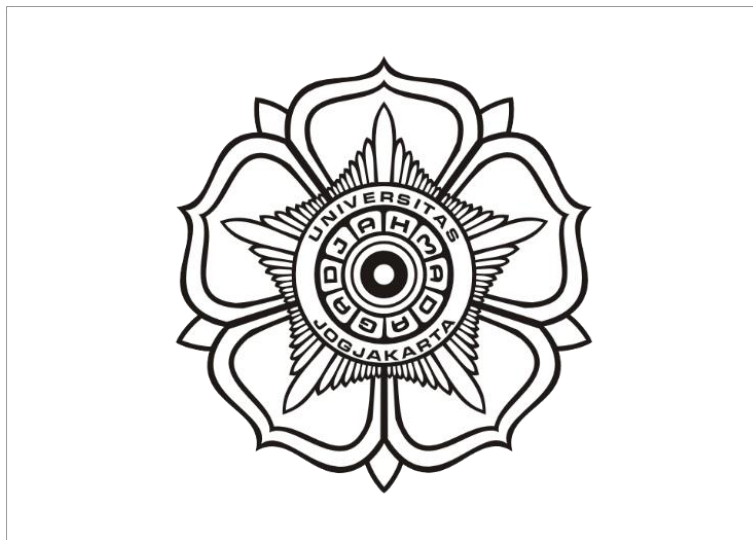


**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA UMKM DENGAN MODEL
PERFORMANCE PRISM: KASUS PADA ALL STAR FUTSAL PADANG**

JURNAL



**Denara Akmal
19/447387/PEK/24688**

**PROGRAM STUDI MAGSITER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVEERSITAS GADJAH MADA**

2021

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA UMKM DENGAN MODEL *PERFORMANCE PRISM*: KASUS PADA *ALL STAR FUTSAL PADANG*

Denara Akmal

Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gambaran kinerja UMKM dan menganalisis upaya peningkatan kinerja UMKM dengan model *Performance Prism*. Penelitian kualitatif deskriptif dirancang untuk memberikan gambaran kinerja UMKM dimana wawancara dan dokumentasi dilakukan untuk mengidentifikasi seluruh *facet* yang ada pada model *Performance Prism*. *All Star Futsal Padang* merupakan salah satu UMKM kategori jasa penyewaan lapangan yang sudah berdiri selama 10 tahun. Wawancara dilakukan pada 3 orang investor, 3 orang karyawan, 1 orang pelanggan, dan 1 orang masyarakat. Penelitian ini didasarkan pada tahapan model *Performance Prism* dimana terdapat *success map* yang dapat digunakan manajemen sebagai peta dalam mencapai tujuan (kepuasan *stakeholders*). Dalam penelitian ini didapat 20 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada masing-masing perspektif yang ada dalam model *Performance Prism* dan diukur atas data yang diperoleh pada tahun 2019. Lalu, indikator tersebut dituangkan pada *maturity grid* sebagai salah satu alat yang dapat digunakan oleh pelaku UMKM untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci: pengukuran kinerja UMKM, model *Performance Prism*, pengukuran kinerja, *maturity grid*.

PENDAHULUAN

Bisnis yang semakin berkembang saat ini tidak hanya berfokus pada perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa dalam skala besar, namun juga bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dilansir pada www.bps.go.id, berdasarkan hasil Sensus Ekonomi (SE) yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2016-lanjutan, UMKM di Indonesia mencapai 26 juta usaha atau memiliki kontribusi sebesar 98,68 persen, serta menyerap lebih dari 59 juta orang atau sekitar 75,33 persen tenaga kerja. Kemampuan UMKM untuk bersaing pada era bisnis saat ini ditentukan oleh dua kondisi utama yaitu lingkungan internal dan eksternalnya, dimana lingkungan internal UMKM merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan dan di bawah kendali manajer seperti sumberdaya baik itu keuangan dan sumberdaya manusia. Lalu, lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan seperti pasar, pelanggan, dan *stakeholders* (Alberti, 2010). Keberhasilan UMKM dapat diukur dari bagaimana kinerja UMKM pada suatu periode. Secara sederhana, kinerja UMKM dapat dinilai dari laba atau omset usaha, meskipun demikian berbagai perspektif dalam pengukuran kinerja UMKM seharusnya dapat dilakukan, karena banyak hal yang mempengaruhi kinerja UMKM seperti tenaga kerja, kapital dan produktivitas usaha (Statistik, 2019). Para akademisi juga meyakini

bahwa dewasa ini indikator keuangan saja tidak cukup representatif dalam memberi gambaran kinerja perusahaan (Neely, 2000).

Berbagai model pengukuran kinerja perusahaan bermunculan dimana menurut Neely (2001) terdapat tiga model pengukuran kinerja yang paling populer diantaranya model *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan model *Performance Prism* (PP). Model pengukuran kinerja tersebut memberikan informasi bahwa pengukuran keuangan tidak cukup dalam memberi gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena dibutuhkan informasi lain seperti perspektif karyawan, proses, dan *customer* (Aki Jaaskelainen, 2013). Model *Performance Prism* merupakan model yang dirancang berdasarkan strategi perusahaan dan memperhatikan kepuasan serta kontribusi seluruh *stakeholders* terhadap perusahaan. Model *Performance Prism* dibentuk sebagai model penyempurna kelemahan-kelemahan model generasi sebelumnya serta disesuaikan dengan lingkungan perusahaan di zaman sekarang (Andy Neely, 2001). Dikaitkan dengan faktor-faktor UMKM untuk bersaing seperti lingkungan internal dan eksternalnya menurut Alberti (2010), model *Performance Prism* mencakup seluruh faktor tersebut yang dapat mendorong UMKM untuk berkembang.

Perbandingan di antara 8 model pengukuran kinerja telah dilakukan oleh Patrizia Garengo (2005), dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa model *Performance Prism* lah yang paling memenuhi kriteria pengukuran kinerja yang tepat di UMKM, diantaranya dalam aspek memenuhi seluruh *stakeholders*, dinamis, terdapat hubungan sebab akibat, dan seimbang antara lingkungan internal serta eksternal UMKM. Sebagai penyerap tenaga kerja terbesar, UMKM di Indonesia tentunya memiliki potensi untuk berkembang di masa yang akan datang. Tak terkecuali bagi UMKM yang ada di provinsi Sumatera Barat yang dilansir pada www.sumbarprov.go.id, jumlah UMKM yang ada di Sumatera Barat mencapai 593.100 unit usaha. Salah satu kebijakan pemerintah kota Padang yang mendorong UMKM untuk dapat bersaing adalah dengan terlibat langsung dalam perizinan pendirian usaha di kota Padang dengan tujuan agar investor non lokal mengetahui apa yang menjadi fokus daerah, seperti memprioritaskan tenaga kerja lokal, kearifan lokal, dan keberadaan masyarakat lokal (Balqis, 2018). Jumlah UMKM di Indonesia tersebar pada 18 kategori, dimana kategori G Sektor Perdagangan Besar dan Eceran mendominasi hingga mencapai 50 persen, sementara untuk kategori yang bergerak di bidang Jasa dan energi lainnya hanya berkisar 1 persen saja (Statistik, 2019). Di kota Padang, salah satu kategori UMKM dengan persentase rendah tersebut bergerak di bidang jasa aktivitas penyewaan lapangan. Selain itu, pengukuran kinerja di perusahaan jasa saat ini juga menjadi salah satu penelitian yang diminati peneliti karena telah terjadi pergeseran objek pengukuran dari *value-in-use* menjadi *value-in-exchange*, dari *producing goods* menjadi *providing service* (Aki Jaaskelainen, 2013).

Salah satu kategori UMKM yang bergerak di bidang jasa penyewaan lapangan olahraga yaitu lapangan futsal di Kota Padang hingga tahun 2020 terdapat 17 usaha, dimana salah satunya adalah *All Star Futsal Padang*. Lokasi yang strategis menjadi keunggulan *All Star Futsal Padang* dalam menjangkau *customer* dari berbagai kalangan. *All Star Futsal Padang* yang berlokasi di Jl. Alai Timur No.40 Padang ini sudah berdiri selama 10 tahun dan

telah memiliki laporan keuangan sederhana. *All Star Futsal Padang* merupakan salah satu UMKM jasa penyewaan lapangan olahraga futsal yang masih mampu bertahan, jika dibandingkan pesaing lainnya yang sudah tidak lagi beroperasi. Salah satu penyebab penutupan usaha tersebut dapat terjadi karena biaya pendirian bangunan yang cukup besar dan biaya *maintenance* yang lebih besar jika dibandingkan dengan UMKM lainnya. Berdasarkan wawancara awal yang telah peneliti lakukan di *All Star Futsal Padang*, peneliti mendapatkan informasi bahwa selama berdiri *All Star Futsal Padang* belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan yang tepat, melainkan hanya melakukan perbandingan jam sewa harian. Hal ini tentunya menyebabkan perusahaan sulit untuk mengukur keberhasilan usaha dan tidak mengetahui indikator apa yang seharusnya ditingkatkan. Pengukuran kinerja dibutuhkan untuk mengukur kemajuan perusahaan selama ini dan mendukung perusahaan untuk dapat bersaing (Aspinwall, 2010).

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Perusahaan

Menurut Andy Neely (2002), kinerja perusahaan harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi tindakan pihak yang ada di perusahaan. Menurut Michel Lebas (2006), kinerja perusahaan adalah kesatuan indikator keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi pada tingkat manakah perusahaan mencapai tujuan dan hasil perusahaan, dinamis, dapat dijelaskan dengan model sebab akibat, serta berbeda dengan kinerja personal atau individu. Menurut Alberti (2010), UMKM beroperasi dalam lingkungan yang cepat berubah dan kurangnya sumberdaya, sehingga pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan di UMKM haruslah fleksibel, sederhana, dan mudah diterapkan. Lalu, beberapa syarat pengukuran kinerja yang tepat bagi UMKM harus memenuhi beberapa aspek yaitu mudah dipahami dan digunakan, jelas dan terukur, data yang berhubungan dengan pengukuran mudah diperoleh, melibatkan seluruh *stakeholders*, mudah diimplementasikan, menunjukkan hubungan sebab-akibat, dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja masa lalu dan masa depan.

Konsep Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Konsep UMKM di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 mengenai UMKM. Dalam pasal 6 UU No.20 Tahun 2008 dijelaskan bahwa kriteria UMKM adalah sebagai berikut:

Kriteria Usaha Kecil:

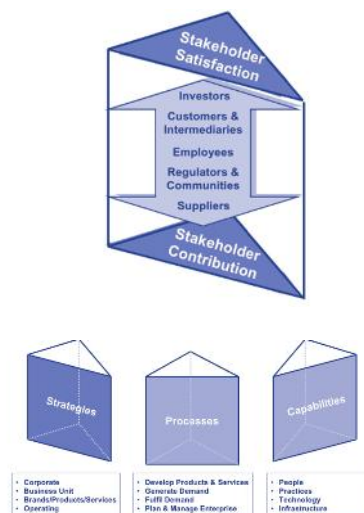
- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima

ratus juta rupiah).

Model Pengukuran Kinerja dengan Model *Performance Prism*

Menurut Andy Neely (2002), model *Performance Prism* mengukur kinerja perusahaan dengan kepuasan dan kontribusi *stakeholders*. Semua *stakeholders* memiliki pengaruh terhadap reputasi perusahaan tidak hanya investor, pelanggan dan karyawan, melainkan juga pemerintah dan masyarakat lokal. Menurut Andy Neely (2001), *Performance Prism* memberikan pengukuran yang lebih luas dibandingkan *Balanced Scorecard* di perspektif *stakeholder*. Di dalam perspektif *stakeholder* di *Balanced Scorecard*, tidak disebutkan semua *stakeholder* di dalam perusahaan. Seperti karyawan, pemasok, mitra, pemerintah, dan masyarakat. Padahal semua pihak ini dapat memberikan pengaruh yang besar kepada kinerja dan kesuksesan suatu perusahaan. Hubungan timbal balik dari perusahaan dan *stakeholders* tercermin dari kerangka *Performance Prism* di bawah ini:

Gambar 1. Kerangka Model *Performance Prism*



Sumber: Andy Neely (2001)

Kerangka *Performance Prism* tersebut menggambarkan kinerja perusahaan sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, diantaranya: (Andy Neely, 2002)

1. Perspektif pertama: Kepuasan *stakeholder*

Tujuan utama perusahaan adalah untuk memberikan nilai bagi *stakeholders*. *Stakeholders* yang dimaksud disini termasuk investor, pelanggan, karyawan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Contohnya dari sisi pelanggan, pelanggan akan menginginkan pengiriman yang cepat dan berkualitas. Karyawan menginginkan tempat kerja yang aman dan nyaman, serta gaji yang cukup. Sementara pemegang saham (investor) menginginkan *return* yang tinggi.

2. Perspektif kedua: Kontribusi *stakeholder*

Perspektif ini dipisahkan dengan perspektif yang lain karena tidak hanya

perusahaan yang memberikan nilai kepada *stakeholder*, melainkan *stakeholder* juga harus terlibat di dalam keberlangsungan perusahaan. Seperti halnya karyawan menginginkan pelatihan kemampuan personal, perusahaan juga menginginkan karyawan yang loyal serta mampu memberikan gagasan dan ide terhadap kemajuan perusahaan.

3. Perspektif ketiga: Strategi

Setelah perusahaan mengidentifikasi siapa saja *stakeholders* perusahaan dan apa keinginan dan kebutuhannya, manajemen harus mampu memutuskan strategi apa yang dapat dilakukan untuk memuaskan keinginan *stakeholder*. Strategi sangat diperlukan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan dan dapat dijadikan acuan sejauh manakah tujuan perusahaan telah tercapai.

4. Perspektif keempat: Proses

Strategi yang telah dipilih tadi harus disesuaikan dengan proses di perusahaan dan dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan. Proses merupakan apa yang membuat perusahaan dapat beroperasi. Proses juga dapat dikatakan sebagai *blueprint* apa yang telah dilakukan perusahaan selama ini dan bagaimana proses tersebut dilakukan. Banyak perusahaan mempertimbangkan proses bisnis perusahaan dalam empat kategori: pengembangan produk dan jasa, pendapatan yang dihasilkan, perencanaan dan pengelolaan perusahaan secara keseluruhan.

5. Perspektif kelima: Kapabilitas

Perspektif proses tidak dapat berjalan dengan sendirinya. Proses membutuhkan kemampuan manusia, kebijakan, dan prosedur serta infrastruktur perusahaan yang didukung oleh teknologi yang canggih. Integrasi semua kapabilitas tadi menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi *stakeholder* melalui operasi bisnis perusahaan.

Tahapan-tahapan proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* menurut Andy Neely (2002):

1. Identifikasi apa yang dibutuhkan dan diinginkan *stakeholder*. Lalu identifikasi kontribusi apa yang diinginkan dari *stakeholder*.
2. Identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan agar memuaskan keinginan dan kebutuhan tiap *stakeholder*.
3. Dari identifikasi yang telah dilakukan pada tiap-tiap perspektif, perusahaan dapat mengaitkannya dengan tujuan perusahaan atau disusun *success map* yang dapat memudahkan perusahaan dalam mengaitkan masing-masing perspektif yang ada.
4. Tentukan pengukuran yang pantas bagi perusahaan dan dikaitkan dengan data-data atau informasi yang cukup dalam mengukur kinerja pada suatu periode.

METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif. Menurut Sekaran (2006), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan karakteristik variabel dan memberikan gambaran mengenai aspek yang akan diteliti.

Menurut Creswell (2003), penggunaan metode kualitatif didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yang membutuhkan narasi mendalam. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif yang diperoleh dari mewawancarai informan untuk memahami fenomena masalah dan analisis dokumen-dokumen perusahaan yang terkait dengan masalah penelitian.

Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, data akan direduksi dengan cara pemberian kode (*coding*) dan kategorisasi tema untuk menentukan indikator kinerja pada masing-masing indikator tiap-tiap perspektif di dalam model *Performance Prism*. Setelah diperoleh indikator yang tepat bagi tiap-tiap perspektif yang ada di dalam model *Performance Prism*, akan dituangkan ke dalam *maturity grid* yang bertujuan untuk menentukan perusahaan berada pada tingkatan mana dari tiga tingkatan yang ada. Menurut Alberti (2010), alat yang digunakan untuk mengukur kinerja UMKM harus dikembangkan agar mempermudah UMKM dalam mengevaluasi kinerjanya dan memberikan petunjuk dalam meningkatkan kinerja UMKM. *Maturity grid* merupakan alat yang cocok diterapkan di UMKM karena mampu memenuhi kebutuhan UMKM dan sesuai dengan karakteristiknya (Patrizia Garengo, 2005).

Di bawah ini merupakan contoh *maturity grid* untuk tiap pengukuran kinerja:

Tabel 1. Kerangka *Maturity Grid*

Level 1	Level 2	Level 3
Measurement procedures are not defined. Form and frequency of data collection are not clearly defined. Source of data are not clearly defined. Success depends on individual effort and ability	Measurement procedures are roughly documented for some main metrics. Frequency of measurement and source of data are defined for some main metrics. Some templates are available for collecting the measures. Successful execution of some procedures can be repeated	Measurement procedures are documented and standardized for all metrics. Frequency of measurement and source of data are defined for all metrics. A standardized template for collecting the measures is available. Successful execution of all procedures can be repeated also by new operators

Sumber: Alberti (2010)

Dari pengukuran tiap-tiap *level* kinerja dengan *maturity grid*, analisis akan dilakukan berdasarkan tingkatan tersebut, dimana tingkat pertama menunjukkan kinerja UMKM masih harus ditingkatkan dan masih berada pada tingkat terendah. Tingkat kedua menunjukkan bahwa kinerja UMKM sudah berada pada tingkat rata-rata. Lalu, tingkat ketiga menunjukkan bahwa kinerja UMKM sudah berada pada tingkat baik. Analisis tersebut nantinya akan digunakan untuk memberikan rekomendasi pada tiap-tiap indikator yang masih rendah dan perlu peningkatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan Penelitian

1. Identifikasi siapa saja *stakeholders* penting bagi perusahaan.

Tabel 2. Pertanyaan Kunci model *Performance Prism*

<i>Stakeholders</i>	Investor	Pelanggan	Karyawan	Masyarakat
Kepuasan stakeholders	Apa yang diharapkan/diinginkan investor dari <i>All Star Futsal Padang</i> ?	Apa yang diharapkan/diinginkan pelanggan dari <i>All Star Futsal Padang</i> ?	Apa yang diharapkan/diinginkan karyawan dari <i>All Star Futsal Padang</i> ?	Apa yang diharapkan/diinginkan masyarakat dari <i>All Star Futsal Padang</i> ?
Strategi	Apa strategi yang dapat dilakukan agar kepuasan investor tersebut tercapai?	Apa strategi yang dapat dilakukan agar kepuasan pelanggan tersebut tercapai?	Apa strategi yang dapat dilakukan agar kepuasan karyawan tersebut tercapai?	Apa strategi yang dapat dilakukan agar kepuasan masyarakat tersebut tercapai?
Proses	Apakah proses bisnis di <i>All Star Futsal Padang</i> sudah mampu memenuhi kepuasan investor?	Apakah proses bisnis di <i>All Star Futsal Padang</i> sudah mampu memenuhi kepuasan pelanggan?	Apakah proses bisnis di <i>All Star Futsal Padang</i> sudah mampu memenuhi kepuasan karyawan?	Apakah proses bisnis di <i>All Star Futsal Padang</i> sudah mampu memenuhi kepuasan masyarakat?
Kapabilitas	Apakah <i>All Star Futsal Padang</i> sudah memiliki kapabilitas untuk memenuhi kepuasan investor? (dari sisi sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi perusahaan)	Apakah <i>All Star Futsal Padang</i> sudah memiliki kapabilitas untuk memenuhi kepuasan pelanggan?	Apakah <i>All Star Futsal Padang</i> sudah memiliki kapabilitas untuk memenuhi kepuasan karyawan?	Apakah <i>All Star Futsal Padang</i> sudah memiliki kapabilitas untuk memenuhi kepuasan masyarakat?
Kontribusi stakeholders	Apa kontribusi yang diharapkan <i>All Star Futsal Padang</i> dari Investor?	Apa kontribusi yang diharapkan <i>All Star Futsal Padang</i> dari pelanggan?	Apa kontribusi yang diharapkan <i>All Star Futsal Padang</i> dari karyawan?	Apa kontribusi yang diharapkan <i>All Star Futsal Padang</i> dari masyarakat?

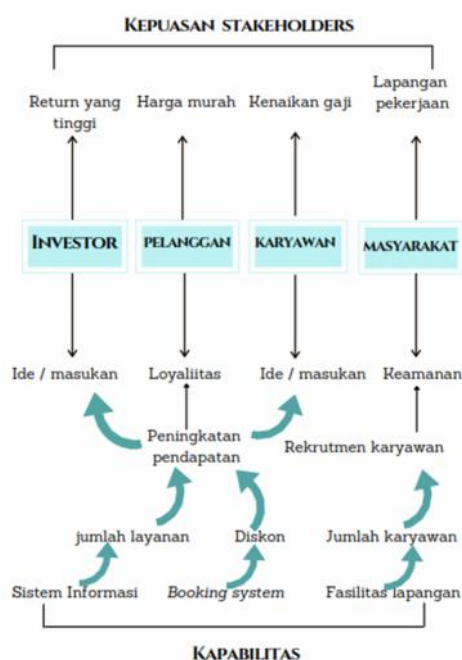
Setelah peneliti melakukan wawancara dengan manajer *All Star Futsal Padang*. Peneliti mendapatkan informasi bahwa *stakeholders All Star Futsal Padang* terdiri dari investor, karyawan, pelanggan, dan masyarakat sekitar. Lalu, untuk memperoleh informasi dalam menentukan indikator pengukuran kinerja, pertanyaan kunci untuk tiap perspektif yang ada di model *Performance Prism* digunakan sebagai acuan peneliti dalam melakukan wawancara.

2. Identifikasi apa saja kepuasan masing-masing *stakeholders* dan apa keinginan serta harapan tiap *stakeholders*.

Pada tahap kedua, peneliti melakukan wawancara dengan keseluruhan *stakeholders* untuk mendapatkan informasi mengenai kepuasan *stakeholders* dan apa yang *stakeholders* harapkan dari *All Star Futsal Padang*. *Stakeholders* yang menjadi informan dalam penelitian ini merupakan rekomendasi dari manajer *All Star Futsal Padang*. Dimana terdapat 3 orang investor yang diwawancarai, 3 orang karyawan, 1 orang pelanggan (salah satu *member* yang sudah menjadi *member* sejak *All Star Futsal Padang* didirikan, dan 1 orang perwakilan masyarakat (Ketua RW).

3. Tentukan *success map* dari tiap-tiap perspektif yang ada di *Performance Prism* untuk masing-masing *stakeholders*.

Gambar 2. *Success Map* model *Performance Prism*



Pada tahap ini, peneliti melakukan wawancara dengan manajer *All Star Futsal Padang* untuk mendapatkan informasi mengenai perspektif strategi, proses, dan kapabilitas untuk seluruh *stakeholders*. *Success map* atau peta sukses bertujuan agar perusahaan mampu memahami bagaimana proses dan strategi yang dapat dilakukan agar mampu mencapai tujuan.

4. Tentukan pengukuran kinerja yang tepat dari *success map* yang telah disusun disesuaikan dengan data yang ada.

Pada tahap ini, peneliti melakukan wawancara dengan pihak manajemen terkait (manajer *All Star Futsal Padang*) untuk memperoleh informasi mengenai ukuran kinerja apa yang tepat bagi *All Star Futsal Padang* jika dikaitkan dengan model *Performance Prism*. Setelah indikator kinerja ditetapkan, peneliti mengolah data-data yang diperoleh dari dokumen *All Star Futsal Padang* untuk mengukur tiap-tiap indikator kinerja.

Tabel 3. Indikator Kinerja model *Performance Prism*

No.	Faset <i>Performance Prism</i>	Stakeholders			
		Investor	Pelanggan	Karyawan	Masyarakat
1.	Kepuasan <i>Stakeholders</i>	Return on Investment (ROI)	Harga murah	Kenaikan gaji	Lapangan pekerjaan bagi masyarakat
2.	Kontribusi <i>Stakeholders</i>	Ide dan masukan investor	Loyalitas pelanggan	Loyalitas karyawan	Keamanan
3.	Strategi	Peningkatan pendapatan	Penambahan layanan	Peningkatan Pendapatan	Perekrutan karyawan
4.	Proses	Jumlah layanan yang ditawarkan	Diskon kepada <i>member</i>	Jumlah layanan yang ditawarkan	Jumlah karyawan (masyarakat)
5.	Kapabilitas	Sistem informasi terkait laporan	<i>Booking system</i>	Sistem informasi terkait laporan	Fasilitas lapangan

Sumber: data hasil wawancara (diolah peneliti)

Analisis seluruh indikator untuk tiap perspektif yang ada di model *Performance Prism*:

- Perspektif Kepuasan *Stakeholders*

Bagi *stakeholder* investor, *return* yang tinggi merupakan salah satu kepuasan yang diharapkan di *All Star Futsal Padang*. Pada tahun 2019, *Return on Investment (ROI)* *All Star Futsal Padang* didapatkan sebesar -24,69% yang menunjukkan angka negatif dan menurut Subramanyam (2014) jika semakin negatif angka yang diperoleh, berarti semakin merugikan juga investasinya. Bagi pelanggan, harga yang murah merupakan salah satu kepuasan yang diharapkan. Dalam mengukur harga murah atau tidaknya dapat dilakukan dengan perbandingan UMKM sejenis. Dari data yang diperoleh, didapat bahwa *All Star Futsal Padang* berada pada harga yang cukup kompetitif yaitu harga Rp 130.000 – Rp 140.000, sementara UMKM sejenis berkisar antara harga Rp 125.000 – Rp 210.000. Lalu, bagi *stakeholder* karyawan kenaikan gaji merupakan salah satu kepuasan yang diinginkan. Dari hasil wawancara dan dokumentasi penulis dengan para informan, lalu dikonfirmasi dengan dokumen Laporan Laba Rugi *All Star Futsal Padang* diperoleh bahwa gaji yang diberikan kepada manajer tergantung pada jumlah pendapatan yang diperoleh tiap bulannya. Sementara pada tahun 2019, Upah Minimum Kota (UMK) Padang adalah sebesar Rp 2.289.228 dan gaji karyawan *All Star Futsal Padang* berkisar antara Rp 2.500.000 –Rp 3.000.000 per bulannya. Selanjutnya, *stakeholder* masyarakat menginginkan terbukanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.

- Perspektif Kontribusi *Stakeholders*

Dalam perspektif kontribusi *stakeholders*, *All Star Futsal Padang* menginginkan ide atau masukan dari investor dan karyawan, sementara setelah peneliti melakukan wawancara dengan informan dimana investor dan karyawan mengatakan bahwa rapat sangat jarang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi yang diharapkan *All Star Futsal Padang* dari investor dan karyawan tidak dapat diperoleh karena rapat untuk kemajuan perusahaan tidak diupayakan oleh pihak manajemen. Lalu, *All Star Futsal Padang* mengharapkan loyalitas dari pelanggan yang dapat diukur dari peningkatan jumlah *member* pada tahun 2019. Namun, dari hasil pengukuran diperoleh bahwa telah terjadi penurunan jumlah *member* sebesar 33% dari tahun 2018. Lalu, kontribusi yang diharapkan *All Star Futsal Padang* bagi masyarakat adalah keamanan sekitar lapangan. Namun, dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan informan diperoleh bahwa telah terjadi beberapa kali pencurian motor.

- Perspektif Strategi

Dalam perspektif ini, strategi yang dapat dilakukan agar *All Star Futsal Padang* mampu memenuhi kepuasan investor dan karyawan adalah dengan cara meningkatkan pendapatan. Namun, dalam Laporan Laba Rugi *All Star Futsal Padang* didapat bahwa telah terjadi penurunan pendapatan sebesar 37,98%. Lalu, bagi *stakeholder* pelanggan pemberian diskon telah diberikan yaitu sebesar 7,69%. Sementara itu, bagi masyarakat, rekrutmen karyawan bagi masyarakat sekitar dilakukan dengan cara mulut ke mulut yang diharapkan dapat memenuhi keinginan masyarakat terhadap *All Star Futsal Padang*.

- **Perspektif Proses**
 Dalam perspektif proses, pengembangan layanan dapat dilakukan untuk memenuhi kepuasan *stakeholders* seperti bagi investor, karyawan, dan pelanggan. Namun, di *All Star Futsal Padang* layanan yang diberikan kepada pelanggan masih berkisar pada sewa lapangan dan sewa baju serta sepatu futsal. Layanan lainnya perlu ditingkatkan tetapi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki *All Star Futsal Padang*. Sementara bagi masyarakat, beberapa orang karyawan berasal dari warga sekitar, sehingga diharapkan proses yang dilakukan saat ini sudah mampu memenuhi keinginan *stakeholder* masyarakat.
- **Perspektif Kapabilitas**
 Dalam perspektif kapabilitas, untuk memenuhi kepuasan seluruh *stakeholders*, *All Star Futsal Padang* harus memiliki seluruh aspek yang ada di kapabilitas. Namun, setelah peneliti melakukan wawancara kepada seluruh informan diperoleh bahwa sistem informasi yang ada di *All Star Futsal Padang* masih belum mampu memenuhi kepuasan *stakeholders*, sehingga kontribusi yang diharapkan juga tidak dapat diperoleh. Sistem pelaporan dan sistem pemesanan di *All Star Futsal Padang* masih menggunakan sistem manual yang dapat menghambat jalannya operasional UMKM.

5. Tiap-tiap perspektif di model *Performance Prism* akan dituangkan ke dalam *Maturity Grid*.

Maturity Grid berfungsi untuk memberikan gambaran kepada pihak manajemen mengenai *progress* jalannya perusahaan dengan penentuan *level* berapa kinerja perusahaan saat ini. Hal ini bertujuan agar manajemen mampu melihat gambaran peningkatan yang dapat dilakukan ke depannya.

Tabel 4. *Maturity Grid* Perspektif Kepuasan *Stakeholders*

Perspektif Kepuasan *Stakeholders*

Level 1	Level 2	Level 3
Perusahaan belum mampu memberikan kepuasan kepada seluruh <i>stakeholders</i> . Baik itu investor, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Selain itu, belum terdapat data-data yang dapat memberikan gambaran mengenai pengukuran kinerja dalam perspektif kepuasan <i>stakeholders</i> .	Data mengenai ukuran kinerja kepuasan beberapa <i>stakeholders</i> sudah dapat diperoleh dari laporan dan dokumen perusahaan. Namun, beberapa data lainnya sulit didapatkan karena operasional perusahaan sebagian besar masih dilakukan dengan cara manual. Maka dari itu, seluruh kepuasan <i>stakeholders</i> belum dapat dicapai.	Data ukuran kinerja kepuasan <i>stakeholders</i> telah sepenuhnya diberikan kepada keseluruhan <i>stakeholders</i> . Hal ini dapat menunjukkan perusahaan sudah mampu memiliki pengukuran kinerja yang saling terintegrasi.

. Tabel 5. *Maturity Grid* Perspektif Kontribusi *Stakeholders*

Perspektif Kontribusi *Stakeholders*

Level 1	Level 2	Level 3
Belum terdapat data yang menunjukkan pengukuran kinerja mengenai kontribusi seluruh <i>stakeholders</i> . Selain itu, perusahaan juga belum memperoleh kontribusi dari seluruh <i>stakeholders</i> .	Data mengenai ukuran kinerja kontribusi beberapa <i>stakeholders</i> sudah dapat diperoleh dari laporan dan dokumen perusahaan. Namun, beberapa data lainnya sulit didapatkan karena operasional perusahaan sebagian besar masih dilakukan dengan cara manual. Maka dari itu, seluruh kontribusi <i>stakeholders</i> belum dapat tercapai.	Seluruh data ukuran kontribusi <i>stakeholders</i> telah sepenuhnya diperoleh. Hal ini menunjukkan perusahaan sudah saling berintegrasi dalam pengukuran kinerja, sehingga data-data yang dibutuhkan dapat dengan cepat dan mudah diolah.

Tabel 6. *Maturity Grid* Perspektif Strategi

Perspektif Strategi

Level 1	Level 2	Level 3
Belum ada data pengukuran perspektif strategi yang dimiliki perusahaan. Data yang diperoleh berbentuk format kertas, belum terintegrasi dengan adanya sistem informasi laporan yang baik.	Data terkait perspektif strategi sebagian telah dikumpulkan secara manual. Namun, beberapa data lainnya belum dimiliki perusahaan, sehingga beberapa strategi perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada <i>stakeholders</i> belum tercapai.	Seluruh data terkait perspektif strategi setiap <i>stakeholders</i> sudah dapat diperoleh dengan bantuan PC, sehingga memudahkan dalam pengukuran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah saling terintegrasi antar perspektif.

Tabel 7. *Maturity Grid* Perspektif Proses

Perspektif Proses

Level 1	Level 2	Level 3
Belum terdapat proses-proses yang sesuai dan sejalan dengan kepuasan seluruh <i>stakeholders</i> . Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu berkembang dan perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut agar seluruh tujuan tercapai.	Sebagian proses bisnis yang ada di perusahaan sudah mampu memenuhi kepuasan tiap-tiap <i>stakeholders</i> , seperti <i>stakeholder</i> investor dan masyarakat. Sementara untuk pelanggan dan karyawan perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut.	Perusahaan sudah memiliki proses bisnis yang sejalan dengan kepuasan seluruh <i>stakeholders</i> . Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah mampu memuaskan keinginan <i>stakeholders</i> dan dapat mempertahankan proses bisnis tersebut agar perusahaan tetap berkembang dan semakin maju.

Tabel 8. *Maturity Grid* Perspektif Kapabilitas

Perspektif Kapabilitas

Level 1	Level 2	Level 3
Belum ada data pengukuran perspektif kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Data yang diperoleh berbentuk format kertas, belum terintegrasi dengan adanya sistem informasi laporan yang baik. Selain itu, sumber daya manusia (SDM) yang ada di perusahaan belum sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Begitu juga halnya dengan fasilitas dan infrastruktur lainnya yang mendukung operasional perusahaan.	Perusahaan sudah memiliki kapabilitas yang cukup baik. Seperti halnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan sesuai dengan jabatan yang diberikan. Namun, belum dilengkapi dengan teknologi dan sistem informasi yang memadai untuk memudahkan dalam proses bisnis di dalam perusahaan.	Perusahaan sudah memiliki kapabilitas yang baik. Baik itu dari segi SDM, teknologi informasi, maupun infrastruktur dan fasilitas yang ada di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah mampu melaksanakan strategi dan proses bisnisnya untuk mencapai kepuasan seluruh <i>stakeholders</i> .

Validitas dan Reliabilitas Data

Triangulasi sumber yang peneliti lakukan adalah kepada tiga orang informan dalam penelitian ini, yaitu investor, karyawan, dan pelanggan. Di bawah ini diberikan tabel triangulasi sumber di dalam penelitian ini:

Triangulasi Sumber		
<p>"Laporan pendapatan sebaiknya diberikan <i>on time</i> ya. Biasanya diberikan ketika sudah masuk bulan depan baru diberikan. Mungkin karena semua prosesnya masih manual, belum punya tenaga untuk mengelola komputersasinya gitu. Kadang manajer yang mengolah laporan hariannya. Jadi ya lama dapat pembagian per bulan. Saya orang akuntansi, jadi cukup tau laporan keuangan." (I2-2)</p>	<p>"Untuk sistem informasi kita baru punya <i>website</i> ya.. Belum ada sistemnya gitu untuk <i>member</i> bisa cepat <i>booking</i> lapangan. Mungkin nanti, ada aplikasinya. Jadi biar lebih cepat untuk laporan investor dan pelanggan juga.. Memang masih dilakukan manual. Kadang duitnya juga masih disimpan kas aja, kadang di Bank pribadi. Tapi untuk mesan lapangan sekarang bisa lewat wa juga atau telfon. Di <i>fb</i> juga masih aktif.." (K2-11)</p>	<p>"Semoga bisa tambah lapangan, karena sering nunggu lapangannya, misal ini sekarang ambil 2 jam, tapi nunggu setengah jam karena tim sebelumnya terlambat datang. Untuk <i>booking</i>nya semoga lebih cepat aja. Misal pakai aplikasi jadi ndak perlu harus kesini dulu tanyain atau telfon bapaknya dulu". (P1-12)</p>
Sistem informasi (kapabilitas) belum memadai		

Tabel 8. Triangulasi Sumber

Sementara untuk menguji reliabilitas data, peneliti melakukan beberapa prosedur berdasarkan Cresswell (2009):

1. Peneliti melakukan pengecekan transkrip untuk meyakinkan bahwa tidak terdapat kesalahan pencatatan transkrip
2. Peneliti melakukan pengecekan ulang terhadap kategorisasi kode dan tema di dalam proses reduksi data.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengukuran kinerja UMKM dengan model *Performance Prism*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja *All Star Futsal Padang* berdasarkan model *Performance Prism* dapat ditujukan bahwa dalam perspektif kepuasan *stakeholders All Star Futsal Padang* belum mampu memenuhi kepuasan seluruh *stakeholders*, lalu untuk perspektif kontribusi *stakeholders All Star Futsal Padang* belum mendapat kontribusi yang diinginkan *All Star Futsal Padang* karena kapabilitas yang dimiliki perusahaan seperti sistem informasi yang memadai belum terpenuhi. Selanjutnya, untuk perspektif strategi beberapa strategi telah terlaksana dengan baik di *All Star Futsal Padang*, namun strategi lainnya seperti peningkatan jumlah *member* dan pendapatan belum dapat terpenuhi. Untuk perspektif proses, *All Star Futsal Padang* belum

mampu memenuhi seluruh proses dalam memenuhi kepuasan *stakeholders* seluruhnya. Namun, bagi *stakeholders* pelanggan dan masyarakat, *All Star Futsal Padang* sudah melaksanakan proses-proses untuk memberikan kepuasan dua *stakeholders* tersebut. Lalu, untuk perspektif kapabilitas *All Star Futsal Padang* belum sepenuhnya memiliki kapabilitas yang mampu mendukung terlaksananya proses dan strategi perusahaan dalam mencapai kepuasan *stakeholders*.

2. Upaya peningkatan kinerja yang dapat dilakukan dengan model *Performance Prism* di *All Star Futsal Padang* adalah sebagai berikut:

- Dalam perspektif kepuasan *stakeholders*, sebaiknya *All Star Futsal Padang* memenuhi seluruh data yang diperlukan dalam pengukuran kinerja. Hal ini akan memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja berkelanjutan.
- Dalam perspektif kontribusi *stakeholders*, upaya peningkatan dapat dilakukan manajemen dengan mengkomunikasikan harapan-harapan dari *stakeholders*. Namun, hal ini tentunya tidak terlepas dari perspektif proses yang ada di model *Performance Prism* seperti kontribusi ide atau masukan yang diharapkan dari investor dan karyawan, tetapi jarang dilakukan rapat secara berkala.
- Dalam perspektif strategi, upaya peningkatan pendapatan dan jumlah *member* dapat dilakukan dengan memerhatikan proses serta kapabilitas perusahaan yang secara tidak langsung perlu ditingkatkan agar kepuasan seluruh *stakeholders* dapat tercapai.
- Dalam perspektif proses, *All Star Futsal Padang* perlu melakukan peningkatan dalam bentuk jumlah rapat dengan investor dan karyawan. Hal ini diperlukan agar tercapainya kontribusi investor dan karyawan yang sekaligus dapat meningkatkan kepuasan *stakeholders*.
- Dalam perspektif kapabilitas, untuk Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki *All Star Futsal Padang* sudah sesuai dengan deskripsi pekerjaan, namun untuk infrastruktur lainnya seperti sistem informasi yang memadai dan menggunakan teknologi sebaiknya perlu diperbarui.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan simpulan penelitian, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Tidak semua pihak terkait dapat diwawancarai karena keterbatasan waktu dan beberapa pihak tidak bersedia diwawancara.
2. Beberapa data untuk pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* sulit didapat, karena semua sistem di *All Star Futsal Padang* masih menggunakan sistem manual. Data tersebut diantaranya jumlah *member* yang tidak tercatat atau bahkan laporan harian yang hilang, sehingga jumlah data yang diolah hanya berdasarkan data yang diperoleh saja.
3. Model *Performance Prism* lebih menekankan kepada proses pemikiran dalam perancangan strategi di UMKM. Dimana manajemen perlu untuk menentukan indikator apa yang pantas dalam mengukur tiap-tiap perspektif yang ada. Selain itu, di dalam model ini tidak diberikan

kerangka yang tepat atau indikator apa yang digunakan untuk mengukur masing-masing perspektif yang ada.

Implikasi dan Rekomendasi

Rekomendasi:

1. Dalam perspektif kepuasan *stakeholder*, sebaiknya *All Star Futsal Padang* menentukan prioritas pada tiap-tiap *stakeholders*, sehingga ke depannya manajemen akan lebih mudah dalam menetapkan strategi dan proses untuk mencapai kepuasan setiap *stakeholders*.
2. Dalam perspektif kontribusi *stakeholders*, sebaiknya *All Star Futsal Padang* dapat melakukan apa indikator yang ada pada *success map*. Seperti melaksanakan rapat rutin dengan investor dan karyawan, sehingga karyawan dan investor dapat memberikan ide serta gagasan yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan.
3. Dalam perspektif strategi, sebaiknya *All Star Futsal Padang* memerhatikan strategi yang ada saat ini apakah masih sejalan dengan perspektif kepuasan *stakeholders*. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat berkembang ke depannya.
4. Dalam perspektif proses, sebaiknya *All Star Futsal Padang* melakukan evaluasi secara berkala mengenai proses bisnis yang ada di perusahaan. Evaluasi dibutuhkan agar kepuasan tiap *stakeholders* tercapai.
5. Dalam perspektif kapabilitas, sebaiknya *All Star Futsal Padang* lebih meningkatkan dari sisi kualitas Sumber Daya Manusia dan sistem informasi. Hal ini dapat mendorong perusahaan agar lebih maju ke depannya karena akan lebih memudahkan dalam *booking system* dan pelaporan tepat pada waktunya, sehingga kepuasan seluruh *stakeholders* dapat dicapai.

Saran bagi peneliti selanjutnya:

1. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan seluruh indikator yang didapat pada saat wawancara, sehingga pengukuran kinerja secara keseluruhan dapat tercapai.
2. Peneliti selanjutnya dapat melakukan wawancara dengan lebih banyak informan untuk mendapatkan informasi indikator yang lebih banyak, sehingga dapat memberikan informasi yang cukup.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, P. C. (2010). A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs. *International Journal of Production and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Aki Jaaskelainen, H. L. (2013). Distinctive Features of Service Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), 1466-1486.
- Andy Neely, C. A. (2001). The Performance Prism in Practice . *Measuring Business Excellence*, 6-12.

- Andy Neely, C. A. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Process. *Cranfield School of management*, 377.
- Aspinwall, S. S. (2010). Development of a Performance Measurement Framework of SMEs. *Total Quality Management*, 21(5), 475-501.
- Balqis, M. (2018). Faktor-faktor Penghambat Ritel Berjaringan Masuk ke Kota Padang sampai Tahun 2017. *Jurnal Politik*, 3(2), 266-299.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publication.
- Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 28(4), 457-502.
- Michel Lebas, K. A. (2006). A conceptual and operational delineation of performance. *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.
- Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Patrizia Garengo, S. B. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Prajogo, C. M. (2012). Service Innovation and Performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216-237.
- Pusat, P. (2008). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Ralf Wilden, S. P. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure, and Environment. *Long Range Planning*, 46, 72-96.
- R.W.Saaty. (1987). The Analytic Hierarchy Process-What it is and how it is used. *Math Modelling*, 9(3-5), 161-176.
- Robert S. Kaplan, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (edisi 4 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Statistik, B. P. (2019). *Potensi Peningkatan Kinerja Usaha Mikro Kecil*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Subramanyam, K. R. (2014). *Financial Statement Analysis*. Southern California: Mc Graw Hill Education.
- Umit Bititci, P. G. (2011). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 1-61.
- Ximena Rojas-Lema, J.-J. A.-S.-R.-J. (2020). Performance measurement in SMEs: systematic literature review and research directions. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, 1-26.

