

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengukuran Kinerja

##### 2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Husein, 2002). Menurut Rivai Veithzal (2005) kinerja juga merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibanding dengan target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Adapun pengukuran kinerja perusahaan atau biasa disebut *performance measurement* adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Mahsun, 2006). Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai pengukuran berkala terhadap efektivitas operasional suatu organisasi berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Mulyadi, 1999)

Sedangkan menurut Armstrong (2004) pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan lebih dari sekadar teknik untuk mengukur, melainkan juga sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Adapun tipe-tipe sasaran pengukuran kinerja dijabarkan sebagai berikut:

##### 1. Sasaran Kerja

Sasaran kerja atau sasaran operasional mengacu pada hasil yang dicapai atau pada kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian sasaran tim departemen.

## 2. Sasaran Pengembangan

Sasaran pengembangan adalah sasaran pribadi atau belajar terkait dengan apa yang harus diperhatikan dan dipelajari seseorang agar mampu meningkatkan kinerja mereka.

### 2.1.2 Elemen Pengukuran Kinerja

Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja yaitu dengan mengukur hasil akhir yang biasanya dikaitkan dengan finansial organisasi yang tidak mencapai target yang telah direncanakan. Model pengukuran kinerja seperti ini memiliki kekurangan dimana tidak semua hasil dapat diukur dan terabaikannya beberapa indikator kinerja lain yang juga bermanfaat selain dari segi finansial (Furtwengler, 2002). Berikut beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Furtwengler (2002):

#### 1. Perbaikan kinerja diukur berdasarkan:

##### a. Kecepatan

Kecepatan dalam sebuah proses akan dapat meningkatkan efisiensi.<sup>33</sup>

##### b. Kualitas

Kecepatan tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia, maka memastikan kualitas merupakan suatu keharusan.

##### c. Layanan

Sebuah pelayanan yang buruk akan memudarkan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.

##### d. Nilai

Nilai adalah kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga yang memungkinkan pelanggan untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayarkan.

#### 2. Pengembangan Karyawan

Penilaian kinerja tentu tidak dapat dipisahkan dari keahlian seorang karyawan. Maka tugas utama dalam kepemimpinan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga menciptakan karyawan yang berkualitas

### 3. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan elemen kunci dalam perbaikan kinerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Perkembangan
- b. Keanekaragaman
- c. Pembelajaran
- d. Partisipasi
- e. Keamanan
- f. Pengakuan

### 4. Keputusan Kompensasi

Dengan mengadakan kompensasi terhadap hasil kerja yang dikuantifikasikan serta memastikan bahwa para karyawan dapat menyadari kemajuan mereka akan dapat memicu munculnya motivasi kerja.

### 5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antar karyawan dan pimpinan, maka akan memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap kinerja secara bersama-sama. Hal ini juga merupakan pengait hubungan antar pimpinan dan karyawan agar tidak terkejut dengan hasil pengukuran kinerja selanjutnya.

## 2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui seberapa besar tindakan yang telah diambil selama ini, apakah telah mencapai target yang ingin dicapai. Berikut manfaat pengukuran kinerja menurut (Neely, 2002):

1. Untuk memberikan arahan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan manajemen.
2. Untuk mengevaluasi dan memantau pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja.
3. Sebagai arahan untuk mengambil tindakan korektif dalam memperbaiki kinerja yang bermasalah.
4. Untuk mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan, sehingga dapat saling memahami proses kegiatan perusahaan dan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

## **2.2 Pengukuran Kinerja dengan *Performance Prism***

*Performance prism* merupakan penyempurnaan teknik pengukuran kinerja yang ada sebelumnya sebagai sebuah kerangka kerja (*framework*). Keuntungan dengan adanya kerangka kerja tersebut dapat melibatkan semua *stakeholder* dari keseluruhan organisasi terutama investor, pelanggan, karyawan, pemasok, pemerintah sebagai regulator dan masyarakat. Pada prinsipnya metode ini memiliki pandangan yang lebih komprehensif karena dikerjakan dengan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari semua *stakeholder* serta dapat mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi setiap *stakeholder* terhadap organisasi (Neely, 2000).

### **2.2.1 Lima Perspektif *Performance Prism***

Adapun pendekatan pengukuran kinerja *performance prism* tidak dimulai dari strategi melainkan dari kepuasan para *stakeholder*. Dengan melakukan lima sisi *performance prism*, maka diharapkan perusahaan mendapatkan strategi apa yang tepat untuk mengevaluasi strategi sebelumnya. Menurut Mardiano (2011) *performance prism* memiliki lima perspektif kinerja yang saling berkaitan, yaitu:

#### **1. Kepuasan *Stakeholder***

Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* (pihak yang berkepentingan).

#### **2. Strategi**

Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi.

### 3. Proses

Proses diibaratkan sebagai mesin dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin, misalnya dengan pengoptimalan sistem pengadaan barang.

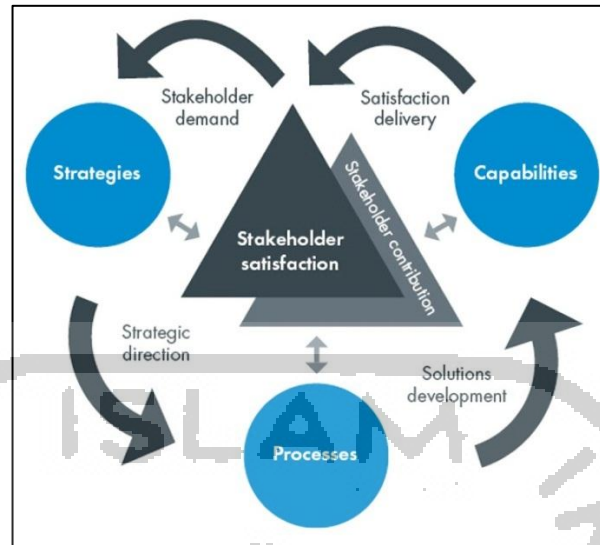
### 4. Kapabilitas

Kapabilitas atau kemampuan maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktik-praktik bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya.

### 5. Kontribusi *Stakeholder*

Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka.

Selain itu perusahaan juga dapat memahami atribut apa saja yang menyebabkan para *stakeholder* itu puas sehingga mampu mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang perlu dilakukan (Neely, 2000). Untuk lebih jelasnya lima sisi *performance prism* maka dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Ruang Lingkup *Performance Prism*

Sumber: Neely, 2000

Secara keseluruhan ruang lingkup *performance prism* meliputi interaksi antara *stakeholder contribution* dan *stakeholder satisfaction* yang kemudian diproyeksikan kedalam *strategy*, *process* dan *capability*. Berikut lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism* berdasarkan ruang lingkup pada *performance prism* gambar 2.1 di atas:

1. *Stakeholder satisfaction*

Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?

2. *Strategy*

Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?

3. *Process*

Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?

4. *Capability*

Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?

5. *Stakeholder contribution*

Kontribusi apakah dari *stakeholder* yang kita perlukan jika kita dapat mengembangkan kemampuan tersebut?

### 2.2.2 Stakeholder dalam Performance Prism

Dalam pengukuran kinerja pihak manajemen tentu akan mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Menurut Saaty (1999) secara umum apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* dapat diprediksi sebagai berikut:

#### 1. Pelanggan

Jika perusahaan ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial maka perlu diketahui apa yang diinginkan oleh pelanggan, seperti konsep *fast, right, cheap, and easy* dan disamping itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit, dan growth* bagi perusahaan.

#### 2. Pemasok

Banyaknya pemasok yang memenuhi kebutuhan perusahaan berpengaruh dengan penambahan biaya operasional perusahaan. Pemasok ingin dipenuhi konsep *trust, unity, profit, dan growth* dan diharapkan dapat memberikan *fast, right, cheap, easy* bagi perusahaan.

#### 3. Investor

Perusahaan umumnya menerapkan usaha terbaiknya untuk mewujudkan kinerja yang sesuai pada harapan para investor. Investor ingin dipenuhi konsep *return, reward, figures, dan faith*, dan diharapkan dapat memberikan *capital, credit, risk, support*.

#### 4. Karyawan

Upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan, karena hal ini menjadi suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan kinerja perusahaan baik), tetapi di sisi lain perusahaan juga ingin melakukan penghematan biaya maka perlu diperhatikan kebutuhan karyawan akan *purpose, care, skills, dan pay* dan perusahaan diharapkan memberikan *hands, hearts, minds, dan voices*.

#### 5. Pemerintah

Kebijakan pemerintah secara langsung juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, maka konsep *legal, fair, dan true*, untuk dipenuhi serta diharapkan memberikan *rules, reasons, clarity, dan advice* bagi perusahaan.

## 6. Masyarakat

Masyarakat adalah faktor lain yang seringkali dihubungkan ke pemerintah. Kebijakan standar etis perusahaan harus ditempatkan secara internal dan eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini sebagai bentuk upaya perusahaan dalam memenuhi perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### 2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Untuk mendukung pengukuran kinerja perusahaan dilakukan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan sebuah metode efektif dalam mengambil keputusan atas persoalan yang kompleks, yaitu dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan cara memecah persoalan yang ada ke dalam bentuk susunan hirarki (Saaty, 1999). Adapun perbedaan AHP dengan model pembobotan lainnya terletak pada jenis inputnya. Peralatan utama proses AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya merupakan persepsi manusia. menggunakan pandangan bahwa manusia yang dianggap ahli sebagai input utamanya.

Menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya kebawah hingga level terakhir yaitu alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan kedalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

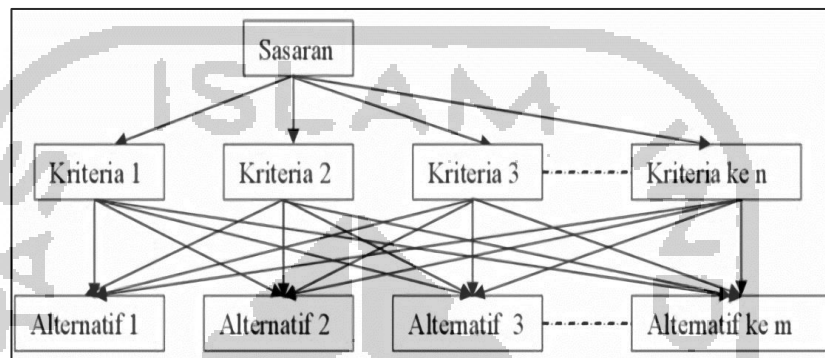
1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.



Saaty (1993) juga menyebutkan AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu:

### 1. Dekomposisi

Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus seperti Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Struktur Hirarki AHP

Sumber: (Saaty, 1993)

Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan terdiri dari tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, dimana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.

Level pertama : Tujuan keputusan (*Goal*)

Level kedua : Kriteria – kriteria

Level ketiga : Alternatif – alternatif

Hirarki disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

## 2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (*comparative judgments*).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian pada perbandingan ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen – elemennya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk *matriks pairwise comparisons* yaitu matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat kepentingan beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala kepentingan yang digunakan yaitu berupa angka. skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan paling tinggi (*extreme importance*).

## 3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

### 2.3.1 Tahapan AHP

Menurut Kadarsyah(1998) pada dasarnya langkah langkah pada metode AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan dalam penelitian terkait.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan kriteria, sub-kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (*judgement*) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.

4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah. Dengan  $n$  adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen*, kelima entri ( $Z_{maks}$ ) dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

Maka rumus rata-rata kelima entri ( $Z_{maks}$ ) adalah:

$$Z_{maks} = \frac{\text{total nilai eigen}}{n} \quad (1)$$

Dimana  $n$  pada penelitian adalah jumlah orde.

6. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung *eigen vector* untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgement* dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

Rumus *consistency index*:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Keterangan:

CI : *Consistency Index*

$Z_{maks}$  : Rata-rata Entri

$n$  : Jumlah orde

8. Memeriksa inkonsistensi hirarki (*Consistency Rasio*). Jika nilainya lebih dari 10% (0,1) maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki.

Rumus *consistency rasio*:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

Keterangan:

CI : *Consistency Index*

CR : *Consistency Rasio*

RI : Nilai  $r$  tabel pada  $n$

## 2.4 Objective Matrix dan Traffic Light System

*Objective Matrix* (OMAX) adalah sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di setiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objektif*) (Riggs, 1983).

### 2.4.1 Langkah-langkah *Objective Matrix* (OMAX)

Berikut langkah-langkah *Scoring System* dengan *Objective Matrix* (OMAX) (Riggs, 1983):

1. Menentukan kinerja produktivitas KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai unit kerja di mana pengukuran dilaksanakan.
2. Kuantifikasi dan memberi bobot masing-masing KPI, bobot diberikan oleh narasumber dari perusahaan yang telah terpilih sebelumnya. Pada tahap ini perusahaan menetapkan nilai optimis dan nilai pesimis (level 10 dan level 0) serta nilai performansi pada saat pengukuran (level 3)
3. Menetapkan sasaran jangka pendek. Dalam hal ini yaitu melakukan pengisian skala skor dengan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI menggunakan rumus:

$$\Delta X_{LH} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (4)$$

Keterangan:

$\Delta X_{LH}$  = Interval angka antara level *High* dan *Low*

$X_H$  = *Level High*

$X_L$  = *Level Low*

$Y_H$  = Angka pada *Level Low*

$Y_L$  = Angka pada *Level High*

4. Pengoperasian matriks. Ini dilakukan apabila semua butir di atas telah di penuhi. Berikut contoh target pencapaian untuk setiap indikator dapat dilihat pada Gambar 2.3 di bawah:

A	↑	KPI	KPI-1	KPI-2	KPI-n	K-n
	↓	<i>Performance</i>				
B	↑	10				
		9				
		8				
		7				
		6				
		5				
		4				
		3				
		2				
		1				
C	↑	0				
		Level ( <i>score</i> )				
	↓	bobot ( <i>weight</i> )				
		<i>Value</i>				

Gambar 2.3 Skema Penilaian dalam OMAX

Sumber: (Riggs, 1983)

Keterangan:

- A: Bagian *defining* atau faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Di mana baris kedua (*performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing-masing KPI tersebut.
- B: Bagian *quantifying*, pembagian level pencapaian kinerja dari level 10 (tertinggi) hingga level terendah atau nol.
- C: Bagian *monitoring*, sebagai analisa terhadap level, *weight* dan *value* untuk masing-masing KPI.

#### 5. Perhitungan Skor Aktual dan Nilai Performansi dengan OMAX

Adapun rumus untuk menghitung nilai performansi atau *value* yaitu dengan perkalian antara *level (score)* dengan bobot (*weight*). Bobot atau (*weight*) merupakan nilai bobot atau *eigen vector* KPI yang dihitung menggunakan AHP. Selengkapnya rumus *value* sebagai berikut:

$$Value = Level (score) - Bobot(weight) \quad (5)$$

Keterangan:

*Value* : *Index Productivity* (nilai total indeks kinerja)

*Level* : Skor pencapaian kelas

Bobot : bobot prioritas (*eigen vector*)

### 2.4.2 Traffic Light System

Setelah melakukan *scoring* dengan OMAX, selanjutnya adalah memahami hasil pengukuran kinerja dengan bantuan *Traffic Light System*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda, apakah nilai dari suatu indikator kinerja atau *Key Performance Indicator* memerlukan suatu perbaikan atau tidak (Alda, 2013). Apabila nilai realisasi diatas target yang ditetapkan maka diberi warna hijau, sebaliknya bila nilai realisasi di bawah target dan diluar batas toleransi maka diberi warna merah, dan bila nilai realisasi berada di bawah target tapi masih dalam batas toleransi perusahaan maka diberi warna kuning.

### 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian pengukuran kinerja juga dilakukan oleh Wibowo dan Sholeh (2015) dengan judul penelitian "*The Analysis of Supply Chain Performance Measurement at Construction Project*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja rantai pasok pada suatu proyek konstruksi yang sedang berjalan (*road project*). Metode yang digunakan dalam mengidentifikasi pengukuran kinerja adalah metode Referensi Operasional Rantai Suplai (SCOR). Terdapat lima buah KPI yaitu, *perfect order fulfillment*, *order fulfillment lead time*, *production flexibility*, *supply chain cost* dan *inventory days of supply*. Selanjutnya untuk pembobotan KPI tersebut peneliti menggunakan AHP lalu kemudian data dianalisa menggunakan *Objectives Matrix* (OMAX) dan *traffic light system*. Adapun hasil penelitian menunjukkan *road project* memiliki performansi yang cukup baik dengan indeks total sebesar 6,4 atau jika dilihat dengan model *traffic light system* maka *road project* berada pada level 6 dengan kriteria berwarna kuning.

Rheya Permata Sari (2014) melakukan penelitian dengan judul "*Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning: Case Study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi*". Adapun tujuan penelitian adalah merancang indikator kinerja atau KPI yang terintegrasi dengan seluruh bagian perusahaan serta menetapkan indikator utama yang telah memenuhi kepuasan. Adapun pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) mencakup kepentingan investor, pelanggan, karyawan dan pemasok. Penelitian ini menggunakan metode *Performance Prism* yang didukung oleh model AHP untuk menentukan bobot indikator kerjanya. Terdapat total 40 KPI terdiri dari 10 KPI investor, 10 KPI pelanggan, 10 KPI karyawan dan 10 KPI pemasok. Dan

hasil penelitian menunjukkan terdapat 4 KPI dengan bobot tertinggi yang akan menjadi kriteria utama dari masing-masing *stakeholder*, yaitu *implementation of final audits (I-7)*, *the numbers of customer complaints (C-1)*, *the level of healthy employees (E-2)*, dan *the time of payment to the supplier (S-1)*.

Ardianto, Saryatmo & Gunawan (2014) juga melakukan pengukuran kinerja dengan penelitian berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Performance Prism* dan *Scoring Objective Matrix (OMAX)* pada PT. BPAS”. Objek penelitian adalah PT. BPAS yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri papan semen. Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja dilakukan secara bertahap dimulai dengan mengidentifikasi lima perspektif *Performance Prism*, kemudian pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap KPI, *Scoring System* dengan metode *Objectives Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System* untuk mengetahui level setiap KPI pada perusahaan di tingkat korporasi. Dari hasil pengukuran kinerja terdapat 16 KPI yang telah sesuai dengan harapan, 19 KPI yang masih memiliki performa yang cukup namun perlu diperhatikan dan 5 KPI yang memiliki performa sangat rendah. Sehingga didapatkan kesimpulan yaitu perusahaan perlu memperbaiki 5 KPI kinerja agar perusahaan dapat meningkatkan keseluruhan kinerjanya secara maksimal.

Cahyawati et al (2013) melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode Performance Prism*”. Penelitian ini menggunakan metode *performance prism* yang didukung oleh *Analytical Hierarchy Process (AHP)* sebagai sistem pembobotan dan *Objective Matrix (OMAX)* serta sistem *traffic light*. Hasil yang diperoleh yaitu didapatkan 99 buah KPI, terdiri dari 17 aspek investor, 35 aspek pelanggan, 16 aspek karyawan, 15 aspek pemasok dan 16 pemerintah dan masyarakat. Dimana terdapat 3 KPI yang masuk dalam kategori merah sehingga peneliti rekomendasi beberapa perbaikan seperti strategi menggunakan CRM (*Customer relationship Management*), membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar dan memberikan solusi dari permintaan auditor. Secara keseluruhan kinerja rumah sakit berada pada kategori kuning dengan indeks total sebesar 7,6. Artinya kinerja perusahaan belum mencapai performa yang diharapkan tapi masih dapat di terima karena masih dalam batas toleransi perusahaan.