuaria adalah tidak adanya sistem manajemen kinerja pada perusahaan tersebut.

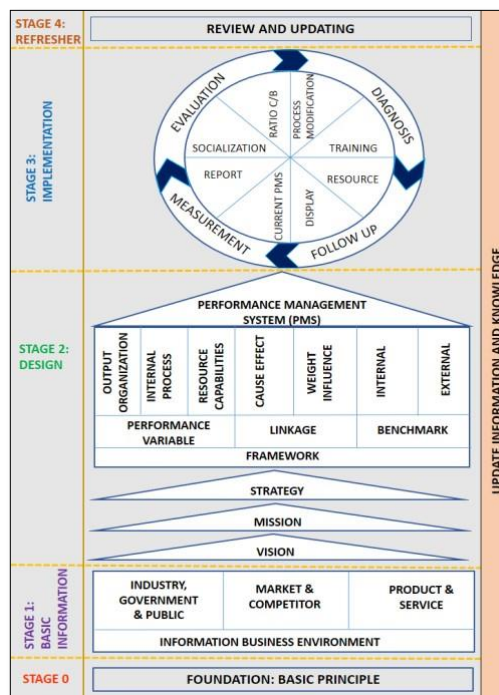
2. DASAR TEORI DAN METODOLOGI

Berdasarkan analisis CRT di atas dan wawancara dengan manajemen puncak PT KIS Aktuaria, dapat disimpulkan bahwa perusahaan membutuhkan sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan

kondisi perusahaan. Perusahaan tidak memiliki sistem manajemen kinerja sejak pendiriannya, sehingga manajemen mengalami kesulitan dalam mencapai sasaran dan target perusahaan, dan juga dalam memonitor perkembangan yang terkait dengan aspek tertentu dari kinerja perusahaan. Solusi yang diusulkan terhadap masalah tersebut adalah suatu rancangan sistem manajemen kinerja yang berdasarkan pada pendekatan Wibisono [2], yang disebut dengan kerangka sistem manajemen kinerja berbasis *pengetahuan* (*Knowledge-Based Performance Management System*, atau KBPMS). Beberapa manfaat dari pendekatan tersebut adalah:

1. KBPMS dapat digunakan pada perusahaan maupun organisasi nir-laba.
2. Struktur KBPMS dapat dengan mudah dimengerti oleh semua pihak dalam perusahaan
3. KBPMS memiliki fokus tidak hanya terhadap hasil usaha namun juga kemampuan sumber daya dan proses internal.
4. KBPMS mendukung pemangku kepentingan untuk mendefinisikan strategi, target dan evaluasi hasil secara bersama-sama.
5. KBPMS adalah suatu kerangka manajemen kinerja yang dapat digunakan sebagai alat dalam mengukur pertanggungjawaban.

Langkah-langkah dalam merancang kerangka KBPMS untuk PT KIS Aktuarial dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka KBPMS

2.1 Analisis Lingkungan Bisnis

Aspek paling penting yang perlu dipertimbangkan dalam merancang KBPMS, yang pertama adalah melakukan analisis strategi perusahaan, yang mencakup faktor internal dan eksternal secara menyeluruh. Menggunakan analisis SWOT, faktor-faktor internal perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis faktor eksternal dapat diklasifikasikan menjadi analisis atas kesempatan maupun ancaman. Analisis SWOT ditujukan tidak hanya untuk mengidentifikasi kompetensi perusahaan, namun juga melakukan eksplorasi atas kesempatan yang belum dimanfaatkan oleh perusahaan. Sebagai tambahan, analisis SWOT perlu

dilakukan agar perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan kesempatan dan meminimalisir kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT PT KIS Aktuarial dijabarkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Analisis SWOT PT KIS Aktuarial

STRENGTH <ul style="list-style-type: none">• Memiliki ahli profesional dalam ilmu aktuarial.• Tingkat <i>turn-over</i> karyawan yang rendah• Memiliki pengalaman dalam bidang konsultasi aktuarial untuk perusahaan asuransi jiwa dan asuransi kesehatan selama hampir 12 tahun• Memiliki pelanggan yang sebagian besar merupakan perusahaan besar di Indonesia..	WEAKNESSES <ul style="list-style-type: none">• Strategi perusahaan belum diterapkan secara baik• Perusahaan memiliki ketertinggalan dalam sistem sumber daya manusia• Tidak memiliki strategi pemasaran yang tepat• Faktor finansial tidak dikelola dengan baik, sehingga perusahaan kadang-kadang mengalami <i>over-budget</i>• Tidak terdapat sistem yang dapat digunakan untuk mengontrol perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien.
OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none">• Jasa konsultasi aktuarial sangat dibutuhkan di Indonesia, sesuai aturan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 24.• Memiliki kesempatan untuk menambah jumlah klien• Terdapat regulasi yang jelas dari pemerintah yang mengatur perusahaan-perusahaan jasa aktuarial.	THREATS <ul style="list-style-type: none">• Potensi masuknya perusahaan-perusahaan jasa konsultasi aktuarial yang baru.• Persaingan dengan 29 perusahaan jasa aktuarial, yang beberapa diantaranya telah memiliki kinerja sistem.

2.2 Analisis Visi dan Misi

Visi adalah serangkaian pernyataan yang mengekspresikan suatu cita-cita atau mimpi perusahaan yang akan dicapai di masa depan, yang pada umumnya menyatakan situasi yang diinginkan perusahaan dalam 3 – 10 tahun dari sekarang [3], yang sangat penting untuk menjamin keberlanjutan dan keberhasilan dalam jangka panjang. Maksud dari penentuan visi perusahaan adalah untuk memberikan arah dan fokus pada strategi perusahaan. Visi tidak hanya menggambarkan masa depan yang hendak dicapai perusahaan, namun juga mampu memberikan energi dan memotivasi karyawan untuk mengembangkan bakat, ketrampilan dan sumber daya untuk meraih kesuksesan perusahaan. Visi tidak hanya memainkan peran pada awal pendirian perusahaan, namun juga memainkan peran dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan. Dengan demikian, visi yang benar akan menjadi dasar bagi Perusahaan [4] untuk:

1. Membentuk komitmen dan mengembangkan kreatifitas karyawan
2. Mendorong pencapaian kualitas secara individu
3. Memberikan arti bagi kehidupan kerja
4. Menjembatani atau menghubungkan kondisi saat ini dengan kondisi masa depan

PT KIS Aktuarial belum memiliki visi yang jelas. Melalui penelitian ini, visi dibuat berdasarkan pada kriteria di atas. Berikut adalah visi baru PT KIS Aktuarial berdasarkan wawancara dan diskusi kelompok terfokus (*focused group discussions*) dengan para pemilik perusahaan:

“Menjadi perusahaan jasa aktuarial yang menyediakan jasa secara akurat, handal dan profesional”

Misi adalah serangkaian kalimat yang menyatakan maksud atau alasan keberadaan organisasi dan mencakup apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, dalam bentuk barang atau jasa. Maksud dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada para pemangku kepentingan baik

yang berada di dalam maupun di luar perusahaan alasan keberadaan perusahaan. Keberadaan misi dapat memberikan inspirasi kepada semua karyawan.

Berikut adalah misi Perusahaan:

1. Menyediakan jasa konsultasi aktuaria, program pensiun, asuransi jiwa dan asuransi kesehatan
2. Menyediakan jasa konsultasi teknis dan manajemen sedemikian agar langganan dapat mengambil langkah terbaik secara tepat

Misi PT. KIS Aktuaria tidak dapat membedakan perusahaan dengan kompetitornya. Misi perusahaan hampir mirip dengan perusahaan jasa aktuaria lainnya dan juga tidak dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya. Hal itu berarti misi perusahaan seharusnya diubah dan diperbaiki sesuai dengan kriteria misi yang baik. Usulan misi yang baru untuk PT. KIS Aktuaria adalah:

“Menyediakan jasa konsultasi aktuaria, program pensiun, asuransi kesehatan dan asuransi jiwa untuk memberikan jasa dengan kualitas terbaik kepada pelanggan, agar pelanggan dapat membuat keputusan bisnis yang tepat.”

2.3 Formulasi Strategi

Matriks TOWS adalah metoda untuk mengembangkan analisis SWOT, dimana dengan menerapkan Matriks TOWS kekuatan dapat digabungkan untuk meraih kesempatan, menghilangkan kelemahan yang berhubungan dengan kesempatan tersebut dan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dan kelemahan, sehingga ancaman dapat diminimalisir. Pada dasarnya, analisis tersebut dapat digunakan untuk menyesuaikan kondisi internal perusahaan dengan lingkungan eksternal perusahaan secara efektif dan efisien. Analisis TOWS digunakan sebagai dasar untuk merancang indikator kinerja. Tabel 2 adalah hasil dari analisis matriks TOWS.

Tabel 2. Analisis Matriks TOWS

		<i>INTERNAL</i>	
		<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
<i>EXTERNAL</i>	<i>OPPORTUNITY (O)</i>	SO <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kinerja jasa untuk klien • Meningkatkan jumlah klien yang berasal dari luar pulau Jawa. • Meningkatkan kekuatan posisi <i>branding</i> PT. KIS Aktuaria 	WO <ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya manusia yang dioptimalkan • Efisiensi biaya • Menerapkan sistem administrasi yang lebih baik
	<i>THREAT (T)</i>	ST <ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki strategi Perusahaan • Memperbaiki strategy pemasaran • Memberikan penghargaan kepada staf yang mencapai yang kinerja baik. 	WT <ul style="list-style-type: none"> • Bersinergi dengan semua pemangku kepentingan perusahaan

2.4 Menentukan *Key Performance Indicator (KPI)*

Sistem manajemen kinerja tidak bisa dilihat secara kuantitatif jika tidak menggunakan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja bisa dimonitor, dianalisis dan dikendalikan [5]. Dalam penelitian ini, *Key Performance Indicator (KPI)* dibagi menjadi 3 bagian perspektif, yaitu kemampuan sumber daya (*resources capabilities*), proses internal (*internal processes*), dan hasil organisasi (*organizational results*). KPI dirancang secara jelas, spesifik dan mudah diukur. KPI ditujukan agar mudah dimengerti dan cukup masuk akal untuk dicapai. Semua KPI pada tingkat perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Usulan *Key Performance Indicator* untuk PT. KIS Aktuarial

Perspektif	Aspek	Tujuan Strategis	Performance Indicator	Formulasi	Sumber	Periode	Target	Hasil			
								2012	2013	2014	2015
Kemampuan Sumber Daya	Manusia	Meningkatkan produktifitas pegawai	Produktifitas pegawai	Jumlah pendapatan dalam tahun/total pegawai	Manajer SDM dan Manajer Keuangan	Tahunan	Harus lebih besar dari tahun sebelumnya	Rp 254 juta/10 pegawai	Rp 336 juta/10 pegawai	Rp 327 juta /12 pegawai	Rp 321 juta /12 pegawai
		Meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya	Kompetensi pegawai	(Jumlah pelatihan/ jumlah target pelatihan yang dibutuhkan) x 100%	Manajer SDM	Tahunan	>25%	N/A	N/A	N/A	N/A
		Meningkatkan moral pegawai	Kedisiplinan pegawai	Jumlah waktu terlambat untuk bekerja/jumlah hari kerja	Manajer SDM	Tahunan	<10%	N/A	N/A	N/A	N/A
	Teknologi	Menerapkan teknologi tepat guna	Ketersediaan teknologi	Jumlah peralatan sesuai baru yang dibeli setiap tahun	Manajer SDM & General Manager	Tahunan	>2	2	3	2	2
				Banyaknya software yang harus dimiliki	Manajer SDM & General Manager	Tahunan	>1	2	2	2	2
	Organisasi	Pengembangan Budaya	Tingkat kesadaran budaya perusahaan	(Jumlah pegawai yang sadar budaya/ jumlah pegawai) x 100%	Manajer SDM & General Manager	Tahunan	90%	N/A	N/A	N/A	N/A

JURNAL SOCIETAL

Vol. 1, No. 1, Januari 2021, P-ISSN, E-ISSN

Perspektif	Aspek	Tujuan Strategis	Performance Indicator	Formulasi	Sumber	Periode	Target	Hasil			
								2012	2013	2014	2015
Proses Internal	Proses Operasi Proses Operasi	Meningkatkan kualitas penawaran proposal	% proposal yang telah ditolak sudah dikirim ke klien	(Jumlah proposal penolakan yang telah dikirim ke klien/jumlah proposal yang telah dikirim) x 100%	Manajer Aktuaria	Triwulan	<20%	N/A	N/A	N/A	N/A
			% Proposal yang diusulkan berhasil	Jumlah proyek yang diusulkan berhasil/ jumlah proposal yang diajukan per tahun) x 100%	Manajer Pemasaran	Triwulan	>80%	N/A	N/A	N/A	N/A
			Pengajuan proposal ke klien tepat waktu	(Jumlah pengajuan proposal tepat waktu/ Jumlah mengajukan proposal ke klien) x 100%	Manajer Pemasaran	Triwulan	>90%	N/A	N/A	N/A	N/A
		Kepuasan Klien	Persentase pekerjaan selesai tepat waktu	(Jumlah proyek selesai tepat waktu/proyek per tahun) x 100%	Manajer Aktuaria	Tahunan	>90%	N/A	N/A	N/A	N/A
		Mengelola pengendalian biaya operasi	% biaya untuk kegiatan operasional yang digunakan per tahun	(Jumlah biaya anggaran untuk operasi – Biaya riil untuk operasi per tahun/	Manajer Keuangan	Tahunan	<90%	N/A	N/A	N/A	N/A

JURNAL SOCIETAL

Vol. 1, No. 1, Januari 2021, P-ISSN, E-ISSN

Perspektif	Aspek	Tujuan Strategis	Performance Indicator	Formulasi	Sumber	Periode	Target	Hasil			
								2012	2013	2014	2015
				biaya anggaran untuk operasi) x 100%							
Proses Internal	Pemasaran	Tingkat pertumbuhan klien	% pertumbuhan klien per tahun	(Jumlah klien tahun ini - jumlah klien tahun lalu/jumlah klien tahun lalu) x 100%	Manajer Pemasaran	Tahunan	>40%	26%	21%	80%	70%
		Efisiensi promosi	Persentase biaya promosi dengan pendapatan per tahun	(Jumlah biaya promosi/ jumlah pendapatan per tahun) x 100%	Manajer Pemasaran & Manajer Keuangan	Tahunan	<30%	N/A	N/A	N/A	N/A
Hasil Organisasi	Keuangan	Meningkatkan pendapatan perusahaan	% Pertumbuhan pendapatan	(Jumlah pendapatan perusahaan tahun ini – jumlah pendapatan tahun lalu/pendapatan tahun lalu) x 100%	Manajer Keuangan	Tahunan	>10%	N/A	N/A	N/A	N/A
			% Realisasi penggunaan anggaran	(Jumlah anggaran – jumlah pengeluaran aktual/jumlah anggaran perusahaan)	Manajer Keuangan	Triwulanan	<90%	N/A	N/A	N/A	N/A

JURNAL SOCIETAL

Vol. 1, No. 1, Januari 2021, P-ISSN, E-ISSN

Perspektif	Aspek	Tujuan Strategis	Performance Indicator	Formulasi	Sumber	Periode	Target	Hasil			
								2012	2013	2014	2015
		Profitabilitas perusahaan	Margin laba bersih	$(\text{EBIT} - \text{Pajak/Pendapatan}) \times 100\%$	Manajer Keuangan	Tahunan	>3%	N/A	N/A	N/A	N/A
		Pengendalian risiko hutang perusahaan	% Rasio hutang	$(\text{Jumlah hutang/jumlah asset}) \times 100\%$	Manajer Keuangan	Tahunan	<30%	N/A	N/A	N/A	N/A
	Non - Keuangan	Non- Keuangan	Meningkatkan kepuasan klien	Index kepuasan klien	Indeks berdasarkan survei kepuasan pelanggan berdasarkan kuesioner	Manajer Pemasaran	Tahunan	3,5	N/A	N/A	N/A

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Implementasi AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk Pemilihan Variabel Pembobotan

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah alat pengambilan keputusan yang sederhana untuk memecahkan masalah yang tidak terstruktur dan kompleks. Pada tahun 1980, metode AHP pertama kali dikembangkan oleh Saaty. Dalam makalah ini, AHP digunakan untuk menentukan prioritas variabel pada setiap perspektif kinerja. AHP terdiri dari tiga langkah dasar yaitu merancang hierarki, menghitung faktor bobot, dan menentukan prioritas. Tahap pertama dalam AHP adalah menyelesaikan masalah yang kompleks ke dalam hierarki. Menyusun masalah sebagai hierarki yang berisi tujuan keputusan, kriteria, dan alternatif. Langkah kedua adalah membuat perbandingan berpasangan. Setiap tingkat kemudian dipasangkan satu sama lain untuk mendapatkan nilai suku bunga. Langkah terakhir adalah menyintesis hasil untuk menentukan peringkat prioritas di setiap perspektif kinerja.

Dalam proses penghitungan hasil, proses matematis dilakukan dengan menormalisasi dan menentukan bobot prioritas masing-masing variabel. Dalam proses AHP, nilai konsistensi perbandingan berpasangan diukur dengan rasio konsistensi (CR). Rasio konsistensi nilai harus kurang dari 0,1, atau 10%. Jika nilai CR lebih besar dari 0,1 maka setiap elemen tidak layak untuk dibandingkan dan perlu dilakukan pengecekan kembali antar variabel. Tabel 4, 5, dan 6 di bawah ini merupakan hasil akhir perhitungan AHP setelah dilakukan pembobotan kriteria dan variabel kinerja.

Table 4. Hasil AHP untuk Kemampuan Sumber Daya

Ranking Priority of Performance Variable in Resource Capability Perspective								
Criteria Alternative	Align	Easy to remember	Linkage	Measurable	Achievable	Criteria Weight	Result	Ranking
Employee productivity	0,375	0,254	0,368	0,414	0,398	0,238	0,360	1
Employee competency	0,271	0,159	0,310	0,318	0,300	0,151	0,279	2
Discipline employee	0,172	0,424	0,161	0,138	0,094	0,444	0,197	3
Availability of technology	0,112	0,104	0,099	0,072	0,144	0,105	0,103	4
Awareness corporate culture	0,071	0,059	0,062	0,057	0,064	0,061	0,063	5

Table 5. Hasil AHP untuk Proses Internal

Ranking Priority of Performance Variable in Internal Process Perspective								
Criteria Alternative	Align	Easy to remember	Linkage	Measurable	Achievable	Criteria Weight	Result	Ranking
Quality of proposal offering	0,099	0,103	0,104	0,105	0,102	0,238	0,103	4
On-time to finish project	0,176	0,190	0,150	0,239	0,141	0,151	0,171	3
Operational cost efficiency	0,433	0,435	0,438	0,445	0,431	0,444	0,436	1
The growth rate of client	0,074	0,072	0,084	0,057	0,082	0,105	0,077	5
Marketing efficiency	0,218	0,199	0,224	0,154	0,243	0,061	0,212	2

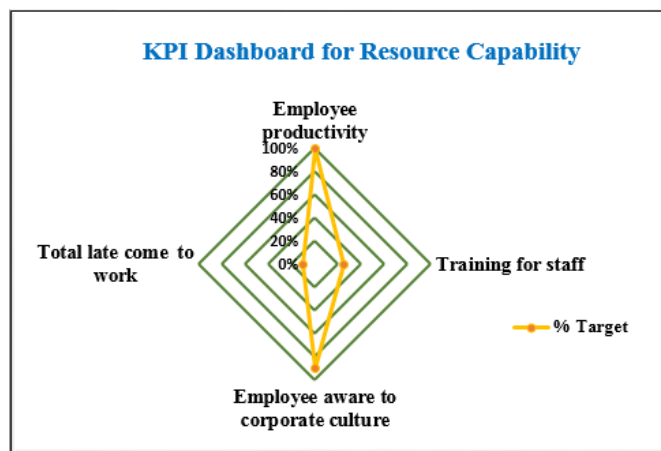
Table 6. Hasil AHP untuk Hasil Organisasi

Ranking Priority of Performance Variable in Organization Output Perspective								
Criteria Alternative	Align	Easy to remember	Linkage	Measurable	Achievable	Criteria Weight	Result	Ranking
Revenue growth	0,545	0,602	0,545	0,588	0,625	0,238	0,562	1
Profitability	0,299	0,303	0,272	0,277	0,290	0,151	0,284	2
Debt management	0,096	0,113	0,137	0,124	0,149	0,444	0,123	3
Customer satisfaction	0,060	0,055	0,053	0,055	0,059	0,105	0,055	4
						0,061		

Pemeringkatan prioritas indikator kinerja dapat diperoleh dari perhitungan AHP. Hasil pemeringkatan tersebut berfungsi sebagai prioritas yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dari 3 tabel diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator kinerja dalam hasil organisasi dipengaruhi oleh indikator kinerja pada proses internal dan setiap indikator kinerja pada kemampuan sumber daya memberikan pengaruh terhadap indikator kinerja pada proses internal. Sehingga, ada keterkaitan antara ketiga perspektif, kemampuan sumber daya, proses internal dan keluaran organisasi.

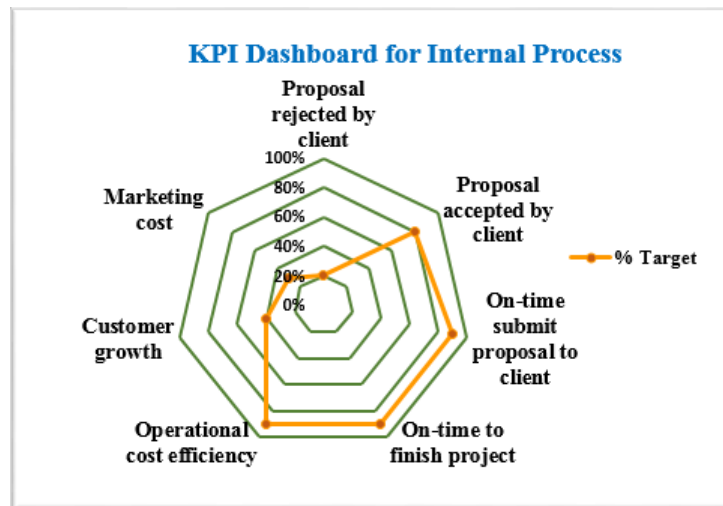
3.2 Usulan Dashboard untuk Pemantauan

Alat paling sederhana untuk mengkomunikasikan kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan diagram laba-laba. Hal penting yang harus diperhatikan dalam perancangan sistem manajemen kinerja tampilan antara lain: mudah dirancang, mudah diperbarui, dan dapat diakses dan mudah dipahami oleh seluruh staf perusahaan [2]. Salah satu tampilan yang memenuhi kriteria di atas adalah diagram laba-laba. Untuk kasus ini, diagram laba-laba disarankan untuk PT. KIS Aktuaria untuk memantau kinerja perusahaan dengan mudah. Berikut adalah contoh desain diagram laba-laba untuk setiap perspektif. Dari Gambar 3 dapat dilihat *Dashboard* KPI untuk perspektif kemampuan sumber daya. Tampilan tersebut digunakan oleh semua pihak dalam perusahaan untuk melihat kinerjanya yang sudah memenuhi target atau belum. Target jumlah karyawan yang terlambat kurang dari 10%. Target produktivitas karyawan harus mencapai 100% atau harus lebih besar dari tahun sebelumnya. Total pelatihan bagi karyawan harus mencapai lebih dari 25% setiap tahun. Dan jumlah karyawan yang sadar budaya perusahaan harus mencapai 90%. Garis kuning pada gambar 4 merupakan target yang harus dicapai oleh perusahaan.



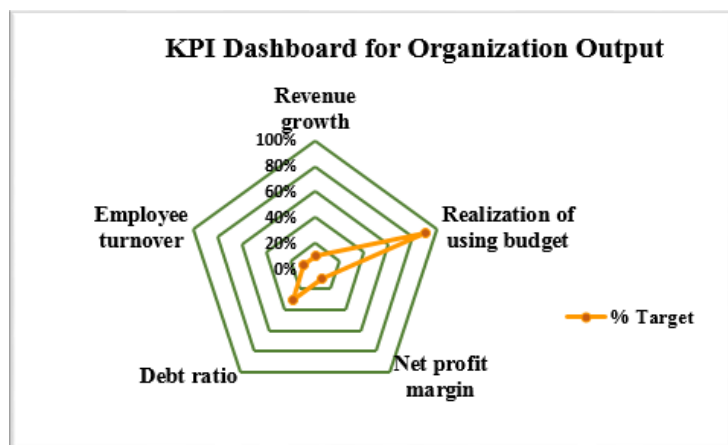
Gambar 3. Tampilan Kemampuan Sumber Daya

Dari Gambar 4 terlihat persentase target KPI untuk proses internal yang harus dicapai perusahaan. Persentase target proposal yang ditolak oleh klien harus kurang dari 20% dan proposal yang diterima harus lebih dari 80%. Persentase tepat waktu menyerahkan proposal kepada klien sama dengan persentase target tepat waktu untuk menyelesaikan proyek, sekitar lebih dari 90%. Efisiensi biaya operasional harus kurang dari 90%. Target yang harus dicapai untuk pertumbuhan pelanggan, yaitu lebih dari 40%. Dan untuk efisiensi biaya pemasaran, perusahaan harus mencapai kurang dari 30%.



Gambar 4. Tampilan Proses Internal

Target pertumbuhan pendapatan yang harus diperoleh manajemen sekitar lebih dari 10%. Target realisasi penggunaan target harus kurang dari 90%. Persentase margin laba bersih harus lebih besar dari 3%. Dan untuk rasio hutang (debt ratio) harus mencapai kurang dari 30%.



Gambar 5. Tampilan Hasil Organisasi

Dari Gambar 3 sampai dengan 5 tidak ada hasil yang telah dicapai oleh perusahaan, hal ini dikarenakan keterbatasan data yang diberikan dari perusahaan kepada penulis. Semua diagram laba-laba di atas adalah contoh tampilan yang diusulkan untuk PT. KIS Aktuarial. Dengan adanya diagram laba-laba ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memantau kinerjanya di setiap tahunnya.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut, bahwasanya dengan merancang *Knowledge-Based Performance Management Systems* (KBPMS) sangat membantu bagi PT. KIS Aktuarial untuk mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Perancangan *Knowledge-Based Performance Management Systems* (KBPMS) didasarkan pada analisis matriks visi, misi, strategi, SWOT dan TOWS. Dalam kerangka KBPMS terdapat tiga perspektif yaitu kemampuan sumber daya, proses internal, dan luaran organisasi yang memuat 20 indikator kinerja. Dimana berdasarkan Konvensi *Performance Measurement Association* bahwa indikator efektif di tingkat korporat perusahaan berkisar antara 15-30 indikator. Kemampuan sumber daya memiliki lima indikator kinerja yang terdiri dari produktivitas karyawan, kompetensi karyawan, kedisiplinan karyawan, ketersediaan teknologi, dan kesadaran budaya perusahaan. Untuk proses internal memiliki lima indikator kinerja yaitu kualitas penawaran proposal, penyelesaian proyek tepat waktu, efisiensi biaya operasional, tingkat pertumbuhan klien dan efisiensi pemasaran. Untuk luaran organisasi memiliki enam variabel kinerja yaitu pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, manajemen hutang, kepuasan pelanggan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Sebanyak 20 *Key Performance Indicators* (KPI) dirancang berdasarkan lima kriteria penyelarasan sistem manajemen kinerja yang baik, mudah diingat, keterkaitan, terukur dan dapat dicapai. Selanjutnya, Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan prioritas variabel kinerja. Sedangkan, bentuk diagram laba-laba sebagai tampilan atau *dashboard* KBPMS diusulkan untuk PT. KIS Aktuarial yang berfungsi sebagai pemantau dan pengontrol kinerja perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Instansi/perusahaan/lembaga yang telah memberi dukungan yang membantu pelaksanaan penelitian dan penulisan artikel.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kotane, I., (2010). Theoretical Aspects of Measurement and Management of Company's Performance. Latgale National Economic Research, *Journal of Social Sciences* No 1(7).
- [2] Wibisono, D., (2014): *Knowledge-Based Performance Measurement System*. LAP LMBERT Academic Publishing. Pp. 1-11.
- [3] Wibisono, D. (2012). *How to Create a World Class Company*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. pp. 33-271.
- [4] Sudarmanto, (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [5] Wibisono, D., and Sri Rahayu, R., (2013). Proposed Performance Management System for Department of Transportation West Java Province in Land and Transportation Sector, *The Indonesia Journal of Business Administration*.