

## BAB IV

### PENGOLAHAN DATA

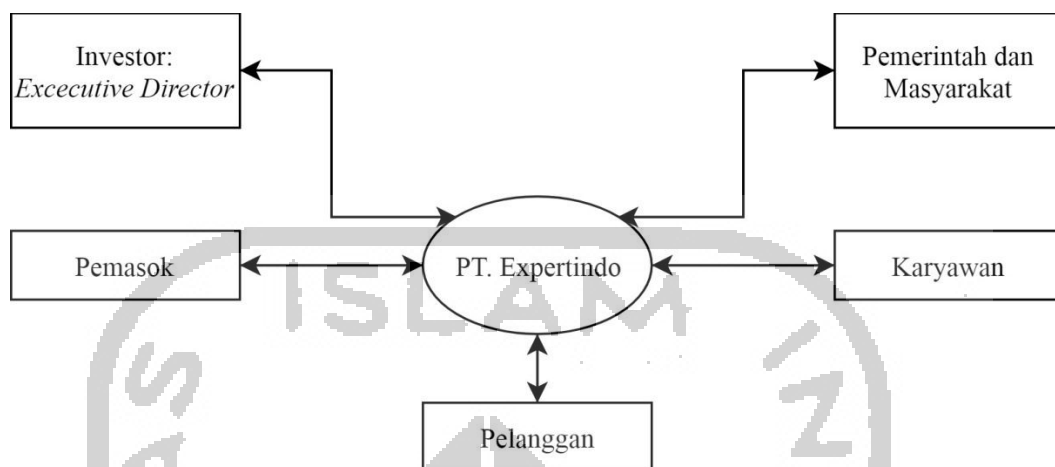
#### 4.1 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berupa data kuesioner yang disebar kepada responden dan data hasil wawancara dengan narasumber. Sebelum dilakukan pembagian kuesioner kepada narasumber, maka terlebih dahulu menentukan narasumbernya. Sesuai dengan metode yang telah dijelaskan bab sebelumnya, teknik yang digunakan dalam menentukan narasumber adalah *nonprobability sampling* dengan metode *Jugment Sampling* (atas dasar pertimbangan) dimana narasumber yang didapat adalah karyawan masing-masing divisi PT. Expertindo. Pemilihan teknik *sampling* tersebut dikarenakan karyawan pimpinan dianggap ahli yang berkompeten dalam perusahaan. Berikut data yang dibutuhkan dalam penelitian ini:

##### 4.1.1 Identifikasi *Stakeholder* Perusahaan

Sebelum merancang dan mengukur kinerja perusahaan terlebih dahulu dilakukan identifikasi *stakeholder* yang memegang peranan penting dalam menjalankan bisnis perusahaan. Adapun proses identifikasi tersebut dilakukan dengan metode wawancara kepada masing-masing karyawan di setiap divisi yang ada, yaitu divisi operasional, IT, marketing, keuangan. Masing-masing narasumber dipilih karena mereka merupakan penanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja serta laporan masing-masing divisi. Melalui hasil wawancara secara umum *stakeholder* perusahaan memegang peranan penting pada perusahaan adalah Investor (pemilik modal), *Customer* (Pelanggan),

*Supplier* (pemasok), *Employee* (karyawan), *Government and Society* (Pemerintah dan Masyarakat). Keterkaitan antar *stakeholder* dapat dilihat Gambar 4.1 di bawah ini:



Gambar 4.1 Jejaring Hubungan *Stakeholder* PT. Expertindo

#### 4.2 Identifikasi Lima Sisi *Performance Prism* PT. Expertindo

Identifikasi masing-masing sisi *performance prism* PT. Expertindo dengan melakukan wawancara. Agar wawancara fokus pada yang diperlukan maka pertanyaan yang diajukan dibuat berdasarkan lima sisi *performance prism* dan lima pertanyaan kunci untuk masing-masing *stakeholder* PT. Expertindo. Berikut pertanyaan bagi masing-masing *stakeholder*:

1. Apakah yang diinginkan serta dibutuhkan *stakeholders* dari PT. Expertindo?
2. Apakah yang diinginkan serta dibutuhkan PT. Expertindo dari *stakeholders*?
3. Strategi apakah yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholders* tersebut?
4. Proses apa yang harus dilakukan untuk menjalankan strategi dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholders* tersebut?
5. Kapabilitas apa yang harus dimiliki oleh PT. Expertindo agar dapat menjalankan proses dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholders* tersebut?

Identifikasi dilakukan dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner terbuka terhadap karyawan pada masing-masing divisi PT. Expertindo. Adapun data karyawan dan alasan dipilihnya mereka sebagai narasumber tertera pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Narasumber dan Alasan Pemilihan

No	Nama	Divisi	Alasan Pemilihan
1	A	<i>Finance</i>	Bertanggung jawab membuat laporan laba/rugi tahunan perusahaan. Mengontrol dan memastikan semua <i>invoice</i> untuk klien/pelanggan ditagih tepat waktu dan dibayar tepat waktu. Melakukan pembayaran operasional <i>training</i> . Merekap data klien yang didapatkan dari divisi marketing. Secara keseluruhan mengelola alat-alat pembayaran dan surat-surat berharga perusahaan. Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan divisi operasional. Dan melakukan pembayaran pajak berkala berupa Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sebesar 1% per bulan serta melaporkannya kepada direktur/pemilik modal perusahaan.
2	B	Operasional	Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap perencanaan dan pelaksanaan operasional perusahaan, termasuk persiapan <i>training</i> , sertifikasi dan konsultasi yang dilakukan perusahaan. Serta bertanggung jawab dalam mengevaluasi pelaksanaan <i>training</i> dan merekap kepuasan pelanggan. Menjalin kerjasama dengan instruktur <i>training</i> , pihak hotel/gedung tempat pelaksanaan <i>training</i>
3	C	<i>Marketing</i>	Bertanggung jawab atas perencanaan dan penjadwalan <i>training</i> . Melakukan <i>followup</i> dan prospek kepada calon klien/pelanggan dan memastikan Instruktur/ <i>Trainer</i> yang akan mengisi judul <i>training</i> tertentu. Selanjutnya juga melakukan konfirmasi pendaftaran calon peserta <i>training</i> . Marketing juga menjalin hubungan dengan divisi operasional dalam pendataan peserta <i>training</i> , melakukan penjemputan/penginapan bagi peserta. Juga bekerjasama dengan divisi IT yang bertanggung jawab mengelola <i>website</i> dan media sosial perusahaan yang juga menjadi sarana promosi <i>training</i> yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Divisi <i>marketing</i> dan IT juga melakukan <i>follow up</i> dan prospek kepada calon klien/pelanggan.

Setelah penentuan narasumber atau responden, selanjutnya dilakukan proses identifikasi *fasetstakeholder* kepuasan, kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui indikator apa saja yang menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian perusahaan. Tabel identifikasi ini dirancang berdasarkan hasil wawancara dan penyebaran kuesioner terbuka kepada narasumber divisi keuangan, divisi *marketing* dan operasional. Adapun data-data dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner terbuka yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:



Tabel 4.2 Identifikasi KPI Berdasarkan Hasil Wawancara dan Kuesioner Terbuka

No	Kriteria	Stakeholder kunci PT. Expertindo				
		Pelanggan	Karyawan	Investor	Pemasok	Pemerintah dan Masyarakat
1	<i>Strategy</i>	Tingkat pengembangan fasilitas dan berbagai tema layanan <i>training</i>	Perbaikan kondisi kerja perusahaan agar menjadi lembaga professional dan terpercaya	Tingkat pemanfaatan aset perusahaan secara optimal	Tingkat pengontrolan kerja <i>supplier</i>	Jumlah penghargaan yang diterima oleh perusahaan
		Kemudahan mendaftar <i>training</i>	Tingkat pengadaan peralatan yang tepat guna	Menyelenggarakan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan karyawan	Komunikasi yang terjalin antara <i>supplier</i> dengan perusahaan	Tingkat kepuasan masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan atas keberadaannya
		Memberikan training yang membantu perkembangan <i>softkill</i> dan <i>hardskill</i> peserta <i>training</i>	Peningkatan kemampuan ( <i>skill</i> ) karyawan bagi keberlangsungan perusahaan		Menambah kerjasama dengan berbagai pihak	Manfaat transfer <i>knowledge</i> dari mahasiswa magang dan penelitian
2	<i>Process</i>	Mengajukan permintaan pengadaan <i>training</i> tertentu	Perencanaan <i>training</i> program yang terealisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang berkualitas dan profesional	Dukungan dari Direksi serta komitmen dan kerja sama tim yang baik	Ketersediaan material yang berkualitas dan sesuai dengan spesifikasi perusahaan	Penerimaan mahasiswa magang atau penelitian tugas akhir

No	Kriteria	Stakeholder kunci PT. Expertindo			
		Pelanggan	Karyawan	Investor	Pemasok
	Kemudahan prosedur pendaftaran dan pembayaran <i>training</i>	Keterbukaan komunikasi antara bawahan dan atasan	Ketelitian penanganan informasi data	Menerima permintaan material untuk pelaksanaan <i>training</i>	Melakukan kegiatan sosial masyarakat
	Tersedia variasi bentuk informasi <i>training</i> (spanduk, pamflet, baliho, sosialmedia) tentang <i>training</i> yang di tawarkan	Persiapan pelaksanaan <i>training</i>	Persetujuan pelaksanaan <i>training</i>	Persetujuan pelaksanaan <i>training</i>	Pembayaran pajak perusahaan tepat waktu
	<i>Training</i> / konsultasi dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan	Penyediaan tempat <i>training</i> dan akomodasi peserta selama <i>training</i>	Persetujuan dana anggaran <i>training</i>	Ketepatan jadwal pelaksanaan <i>training</i>	
	Pelaksanaan <i>training</i> tepat waktu	Koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	Pengawasan pelaksanaan <i>training</i>	Menerima <i>invoice</i> pelaksanaan <i>training</i>	
	Menerima <i>invoice</i> pelaksanaan <i>training</i>	Mempersiapkan alat-alat pembayaran dan surat berharga untuk kebutuhan pembayaran pajak	Persetujuan pemenuhan <i>software</i> dan <i>hardware</i> di perusahaan	Ketepatan pembayaran material	

No	Kriteria	Stakeholder kunci PT. Expertindo				
		Pelanggan	Karyawan	Investor	Pemasok	Pemerintah dan Masyarakat
3	<i>Capabilities</i>		Memperbaiki <i>database</i> perusahaan	Evaluasi usulan pengajuan anggaran		
		Training yang disediakan perusahaan	Jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan	Kelengkapan informasi data perusahaan	Jumlah keterlambatan pengiriman material	Kerjasama dalam penelitian, magang, kerja praktek dan tugas akhir
		Keluhan yang dilayani	Absensi karyawan	Pengadaan rapat evaluasi	Produk/ <i>training</i> <i>rejection</i> atau diundur pelaksanaannya	Rencana kegiatan sosial yang diadakan
		Perusahaan/instansi lain yang diajak bekerja sama	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor lainnya	Tingkat pertumbuhan jumlah peserta <i>training</i>		
		Pelaporan keuangan berkala	Pertumbuhan pendapatan			
		Rasio perencanaan <i>training</i> dengan realisasinya				

### 4.3 Identifikasi Parameter Kinerja (*Key Performance Indicator*)

Berdasarkan hasil identifikasi KPI sebelumnya, maka disusunlah parameter kinerja atau KPI. Hasil wawancara ini didiskusikan kembali dengan narasumber sehingga didapatkan beberapa parameter kinerja yang sesuai dengan kerangka dasar *performance prism* dan keadaan sesungguhnya di PT. Expertindo. Indikator kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 *Key Performance Indicator* PT. Expertindo

<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Kode	Sumber
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	I-1	(Harahap, 2007)
<i>Return On Asset</i> (ROA)	I-2	(Prihadi, 2008)
<i>Return On Equity</i> (ROE)	I-3	(Syamsuddin, 2004)
Tingkat Kenaikan Laba	I-4	Diskusi dengan pihak perusahaan
Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	I-5	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase keluhan pelanggan dilayani	I-6	Diskusi dengan pihak perusahaan
Jumlah investasi diberikan	I-7	Diskusi dengan pihak perusahaan
Kenaikan <i>Traffic Website</i>	I-8	Diskusi dengan pihak perusahaan
Pemeriksaan <i>training</i> dilaksanakan	I-9	Diskusi dengan pihak perusahaan
Rata-rata <i>training deal</i>	I-10	Diskusi dengan pihak perusahaan
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas	P-1	Diskusi dengan pihak perusahaan
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi	P-2	Diskusi dengan pihak perusahaan
Jumlah prospek pelanggan per bulan	P-3	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase keluhan dilayani	P-4	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase masukan/saran diberikan	P-5	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase Jumlah <i>Training Jalan</i> per bulan	P-6	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase pemeriksaan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	P-7	Diskusi dengan pihak perusahaan



<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>	<b>Kode</b>	<b>Sumber</b>
Pertumbuhan jumlah calon pelanggan	P-8	Diskusi dengan pihak perusahaan
Kehadiran karyawan	K-1	Diskusi dengan pihak perusahaan
Tingkat kepuasan karyawan	K-2	(Ooi, 2005)
Audit internal	K-3	Diskusi dengan pihak perusahaan
Jumlah pelatihan karyawan	K-4	Diskusi dengan pihak perusahaan
Pembayaran gaji tepat waktu	K-5	Diskusi dengan pihak perusahaan
Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	K-6	Diskusi dengan pihak perusahaan
Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	K-7	Diskusi dengan pihak perusahaan
Rata-rata jumlah prospek <i>training</i> masuk	K-8	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase keluhan karyawan dilayani	K-9	Diskusi dengan pihak perusahaan
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	S-1	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase tagihan tepat waktu	S-2	Diskusi dengan pihak perusahaan
Jumlah perusahaan/instansi sertifikasi lain yang diajak bekerja sama/kerjasama tender	S-3	Diskusi dengan pihak perusahaan
Memberikan info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	S-4	Diskusi dengan pihak perusahaan
Konfirmasi kehadiran Instruktur	S-5	Diskusi dengan pihak perusahaan
Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	S-6	Diskusi dengan pihak perusahaan
Ketepatan spesifikasi pesanan	S-7	Diskusi dengan pihak perusahaan
Ketepatan waktu <i>training</i>	S-8	Diskusi dengan pihak perusahaan
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	M-1	Diskusi dengan pihak perusahaan
Keluhan masyarakat	M-2	Diskusi dengan pihak perusahaan

<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>	<b>Kode</b>	<b>Sumber</b>
Menjaga citra positif di masyarakat	M-3	Diskusi dengan pihak perusahaan
Jumlah aktivitas sosial	M-4	Diskusi dengan pihak perusahaan
Pembayaran pajak berkala	M-5	Diskusi dengan pihak perusahaan
Kerjasama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	M-6	Diskusi dengan pihak perusahaan
Izinan diberikan	M-7	Diskusi dengan pihak perusahaan
Menerima masukan/saran dari masyarakat	M-8	Diskusi dengan pihak perusahaan

Keterangan kode:

I : *Stakeholder* Investor

P : *Stakeholder* Pelanggan

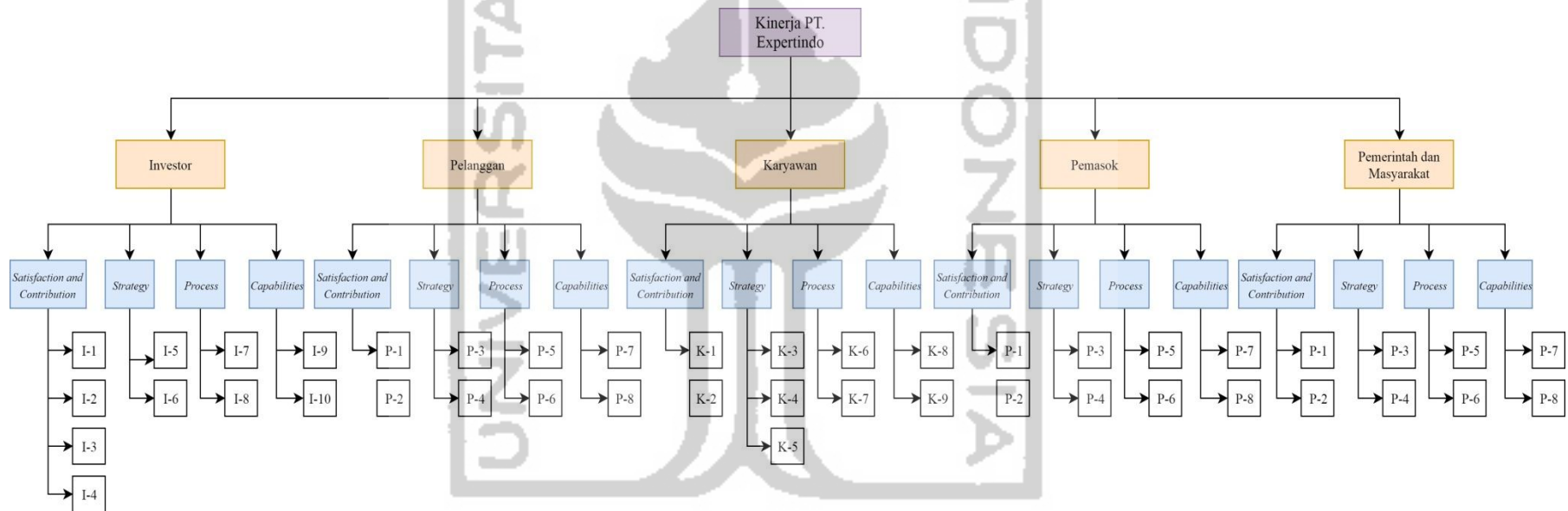
S : *Stakeholder* Pemasok/*Supplier*

K : *Stakeholder* Karyawan

M : *Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat

#### 4.4 Struktur Hirarki Pengukuran Kinerja PT. Expertindo

Berdasarkan KPI yang telah ditetapkan sebelumnya maka struktur hierarki pengukuran kinerja PT. Expertindo dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini:



Gambar 4.2 Hirarki Pengukuran Kinerja PT. Expertindo

## 4.5 Pembobotan Antar Kriteria KPI

### 4.5.1 Matriks Perbandingan Berpasangan (*Pairwise Comparison*) Level 2

Selanjutnya menghitung tingkat kepentingan perbandingan berpasangan antar kriteria KPI. Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria Narasumber 1

Narasumber 1					
Kriteria	Investor	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah dan Masyarakat
Investor	1	2	2	2	3
Pelanggan	1/2	1	2	3	3
Karyawan	1/2	1/2	1	1/3	3
Pemasok	1/2	1/3	3	1	3
Pemerintah dan Masyarakat	1/3	1/3	1/3	1/3	1

Tabel 4.5 Matriks Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria Narasumber 2

Narasumber 2					
Kriteria	Investor	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah dan Masyarakat
Investor	1	1/5	2	1/3	2
Pelanggan	5	1	5	7	2
Karyawan	1/2	1/5	1	1/2	2
Pemasok	3	1/7	2	1	2
Pemerintah dan Masyarakat	1/2	1/2	1/2	1/2	1

Tabel 4. 6 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria Narasumber 3

<b>Narasumber 3</b>					
<b>Kriteria</b>	<b>Investor</b>	<b>Pelanggan</b>	<b>Karyawan</b>	<b>Pemasok</b>	<b>Pemerintah dan Masyarakat</b>
<b>Investor</b>	1	2	2	2	3
<b>Pelanggan</b>	1/2	1	3	2	3
<b>Karyawan</b>	1/2	1/3	1	3	4
<b>Pemasok</b>	1/2	1/2	1/3	1	2
<b>Pemerintah dan Masyarakat</b>	1/3	1/3	1/4	1/2	1

#### 4.5.2 Pembobotan Antar KPI Level 3

##### 4.5.2.1 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria Investor

Tabel 4.7 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Investor Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	3	4	5
<i>Strategy</i>	1/3	1	2	4
<i>Process</i>	1/4	1/2	1	3
<i>Capability</i>	1/5	1/4	1/3	1

Tabel 4.8 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria  
Investor Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>			
	<b>Satisfaction dan Contribution</b>	<b>Strategy</b>	<b>Process</b>	<b>Capability</b>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	3	4	5
<i>Strategy</i>	1/3	1	2	4
<i>Process</i>	1/4	1/2	1	3
<i>Capability</i>	1/5	1/4	1/3	1

Tabel 4.9 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria  
Investor Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>			
	<b>Satisfaction dan Contribution</b>	<b>Strategy</b>	<b>Process</b>	<b>Capability</b>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	3	4	5
<i>Strategy</i>	1/3	1	2	4
<i>Process</i>	1/4	1/2	1	3
<i>Capability</i>	1/5	1/4	1/3	1

#### 4.5.2.2 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria Pelanggan

Tabel 4.10 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pelanggan  
Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	1/4	1/5	2
<i>Strategy</i>	4	1	2	2
<i>Process</i>	5	1/2	1	3
<i>Capability</i>	1/2	1/2	1/3	1

Tabel 4.11 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pelanggan  
Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	3	6	2
<i>Strategy</i>	1/3	1	2	3
<i>Process</i>	1/6	1/2	1	3
<i>Capability</i>	1/2	1/3	1/3	1

Tabel 4.12 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pelanggan  
Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	3	1/4	1/2
<i>Strategy</i>	1/3	1	2	2
<i>Process</i>	4	1/2	1	3
<i>Capability</i>	2	1/2	1/3	1

#### 4.5.2.3 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria Karyawan

Tabel 4.13 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Karyawan  
Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	2	1/4	1/3
<i>Strategy</i>	1/2	1	1/3	1/3
<i>Process</i>	4	3	1	3
<i>Capability</i>	3	1/3	3	1



Tabel 4.14 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Karyawan  
Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>			
	<b>Satisfaction dan</b>			
	<b>Contribution</b>	<b>Strategy</b>	<b>Process</b>	<b>Capability</b>
<b>Investor</b>	1	2	1/2	1/2
<b>Pelanggan</b>	1/2	1	1/3	3
<b>Karyawan</b>	2	3	1	3
<b>Pemasok</b>	2	1/3	1/3	1

Tabel 4.15 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Karyawan  
Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>			
	<b>Satisfaction dan</b>			
	<b>Contribution</b>	<b>Strategy</b>	<b>Process</b>	<b>Capability</b>
<b>Investor</b>	1	2	3	3
<b>Pelanggan</b>	1/2	1	1/3	2
<b>Karyawan</b>	1/4	3	1	3
<b>Pemasok</b>	1/3	1/2	1/3	1

#### 4.5.2.4 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria Pemasok

Tabel 4.16 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemasok Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	1/3	1/3	3
<i>Strategy</i>	3	1	1/3	2
<i>Process</i>	3	3	1	3
<i>Capability</i>	1/3	1/2	1/3	1

Tabel 4.17 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemasok Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	2	2	1/3
<i>Strategy</i>	1/2	1	2	3
<i>Process</i>	1/2	1/2	1	3
<i>Capability</i>	3	1/3	1/3	1

Tabel 4.18 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemasok  
Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	1/3	2	1/3
<i>Strategy</i>	3	1	3	4
<i>Process</i>	1/2	1/3	1	1/3
<i>Capability</i>	3	1/4	3	1

#### 4.5.2.5 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Tabel 4.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	1/3	1/3	3
<i>Strategy</i>	3	1	1/3	2
<i>Process</i>	3	3	1	3
<i>Capability</i>	1/3	1/2	1/3	1

Tabel 4.20 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	2	2	1/3
<i>Strategy</i>	1/2	1	2	3
<i>Process</i>	1/2	1/2	1	3
<i>Capability</i>	3	1/3	1/3	1

Tabel 4.21 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>			
	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	1/3	2	1/3
<i>Strategy</i>	3	1	3	4
<i>Process</i>	1/2	1/3	1	1/3
<i>Capability</i>	3	1/4	3	1

### 4.5.3 Pembobotan Antar KPI Level 4

#### 4.5.3.1 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Investor

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *stakeholder satisfaction* dan *contribution* kriteria investor dapat dilihat pada Tabel 4.22 Berikut:

Tabel 4. 22 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Investor

Kriteria	Narasumber 1				
	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	<i>Return On Asset (ROA)</i>	<i>Return On Equity (ROE)</i>	Tingkat Kenaikan Laba	
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	1	4	4		1/7
<i>Return On Asset (ROA)</i>	1/4	1	2		1/8
<i>Return On Equity (ROE)</i>	1/4	1/2	1		1/9
Tingkat Kenaikan Laba	7	8	9		1

Tabel 4.23 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Investor Narasumber 2

Kriteria		Narasumber 2			
		<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	<i>Return On Asset</i> (ROA)	<i>Return On Equity</i> (ROE)	Tingkat Kenaikan Laba
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)		1	4	4	1/7
<i>Return On Asset</i> (ROA)		1/4	1	2	1/8
<i>Return On Equity</i> (ROE)		1/4	1/2	1	1/9
Tingkat Kenaikan Laba		7	8	9	1

Tabel 4.24 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Investor Narasumber 3

Kriteria		Narasumber 3			
		<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	<i>Return On Asset</i> (ROA)	<i>Return On Equity</i> (ROE)	Tingkat Kenaikan Laba
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)		1	4	4	1/7
<i>Return On Asset</i> (ROA)		1/4	1	2	1/8

Kriteria		Narasumber 3			
	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	<i>Return On Asset</i> (ROA)	<i>Return On Equity</i> (ROE)	Tingkat Kenaikan Laba	
<i>Return On Equity</i> (ROE)	1/4	1/2	1	1/9	
Tingkat Kenaikan Laba	7	8	9	1	

#### 4.5.3.2 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Investor

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *strategy* kriteria investor dapat dilihat pada Tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Investor

Narasumber 1		
Kriteria	Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	Keluhan pelanggan dilayani
Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	1	1/2
Keluhan pelanggan dilayani	2	1

Tabel 4.26 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Investor Narasumber 2

<b>Narasumber 2</b>		
<b>Kriteria</b>	Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	Keluhan pelanggan dilayani
Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	1	1/7
Keluhan pelanggan dilayani	7	1

Tabel 4.27 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Investor Narasumber 3

<b>Narasumber 3</b>		
<b>Kriteria</b>	Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	Keluhan pelanggan dilayani
Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	1	1/7
Keluhan pelanggan dilayani	7	1



#### 4.5.3.3 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Investor

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Process* kriteria investor dapat dilihat pada Tabel 4.28 berikut:

Tabel 4.28 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Investor Narasumber 1

Narasumber 1		
Kriteria	Jumlah Investasi	Kenaikan <i>Traffic Website</i>
Jumlah Investasi	1	1/2
Kenaikan <i>Traffic Website</i>	2	1

Tabel 4.29 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Investor Narasumber 2

Narasumber 2		
Kriteria	Jumlah Investasi	Kenaikan <i>Traffic Website</i>
Jumlah Investasi	1	1/5
Kenaikan <i>Traffic Website</i>	5	1

Tabel 4. 30 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Investor Narasumber 3

<b>Narasumber 2</b>		
<b>Kriteria</b>	Jumlah Investasi	Kenaikan <i>Traffic</i> <i>Website</i>
Jumlah Investasi	1	3
Kenaikan <i>Traffic</i> <i>Website</i>	1/3	1

#### 4.5.3.4 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Investor

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Capabilities* kriteria investor dapat dilihat pada Tabel 4.31 berikut:

Tabel 4.31 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Investor Narasumber1

<b>Narasumber 1</b>		
<b>Kriteria</b>	Pemeriksaan <i>Training</i>	<i>Training</i> Deal per Bulan
Pemeriksaan <i>Training</i>	1	1/2
<i>Training</i> Deal per Bulan	2	1

Tabel 4.32 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Investor Narasumber 2

<b>Narasumber 2</b>			
<b>Kriteria</b>	Pemeriksaan <i>Training</i>	<i>Training</i> Deal per Bulan	
Pemeriksaan	1	1/5	
<i>Training</i>			
<i>Training</i>	5	1	
Deal per Bulan			

Tabel 4.33 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Investor Narasumber 3

<b>Narasumber 3</b>			
<b>Kriteria</b>	Pemeriksaan <i>Training</i>	<i>Training</i> Deal per Bulan	
Pemeriksaan	1	1/5	
<i>Training</i>			
<i>Training</i>	5	1	
Deal per Bulan			

#### 4.5.3.5 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pelanggan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* kriteria pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4.34 berikut:

Tabel 4.34 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pelanggan Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas training	Kepuasan pelanggan terhadap materi
Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas training	1	1/2
Kepuasan pelanggan terhadap materi	2	1

Tabel 4.35 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pelanggan Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>	
	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas training	Kepuasan pelanggan terhadap materi
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas training	1	1/5
Kepuasan pelanggan terhadap materi	5	1

Tabel 4.36 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction dan Contribution* Kriteria Pelanggan Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>	
	Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas training	Kepuasan pelanggan terhadap materi
Kepuasan pelanggan terhadap fasilitas training	1	1/3
Kepuasan pelanggan terhadap materi	3	1

#### 4.5.3.6 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pelanggan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *strategy* kriteria pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4.37 berikut

Tabel 4.37 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pelanggan Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Jumlah prospek pelanggan	Prosentase keluhan dilayani
Jumlah prospek pelanggan	1	1/2
Prosentase keluhan dilayani	2	1

Tabel 4.38 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pelanggan Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>	
	Jumlah prospek pelanggan	Prosentase keluhan dilayani
Jumlah prospek pelanggan	1	1/2
Prosentase keluhan dilayani	2	1

Tabel 4.39 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pelanggan Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>	
	Jumlah prospek pelanggan	Prosentase keluhan dilayani
Jumlah prospek pelanggan	1	1/4
Prosentase keluhan dilayani	4	1

#### 4.5.3.7 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Pelanggan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *process* kriteria Pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4.40 berikut:

Tabel 4.40 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pelanggan Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>		
	Prosentase masukan/saran diberikan	Jumlah Training Jalan per bulan	
Prosentase masukan/saran diberikan	1	3	
Jumlah Training Jalan per bulan	1/3	1	

Tabel 4.41 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pelanggan Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>		
	Prosentase masukan/saran diberikan	Jumlah Training Jalan per bulan	
Prosentase masukan/saran diberikan	1	1/5	
Jumlah Training Jalan per bulan	5	1	

Tabel 4.42 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pelanggan Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>		
	Prosentase masukan/saran diberikan	Jumlah Training Jalan per bulan	

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>	
	Prosentase masukan/saran diberikan	Jumlah Training Jalan per bulan
Prosentase masukan/saran diberikan	1	1/5
Jumlah Training Jalan per bulan	5	1

#### 4.5.3.8 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pelanggan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *capabilities* kriteria pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4.43 berikut:

Tabel 4.43 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pelanggan Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Prosentase pemeriksaan kelengkapan <i>training</i>	Pertumbuhan jumlah pelanggan
Prosentase pemeriksaan kelengkapan <i>training</i>	1	3
Pertumbuhan jumlah pelanggan	1/3	1



Tabel 4. 44 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pelanggan Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>	
	Prosentase pemeriksaan kelengkapan <i>training</i>	Pertumbuhan jumlah pelanggan
Prosentase pemeriksaan kelengkapan <i>training</i>	1	1/5
Pertumbuhan jumlah pelanggan	5	1

Tabel 4.45 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pelanggan Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>	
	Prosentase pemeriksaan kelengkapan <i>training</i>	Pertumbuhan jumlah pelanggan
Prosentase pemeriksaan kelengkapan <i>training</i>	1	1/5
Pertumbuhan jumlah pelanggan	5	1

#### 4.5.3.9 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Pemasok

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* kriteria pemasok dapat dilihat pada Tabel 4.46 berikut:

Tabel 4.46 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pemasok Narasumber 1

Kriteria	Narasumber 1	
	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	Prosentase tagihan tepat waktu
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	1	2
Prosentase tagihan tepat waktu	1/2	1

Tabel 4.47 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pemasok Narasumber 2

Kriteria	Narasumber 2	
	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	Prosentase tagihan tepat waktu
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	1	1/5
Prosentase tagihan tepat waktu	5	1

Tabel 4.48 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pemasok Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	Prosentase tagihan tepat waktu
Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	1	7
Prosentase tagihan tepat waktu	1/7	1

#### 4.5.3.10 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemasok

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *strategy* kriteria pemasok dapat dilihat pada Tabel 4.49 berikut:

Tabel 4.49 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemasok Narasumber 1

Kriteria	Narasumber 1	
	Kerjasamaperusahaan/instansi	Info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu
Kerjasamaperusahaan/instansi instruktur	1	1/2
Info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	2	1

Tabel 4.50 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemasok Narasumber 2

<b>Narasumber 2</b>		
<b>Kriteria</b>	Kerjasamaperusahaan/instansi	Info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu
Kerjasamaperusahaan/instansi instruktur	1	3
Info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	1/3	1

Tabel 4.51 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemasok Narasumber 3

<b>Narasumber 3</b>		
<b>Kriteria</b>	Kerjasamaperusahaan/instansi	Info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu
Kerjasamaperusahaan/instansi instruktur	1	1/5
Info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	5	1

#### 4.5.3.11 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemasok

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *process* kriteria pemasok dapat dilihat pada Tabel 4.52 berikut:

Tabel 4.52 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemasok Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>
-----------------	---------------------

	Konfirmasi kehadiran Instruktur	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>
Konfirmasi kehadiran Instruktur	1	2
Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	1/2	1

Tabel 4. 53 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemasok Narasumber 2

<b>Narasumber 2</b>		
<b>Kriteria</b>	Konfirmasi kehadiran Instruktur	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>
Konfirmasi kehadiran Instruktur	1	1/3
Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	3	1

Tabel 4. 54 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemasok Narasumber 3

<b>Narasumber 3</b>		
<b>Kriteria</b>	Konfirmasi kehadiran Instruktur	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>
Konfirmasi kehadiran Instruktur	1	2
Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	1/2	1

#### 4.5.3.12 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemasok

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *Capabilities* kriteria investor dapat dilihat pada Tabel 4.55 berikut:

Tabel 4.55 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemasok Narasumber 1

Kriteria	Narasumber 1	
	Ketepatan spesifikasi pesanan	Ketepatan waktu <i>training</i>
Ketepatan spesifikasi pesanan	1	1/2
Ketepatan waktu <i>training</i>	2	1

Tabel 4.56 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemasok Narasumber 2

Kriteria	Narasumber 2	
	Ketepatan spesifikasi pesanan	Ketepatan waktu <i>training</i>
Ketepatan spesifikasi pesanan	1	5
Ketepatan waktu <i>training</i>	1/5	1

Tabel 4.57 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemasok Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Ketepatan spesifikasi pesanan	Ketepatan waktu <i>training</i>
Ketepatan spesifikasi pesanan	1	3
Ketepatan waktu <i>training</i>	1/3	1

#### 4.5.3.13 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Karyawan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *stakeholder* dan *contribution* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.58 berikut:

Tabel 4.58 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Karyawan Narasumber 1

Kriteria	Narasumber 1	
	Kehadiran karyawan	Tingkat kepuasan karyawan
Kehadiran karyawan	1	1/3
Tingkat kepuasan karyawan	3	1

Tabel 4.59 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Karyawan Narasumber 2

Kriteria	Narasumber 2	
	Kehadiran karyawan	Tingkat kepuasan karyawan
Kehadiran karyawan	1	1/5
Tingkat kepuasan karyawan	5	1

Tabel 4.60 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Karyawan Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Kehadiran karyawan	Tingkat kepuasan karyawan
Kehadiran karyawan	1	1/5

			<b>Narasumber 3</b>	
<b>Kriteria</b>			Kehadiran karyawan	Tingkat kepuasan karyawan
Tingkat kepuasan karyawan	5			1

#### 4.5.3.14 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Karyawan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *strategy* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.61 berikut:

Tabel 4.61 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Karyawan Narasumber 1

					<b>Narasumber 1</b>		
<b>Kriteria</b>					Audit internal	Jumlah pelatihan karyawan	Pembayaran gaji tepat waktu
					1	1/3	1/3
Audit internal					3	1	2
Jumlah pelatihan karyawan					3	1/2	1
Pembayaran gaji tepat waktu							

Tabel 4.62 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Karyawan Narasumber 2

					<b>Narasumber 2</b>		
<b>Kriteria</b>					Audit internal	Jumlah pelatihan karyawan	Pembayaran gaji tepat waktu
					1	1/3	1/5
Audit internal					3	1	1/5
Jumlah pelatihan karyawan							



<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>		Jumlah pelatihan karyawan	Pembayaran gaji tepat waktu
	Audit internal			
Pembayaran gaji tepat waktu	5		5	1

Tabel 4.63 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Karyawan Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>		Jumlah pelatihan karyawan	Pembayaran gaji tepat waktu
	Audit internal			
Audit internal	1		1/3	1/5
Jumlah pelatihan karyawan	5		1	1/3
Pembayaran gaji tepat waktu	5		3	1

#### 4.5.3.15 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Karyawan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *process* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.64 berikut:

Tabel 4.64 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Karyawan Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Pengadaan peralatan kebutuhan kantor	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>
Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	1	1/2
Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	2	1

Tabel 4.65 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Karyawan Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>	
	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>
Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	1	5
Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	1/5	1

Tabel 4.66 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Karyawan Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>
Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	1	1/3
Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	3	1

#### 4.5.3.16 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Karyawan

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *capabilities* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.67 berikut:

Tabel 4.67 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capablities* Kriteria KaryawanNarasumber 1

Kriteria	Narasumber 1	
	Mengatur kebutuhan <i>training</i>	Jumlah prospek <i>training</i> masuk per bulan
Mengatur kebutuhan <i>training</i>	1	1/3
Jumlah prospek <i>training</i> masuk per bulan	3	1

Tabel 4.68 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capablities* Kriteria Karyawan Narasumber 2

Kriteria	Narasumber 2	
	Mengatur kebutuhan <i>training</i>	Jumlah prospek training masuk per bulan
Mengatur kebutuhan <i>training</i>	1	1/5
Jumlah prospek training masuk per bulan	5	1

Tabel 4.69 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capablities* Kriteria Karyawan Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Mengatur kebutuhan <i>training</i>	Jumlah prospek training masuk per bulan
Mengatur kebutuhan <i>training</i>	1	1/3
Jumlah prospek training masuk per bulan	3	1

#### 4.5.3.17 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *stakeholder* dan *contribution* kriteria pemerintah dan masyarakat dapat dilihat pada Tabel 4.70 berikut:

Tabel 4.70 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	1	3
Keluhan masyarakat	1/3	1

Tabel 4.71 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b>	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	1	3
Keluhan masyarakat	1/3	1

Tabel 4.72 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Stakeholder* dan *Contribution* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 3

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 3</b>	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	1	1/5
Keluhan masyarakat	5	1

#### 4.5.3.18 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *strategy* kriteria pemerintah dan masyarakat dapat dilihat pada Tabel 4.73 berikut:

Tabel 4.73 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b>	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	1	2
Keluhan masyarakat	1/2	1

Tabel 4.74 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 2

Kriteria	Narasumber 2	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	1	1/5
Keluhan masyarakat	5	1

Tabel 4.75 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	Keluhan masyarakat
Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	1	5
Keluhan masyarakat	1/5	1

#### 4.5.3.19 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *process* kriteria Pemerintah dan Masyarakat dapat dilihat pada Tabel 4.76 berikut:

Tabel 4.76 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 1

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 1</b> Pembayaran pajak berkala	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir
Pembayaran pajak berkala	1	2
Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	1/2	1

Tabel 4.77 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 2

<b>Kriteria</b>	<b>Narasumber 2</b> Pembayaran pajak berkala	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir
Pembayaran pajak berkala	1	3
Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	1/3	1



Tabel 4.78 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Process* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Pembayaran pajak berkala	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir
Pembayaran pajak berkala	1	3
Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	1/3	1

#### 4.5.3.20 Pembobotan Antar KPI Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria *capabilities* kriteria pemerintah dan masyarakat dapat dilihat pada Tabel 4.79 berikut:

Tabel 4.79 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 1

Kriteria	Narasumber 1	
	Pembayaran pajak berkala	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir
Pembayaran pajak berkala	1	2
Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	1/2	1

Tabel 4.80 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 2

Kriteria	Narasumber 2	
	Pembayaran pajak berkala	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir
Pembayaran pajak berkala	1	1/3
Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	3	1

Tabel 4.81 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria *Capabilities* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat Narasumber 3

Kriteria	Narasumber 3	
	Pembayaran pajak berkala	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir
Pembayaran pajak berkala	1	2
Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	1/2	1

## 4.6 Pengolahan Data

### 4.6.1 Penyusunan *Performance Measurement Record Sheet*

Setelah semua *Key Performance Indicator* terpilih dengan jelas, selanjutnya dilakukan pengumpulan data target dan realisasi dari *Key Performance Indicator* yang

dikuantifikasi oleh perusahaan. Data yang diambil merupakan data dari bulan Januari-Desember 2018. Data *Performance Measurement Record Sheet* perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.82 berikut:

Tabel 4.82 Data *Performance Measurement Record Sheet*

Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Satuan	Target	Realisasi 2018
I-1	Net Profit Margin (NPM)	%	25	26
I-2	Return On Asset (ROA)	%	10	11
I-3	Return On Equity (ROE)	%	30	36
I-4	Tingkat Kenaikan Laba	%	10	62
I-5	Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	Kali/minggu	4	4
I-6	Prosentase keluhan pelanggan dilayani	%	100	100
I-7	Jumlah investasi diberikan	Kali/bulan	4	4
I-8	Kenaikan <i>Traffic Website</i>	%	90	105
I-9	Pemeriksaan <i>training</i> dilaksanakan	%	100	100
I-10	Rata-rata <i>training deal</i>	Kali/bulan	30	32
P-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>training</i>	skor	3.5	3.5
P-2	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi <i>training</i>	skor	3.5	3.5
P-3	Jumlah prospek pelanggan per bulan	Prospek/hari	7	7
P-4	Prosentase keluhan dilayani	%	90	100
P-5	Prosentase masukan/saran diberikan	%	80	80
P-6	Prosentase Jumlah <i>Training Jalan</i> per bulan	%	30	37
P-7	Prosentase pemeriksaan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	%	90	100
P-8	Pertumbuhan jumlah calon pelanggan	Kali/tahun	4000	4525

Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Satuan	Target	Realisasi 2018
K-1	Prosentase kehadiran karyawan	%	90	90
K-2	Tingkat kepuasan karyawan	skor	3	3.3
K-3	Audit internal	Kali/bulan	3	4
K-4	Jumlah pelatihan karyawan	Kali/tahun	2	4
K-5	Pembayaran gaji tepat waktu	%	90	100
K-6	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	%	80	88
K-7	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	%	90	100
K-8	Rata-rata jumlah prospek <i>training</i> masuk	Kali/bulan	85	87
K-9	Prosentase keluhan karyawan dilayani	%	90	100
S-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	skor	4	3.6
S-2	Prosentase tagihan tepat waktu	%	90	100
S-3	Jumlah perusahaan/instansi sertifikasi lain yang diajak bekerja sama/kerjasama tender	Jumlah	300	335
S-4	Memberikan info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	%	90	100
S-5	Konfirmasi kehadiran Instruktur	%	100	98
S-6	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	%	90	100
S-7	Prosentase ketepatan spesifikasi pesanan	%	90	100
S-8	Ketepatan waktu <i>training</i>	%	90	90
M-1	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	%	100	100

<b>Kode</b>	<b>Key Performance Indicator (KPI)</b>	<b>Satuan</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi 2018</b>
M-2	Keluhan masyarakat	Kali/tahun	0	0
M-3	Menjaga citra positif di masyarakat	%	100	100
M-4	Jumlah aktivitas sosial	Kali/tahun	1	1
M-5	Pembayaran pajak berkala	Kali/tahun	12	12
M-6	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	Kali/tahun	2	4
M-7	Prosentase perizinan diberikan	%	100	100
M-8	Menerima masukan/saran dari masyarakat	%	100	100

Sumber: PT. Expertindo

#### 4.6.2 Scoring System dengan *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*

##### 4.6.2.1 Menentukan Target Nilai Tertinggi dan Nilai Terendah yang Dicapai Setiap KPI (*Key Performance Indicator*)

Langkah pertama dalam *scoring system* dengan *objective matrix* adalah menentukan nilai tertinggi dan nilai terendah yang dicapai setiap KPI. Adapun langkahnya sebagai berikut:

###### 1. Perhitungan Target

Perhitungan target didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan, kali ini wawancara dilakukan dengan eksekutif direktur sebagai pimpinan perusahaan.

Adapun perhitungan realisasi didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Selain itu peneliti juga melakukan olah data dari laporan perusahaan, seperti laporan keuangan dan data *marketing*.

###### 2. Nilai Optimis

Peningkatan nilai target yang ingin dicapai perusahaan pada periode berikutnya, ditetapkan oleh perusahaan secara subjektif dengan mempertimbangan kondisi perusahaan.

### 3. Nilai Pesimis

Nilai terburuk yang mungkin dicapai perusahaan pada suatu periode. Nilai pesimis ditetapkan oleh perusahaan secara subjektif dengan mempertimbangan kondisi perusahaan.

Data target, realisasi, nilai optimis dan nilai pesimis dari *Key Performance Indicator* tiap *Stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 4.83 berikut:



Tabel 4.83 Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder*

Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Satuan	Target	Realisasi 2018	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
I-1	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	%	25	26	30	20
I-2	<i>Return On Asset (ROA)</i>	%	10	11	15	7
I-3	<i>Return On Equity (ROE)</i>	%	30	36	35	25
I-4	Tingkat Kenaikan Laba	%	10	62	30	10
I-5	Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	Kali/minggu	4	4	4	2
I-6	Prosentase keluhan pelanggan dilayani	%	100	100	100	80
I-7	Jumlah investasi diberikan	Kali/bulan	4	4	4	3
I-8	Kenaikan <i>Traffic Website</i>	%	90	105	98	80
I-9	Pemeriksaan <i>training</i> dilaksanakan	%	100	100	100	85
I-10	Rata-rata <i>training deal</i>	Kali/bulan	30	32	35	30
P-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>training</i>	skor	3.5	3.5	3.8	3
P-2	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi <i>training</i>	skor	3.5	3.5	3.8	3
P-3	Jumlah prospek pelanggan per bulan	Prospek/hari	7	7	7	5
P-4	Prosentase keluhan dilayani	%	90	100	100	90
P-5	Prosentase masukan/saran diberikan	%	80	80	90	70
P-6	Prosentase Jumlah <i>Training Jalan</i> per bulan	%	30	37	35	25

Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Satuan	Target	Realisasi 2018	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
P-7	Prosentase pemeriksaan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	%	90	100	100	90
P-8	Pertumbuhan jumlah calon pelanggan	Kali/tahun	4000	4525	4500	3000
K-1	Prosentase kehadiran karyawan	%	90	90	95	85
K-2	Tingkat kepuasan karyawan	skor	3	3.3	3.5	2.5
K-3	Audit internal	Kali/bulan	3	4	4	2
K-4	Jumlah pelatihan karyawan	Kali/tahun	2	4	3	1
K-5	Pembayaran gaji tepat waktu	%	90	100	98	90
K-6	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	%	80	88	85	70
K-7	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	%	90	100	98	90
K-8	Rata-rata jumlah prospek <i>training</i> masuk	Kali/bulan	85	87	100	80
K-9	Prosentase keluhan karyawan dilayani	%	90	100	98	90
S-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	skor	3	3.6	3.5	3
S-2	Prosentase tagihan tepat waktu	%	90	100	100	90
S-3	Jumlah perusahaan/instansi sertifikasi lain yang diajak bekerja sama/kerjasama tender	Jumlah	300	335	450	200
S-4	Memberikan info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	%	90	100	100	80



Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Satuan	Target	Realisasi 2018	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
S-5	Konfirmasi kehadiran Instruktur	%	100	98	100	80
S-6	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	%	90	100	100	80
S-7	Prosentase ketepatan spesifikasi pesanan	%	90	100	100	80
S-8	Ketepatan waktu <i>training</i>	%	90	90	100	80
M-1	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	%	100	100	100	90
M-2	Keluhan masyarakat	Kali/tahun	0	0	0	1
M-3	Menjaga citra positif di masyarakat	%	100	100	100	90
M-4	Jumlah aktivitas sosial	Kali/tahun	1	1	2	0
M-5	Pembayaran pajak berkala	Kali/tahun	12	12	12	10
M-6	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	Kali/tahun	2	4	3	1
M-7	Prosentase perizinan diberikan	%	100	100	100	90
M-8	Menerima masukan/saran dari masyarakat	%	100	100	100	90

Sumber: PT. Expertindo

#### 4.6.3 Menentukan Bobot KPI (*Key Performance Indicator*)

Sebelum melakukan pembobotan, terlebih dahulu dilakukan perhitungan rata-rata pembobotan dari penilaian yang telah diberikan oleh masing-masing responden dalam bentuk matriks AHP. Pada kuesioner perbandingan berpasangan ini diisi oleh ahli atau responden dari divisi *marketing*, divisi keuangan dan divisi operasional PT. Expertindo. Adapun penilaian keseluruhan ini dilakukan dengan menyatukan pendapat atau nilai matriks masing-masing responden menggunakan persamaan rata-rata geometri, yaitu mengalikan nilai matriks masing-masing responden kemudian hasil tersebut dipangkatkan  $1/n$  (rata-rata bobot):

$$GM = \sqrt[n]{(X_1) \times (X_2) \times (X_n)} \quad (6)$$

Dimana:

GM = *Geometric Mean*

$(X_1)$  = Responden ke-1

$(X_2)$  = Responden ke-2

$(X_n)$  = Responden ke-n

Berikut contoh perhitungan untuk rata-rata pembobotan antar *stakeholder* investor dan *stakeholder* pelanggan:

Responden ke-1 : 2

Responden ke-2 : 1/5

Responden ke-3 : 1/7

Maka nilai rata-ratanya adalah:

$$GM = \sqrt[3]{2 \times 1/5 \times 1/7} = 0,3852$$

Dengan menggunakan cara yang sama dengan di atas, hasil perhitungan rata-rata pembobotan untuk elemen yang lainnya diberikan pada Tabel 4.84 berikut:

Tabel 4.84 Perhitungan Rata-rata Antar Unsur Tiap *Stakeholder*

Kriteria	Investor	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah dan Masyarakat
<b>Investor</b>	1	2	2	2.28943	2.62074
<b>Pelanggan</b>	0.5	1	2.62074	2.28943	2.62074
<b>Karyawan</b>	0.5	0.38157	1	1.25992	2.8845
<b>Pemasok</b>	0.43679	0.43679	0.5	1	2.28943
<b>Pemerintah dan Masyarakat</b>	0.38157	0.38157	0.38157	0.43679	1

Selanjutnya menghitung bobot parsial atau *eigen vector*. Caranya dengan mencari nilai rata-rata dari tiap baris pada matriks perbandingan berpasangan. Nilai bobot parsial dapat dilihat pada Tabel 4.85 berikut:

Tabel 4.85 Pembagian Tiap Kriteria dengan Hasil Penjumlahan Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria

Kriteria	Investor	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah dan Masyarakat	Bobot
<b>Investor</b>	0.355	0.476	0.307	0.315	0.229	0.337
<b>Pelanggan</b>	0.709	0.238	0.403	0.315	0.229	0.379
<b>Karyawan</b>	0.177	0.090	0.154	0.173	0.252	0.169
<b>Pemasok</b>	0.154	0.104	0.077	0.137	0.201	0.134
<b>Pemerintah dan Masyarakat</b>	0.136	0.091	0.059	0.060	0.088	0.086
<b>Jumlah</b>	1	1	1	1	1	1

Kemudian dihitung konsistensi rasio dengan cara mengalikan matriks rata-rata dengan *eigen vector*, di mana perhitungan konsistensinya adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 2 & 2.29 & 2.6 \\ 0.5 & 1 & 2.6 & 2.29 & 2.6 \\ 0.5 & 0.38 & 1 & 1.25 & 2.8 \\ 0.44 & 0.44 & 0.5 & 1 & 2.29 \\ 0.38 & 0.38 & 0.38 & 0.44 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.336 \\ 0.379 \\ 0.169 \\ 0.135 \\ 0.086 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.969 \\ 1.527 \\ 0.901 \\ 0.730 \\ 0.483 \end{bmatrix}$$

Setelah diperoleh perhitungan konsistensi di atas, dilakukan perhitungan *consistency vector* atau *eigen value* sebagai berikut:

$$1.969 / 0.337 = 5.850$$

$$1.527 / 0.379 = 4.029$$

$$0.901 / 0.169 = 5.318$$

$$0.730 / 0.134 = 5.418$$

$$0.483 / 0.086 = 5.585$$

Maka rata-rata kelima entri dalam terakhir adalah:

$$Z_{maks} = \frac{5.850 + 4.029 + 5.318 + 5.418 + 5.585}{5} = 5.239$$

N pada jumlah orde matriks, pada kasus ini adalah berorde 5, maka *consistency index*-nya adalah:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} = \frac{5.239 - 5}{5 - 1} = 0.059$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung *consistency rasio* (CR), dimana *random index* (RI) dengan  $n = 5$  adalah 1.12 (diperoleh dari tabel *randomindex*), maka nilai CR adalah:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.059}{1.12} = 0.05355$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Untuk langkah berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria investor dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar kriteria sebelumnya, berikut Tabel 4.86 perhitungan rata-rata tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria investor

Tabel 4.86 Perhitungan Rata-rata Antar Sub Kriteria Investor

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>
<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	1	3	4	5
<b><i>Strategy</i></b>	0.333	1	2	4
<b><i>Process</i></b>	0.25	0.5	1	3
<b><i>Capability</i></b>	0.2	0.25	0.333	1

Selanjutnya menghitung bobot parsial atau *eigen vector*. Caranya dengan mencari nilai rata-rata dari tiap baris pada matriks perbandingan berpasangan. Nilai bobot parsial dapat dilihat pada Tabel 4.87 berikut:

Tabel 4.87 Pembagian Tiap Sub Kriteria dengan Hasil Penjumlahan Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Investor

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>	<b>Bobot</b>
<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	0.560	0.631	0.545	0.384	0.531
<b><i>Strategy</i></b>	0.186	0.210	0.272	0.307	0.244
<b><i>Process</i></b>	0.140	0.105	0.136	0.230	0.153
<b><i>Capability</i></b>	0.112	0.052	0.045	0.076	0.071

Kriteria	<i>Satisfaction</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>	Bobot
	<i>dan</i>				
	<i>Contribution</i>				
Jumlah	1	1	1	1	1

Kemudian dihitung konsistensi rasio dengan cara mengalikan matriks rata-rata dengan *eigen vector*, di mana perhitungan konsistensinya adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 & 5 \\ 0.3 & 1 & 2 & 4 \\ 0.25 & 0.5 & 1 & 3 \\ 0.2 & 0.25 & 0.3 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.531 \\ 0.244 \\ 0.153 \\ 0.071 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2.235 \\ 1.014 \\ 0.623 \\ 0.290 \end{bmatrix}$$

Setelah diperoleh perhitungan konsistensi di atas, dilakukan perhitungan *consistency vector* atau *eigen value* sebagai berikut:

$$2.235/0.531 = 4.213$$

$$1.014 / 0.244 = 4.151$$

$$0.623 / 0.153 = 4.070$$

$$0.290 / 0.071 = 4.040$$

Maka rata-rata kelima entri dalam terakhir adalah:

$$Z_{maks} = \frac{4.213 + 4.151 + 4.070 + 4.040}{4} = 4.119$$

N pada jumlah orde matriks, pada kasus ini adalah berorde 4, maka *consistency index*-nya adalah:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4.119 - 4}{4 - 1} = 0.039$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung *consistency ratio* (CR), dimana *random index* (RI) dengan  $n = 5$  adalah 1.12 (diperoleh dari tabel *randomindex*), maka nilai CR adalah:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.039}{0.9} = 0.044$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Untuk langkah berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria pelanggan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar kriteria sebelumnya, berikut Tabel 4.88 perhitungan rata-rata tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria pelanggan:

Tabel 4.88 Perhitungan Rata-rata Antar Sub Kriteria Pelanggan

<b>Kriteria</b>	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	1	1.310	0.669	1.259
<i>Strategy</i>	0.763	1	2	2.289
<i>Process</i>	1.493	0.5	1	3
<i>Capability</i>	0.793	0.436	0.333	1

Selanjutnya menghitung bobot parsial atau *eigen vector*. Caranya dengan mencari nilai rata-rata dari tiap baris pada matriks perbandingan berpasangan. Nilai bobot parsial dapat dilihat pada Tabel 4.89 berikut:

Tabel 4.89 Pembagian Tiap Sub Kriteria dengan Hasil Penjumlahan Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pelanggan

<b>Kriteria</b>	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>	<b>Bobot</b>
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	0.246	0.403	0.167	0.166	0.246

Kriteria	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>	Bobot
<i>Contribution</i>					
<i>Strategy</i>	0.188	0.307	0.499	0.303	0.324
<i>Process</i>	0.36	0.153	0.249	0.397	0.292
<i>Capability</i>	0.195	0.134	0.083	0.132	0.136
<b>Jumlah</b>	1	1	1	1	1

Kemudian dihitung konsistensi rasio dengan cara mengalikan matriks rata-rata dengan *eigen vector*, di mana perhitungan konsistensinya adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 0.310 & 0.669 & 1.25 \\ 0.763 & 1 & 2 & 4 \\ 1.493 & 0.5 & 1 & 3 \\ 0.793 & 0.436 & 0.333 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.246 \\ 0.324 \\ 0.292 \\ 0.136 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.039 \\ 1.410 \\ 1.232 \\ 0.571 \end{bmatrix}$$

Setelah diperoleh perhitungan konsistensi di atas, dilakukan perhitungan *consistency vector* atau *eigen value* sebagai berikut:

$$1.039/0.246 = 4.223$$

$$1.410 / 0.324 = 4.342$$

$$1.232 / 0.292 = 4.212$$

$$0.571 / 0.136 = 4.183$$

Maka rata-rata kelima entri dalam terakhir adalah:

$$Z_{maks} = \frac{4.223 + 4.342 + 4.212 + 4.183}{4} = 4.240$$

N pada jumlah orde matriks, pada kasus ini adalah berorde 4, maka *consistency index*-nya adalah:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4.240 - 4}{4 - 1} = 0.082$$



Langkah selanjutnya adalah menghitung *consistency ratio* (CR), dimana *random index* (RI) dengan  $n = 5$  adalah 1.12 (diperoleh dari tabel *randomindex*), maka nilai CR adalah:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.082}{0.9} = 0.089$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Untuk langkah berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria karyawan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya, berikut Tabel 4.90 perhitungan rata-rata tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria karyawan:

Tabel 4. 90 Perhitungan Rata-rata Antar Sub Kriteria Karyawan

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>
<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	1	2	0.72	0.793
<b><i>Strategy</i></b>	0.5	1	0.333	1.259
<b><i>Process</i></b>	1.259	3	1	3
<b><i>Capability</i></b>	1.259	0.382	0.669	1

Selanjutnya menghitung bobot parsial atau *eigen vector*. Caranya dengan mencari nilai rata-rata dari tiap baris pada matriks perbandingan berpasangan. Nilai bobot parsial dapat dilihat pada Tabel 4.91 berikut:

Tabel 4.91 Pembagian Tiap Sub Kriteria dengan Hasil Penjumlahan Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Karyawan

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>	<b>Bobot</b>
<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	0.248	0.313	0.264	0.131	0.239
<b><i>Strategy</i></b>	0.124	0.156	0.122	0.208	0.153
<b><i>Process</i></b>	0.313	0.470	0.367	0.495	0.412
<b><i>Capability</i></b>	0.313	0.059	0.245	0.165	0.196
<b>Jumlah</b>	1	1	1	1	1

Kemudian dihitung konsistensi rasio dengan cara mengalikan matriks rata-rata dengan *eigen vector*, di mana perhitungan konsistensinya adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 0.72 & 0.793 \\ 0.5 & 1 & 0.333 & 1.259 \\ 1.259 & 3 & 1 & 3 \\ 1.259 & 0.381 & 0.669 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.239 \\ 0.153 \\ 0.412 \\ 0.196 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.997 \\ 0.656 \\ 1.760 \\ 0.831 \end{bmatrix}$$

Setelah diperoleh perhitungan konsistensi di atas, dilakukan perhitungan *consistency vector* atau *eigen value* sebagai berikut:

$$0.997 / 0.239 = 4.165$$

$$0.656 / 0.153 = 4.295$$

$$0.760 / 0.412 = 4.276$$

$$0.831 / 0.196 = 4.241$$

Maka rata-rata kelima entri dalam terakhir adalah:

$$Z_{maks} = \frac{4.165 + 4.295 + 4.276 + 4.241}{4} = 4.244$$

N pada jumlah orde matriks, pada kasus ini adalah berorde 4, maka *consistency index*-nya adalah:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4.245 - 4}{4 - 1} = 0.08155$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung *consistency ratio* (CR), dimana *random index* (RI) dengan  $n = 5$  adalah 1.12 (diperoleh dari tabel *randomindex*), maka nilai CR adalah:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.082}{0.9} = 0.09$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Untuk langkah berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria pemasok dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya, berikut Tabel 4.92 perhitungan rata-rata tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria pemasok

Tabel 4.92 Perhitungan Rata-rata Antar Sub Kriteria Pemasok

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>
<b>dan</b>				
<b><i>Contribution</i></b>				
<b><i>Satisfaction</i></b>	1	3	3.63	5
<b><i>dan</i></b>				
<b><i>Contribution</i></b>				
<b><i>Strategy</i></b>	0.333	1	2	4
<b><i>Process</i></b>	0.275	0.5	1	3
<b><i>Capability</i></b>	0.2	0.25	0.333	1

Selanjutnya menghitung bobot parsial atau *eigen vector*. Caranya dengan mencari nilai rata-rata dari tiap baris pada matriks perbandingan berpasangan. Nilai bobot parsial dapat dilihat pada Tabel 4.93 berikut:

Tabel 4.93 Pembagian Tiap Sub Kriteria dengan Hasil Penjumlahan Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemasok

Kriteria	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>	Bobot
<i>Satisfaction dan Contribution</i>	0.552	0.631	0.521	0.384	0.522
<i>Strategy</i>	0.184	0.210	0.287	0.307	0.247
<i>Process</i>	0.152	0.105	0.143	0.230	0.157
<i>Capability</i>	0.110	0.052	0.047	0.076	0.072
<b>Jumlah</b>	1	1	1	1	1

Kemudian dihitung konsistensi rasio dengan cara mengalikan matriks rata-rata dengan *eigen vector*, di mana perhitungan konsistensinya adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 3 & 3.634 & 5 \\ 0.333 & 1 & 2 & 4 \\ 0.275 & 0.5 & 1 & 3 \\ 0.2 & 0.25 & 0.669 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.522 \\ 0.247 \\ 0.157 \\ 0.072 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2.198 \\ 1.025 \\ 0.641 \\ 0.291 \end{bmatrix}$$

Setelah diperoleh perhitungan konsistensi di atas, dilakukan perhitungan *consistency vector* atau *eigen value* sebagai berikut:

$$2.198 / 0.522 = 4.165$$

$$1.025 / 0.247 = 4.295$$

$$0.641 / 0.157 = 4.276$$

$$0.291 / 0.072 = 4.241$$

Maka rata-rata kelima entri dalam terakhir adalah:

$$Z_{maks} = \frac{4.165 + 4.295 + 4.276 + 4.241}{4} = 4.1139$$

N pada jumlah orde matriks, pada kasus ini adalah berorde 4, maka *consistency index*-nya adalah:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4.1139 - 4}{4 - 1} = 0.037$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung *consistency rasio* (CR), dimana *random index* (RI) dengan  $n = 5$  adalah 1.12 (diperoleh dari tabel *randomindex*), maka nilai CR adalah:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.037}{0.9} = 0.09$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Untuk langkah berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria pemerintah dan masyarakat dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya, berikut Tabel 4.94 perhitungan rata-rata tingkat kepentingan berpasangan antar sub kriteria pemerintah dan masyarakat:

Tabel 4.94 Perhitungan Rata-rata Antar Sub Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>
	<b>dan</b>			
	<b><i>Contribution</i></b>			
<b><i>Satisfaction</i></b>	1	0.605	1.101	0.693
<b>dan</b>				

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>
<b>dan</b>				
<b><i>Contribution</i></b>				
<b><i>Strategy</i></b>	1.651	1	1.259	2.8845
<b><i>Process</i></b>	0.908	0.793	1	1.442
<b><i>Capability</i></b>	1.442	0.346	0.693	1

Selanjutnya menghitung bobot parsial atau *eigen vector*. Caranya dengan mencari nilai rata-rata dari tiap baris pada matriks perbandingan berpasangan. Nilai bobot parsial dapat dilihat pada Tabel 4.95 berikut:

Tabel 4.95 Pembagian Tiap Sub Kriteria dengan Hasil Penjumlahan Matriks Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

<b>Kriteria</b>	<b><i>Satisfaction</i></b>	<b><i>Strategy</i></b>	<b><i>Process</i></b>	<b><i>Capability</i></b>	<b>Bobot</b>
<b>dan</b>					
<b><i>Contribution</i></b>					
<b><i>Satisfaction dan Contribution</i></b>	0.199	0.221	0.272	0.115	0.202
<b><i>Strategy</i></b>	0.330	0.364	0.311	0.479	0.371
<b><i>Process</i></b>	0.182	0.289	0.247	0.239	0.239
<b><i>Capability</i></b>	0.288	0.126	0.171	0.166	0.188
<b>Jumlah</b>	1	1	1	1	1

Kemudian dihitung konsistensi rasio dengan cara mengalikan matriks rata-rata dengan *eigen vector*, di mana perhitungan konsistensinya adalah sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 0.605 & 1.101 & 0.693 \\ 1.651 & 1 & 1.259 & 2.884 \\ 0.908 & 0.793 & 1 & 1.442 \\ 1.442 & 0.346 & 0.693 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.202 \\ 0.371 \\ 0.239 \\ 0.188 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.82 \\ 1.55 \\ 0.988 \\ 0.773 \end{bmatrix}$$

Setelah diperoleh perhitungan konsistensi di atas, dilakukan perhitungan *consistency vector* atau *eigen value* sebagai berikut:

$$0.82 / 0.202 = 4.064$$

$$1.55 / 0.371 = 4.171$$

$$0.988 / 0.239 = 4.130$$

$$0.773 / 0.188 = 4.115$$

Maka rata-rata kelima entri dalam terakhir adalah:

$$Z_{maks} = \frac{4.064 + 4.171 + 4.130 + 4.115}{4} = 4.1204$$

N pada jumlah orde matriks, pada kasus ini adalah berorde 4, maka *consistency index*-nya adalah:

$$CI = \frac{Z_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4.1204 - 4}{4 - 1} = 0.040$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung *consistency ratio* (CR), dimana *random index* (RI) dengan  $n = 5$  adalah 1.12 (diperoleh dari tabel *randomindex*), maka nilai CR adalah:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.040}{0.9} = 0.0445$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Untuk langkah berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.96 berikut:

Tabel 4.96 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Stakeholder Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Investor

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.192	0.817	4.258	4.243	0.081	0.9	<b>0.089</b>
0.079	0.317	3.973				
0.052	0.215	4.111				
0.675	3.128	4.629				
1	4.478	16.97				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria investor dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.97 berikut:

Tabel 4.97 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Kriteria Investor

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.178	0.356	2	2	0	0	<b>0</b>
0.822	1.644	2				
1	1.999	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria investor dengan menggunakan rumus perhitungan



yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.98 berikut:

Tabel 4.98 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Process* Kriteria Investor

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.661	1.323	2	2	0	0	<b>0</b>
0.338	0.676	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria investor dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.99 berikut:

Tabel 4.99 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Capability* Kriteria Investor

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.213	0.426	2	2	0	0	<b>0</b>
0.786	1.573	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pelanggan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.100 berikut:

Tabel 4.100 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pelanggan

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.401	0.801	2	2	0	0	0
0.599	1.198	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pelanggan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.101 berikut:

Tabel 4.101 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Kriteria Pelanggan

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.386	0.772	2	2	0	0	0
0.613	1.227	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pelanggan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.102 berikut:

Tabel 4.102 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Process* Kriteria Pelanggan

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b>Eigen Value</b>	<b>Z maks</b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.191	0.38	2	2	0	0	<b>0</b>
0.808	1.61	2				
1	2.	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pelanggan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.103 berikut:

Tabel 4.103 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Capability* Kriteria Pelanggan

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b>Eigen Value</b>	<b>Z maks</b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.33	0.66	2	2	0	0	<b>0</b>
0.67	1.33	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria karyawan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.104 berikut:

Tabel 4.104 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Karyawan

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.192	0.383	2	2	0	0	<b>0</b>
0.808	1.616	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria karyawan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.105 berikut:

Tabel 4.105 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Kriteria Karyawan

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.117	0.358	3.064	3.079	0.039	0.58	<b>0.068</b>
0.333	1.030	3.086				
0.549	1.695	3.088				
3	3.084	9.239				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria karyawan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.106 berikut:

Tabel 4.106 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Process*  
Kriteria Karyawan

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.484	0.969	2	2	0	0	<b>0</b>
0.5115	1.030	2				
3	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria karyawan dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.107 berikut:

Tabel 4.107 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Capability*  
Kriteria Karyawan

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.219	0.438	2	2	0	0	<b>0</b>
0.781	1.561	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemasok dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.108 berikut:

Tabel 4.108 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pemasok

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.584	1.169	2	2	0	0	<b>0</b>
0.415	0.83	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemasok dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.109 berikut:

Tabel 4.109 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Kriteria Pemasok

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.4	0.8	2	2	0	0	<b>0</b>
0.59	1.19	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemasok dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.110 berikut:

Tabel 4.110 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Process* Kriteria Pemasok

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.524	1.047	2	2	0	0	<b>0</b>
0.476	0.952	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemasok dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.111 berikut:

Tabel 4.111 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Capability* Kriteria Pemasok

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.568	0.96	1.68	1.681	-0.318	0	<b>0</b>
0.431	0.72	1.67				
1	1.68	3.36				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemerintah dan masyarakat dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.112 berikut:

Tabel 4.112 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Satisfaction* dan *Contribution* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.548	1.096	2	2	0	0	<b>0</b>
0.451	0.92	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemerintah dan masyarakat dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.113 berikut:

Tabel 4.113 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

<b>Bobot</b>	<b>Perkalian Matrix</b>	<b><i>Eigen Value</i></b>	<b><i>Z maks</i></b>	<b>CI</b>	<b>IR</b>	<b>CR</b>
0.557	1.115	2	2	0	0	<b>0</b>
0.442	0.884	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemerintah dan masyarakat dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.114 berikut:



Tabel 4.114 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Process* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.723	1.447	2	2	0	0	0
0.276	0.552	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Berikutnya adalah menghitung tingkat kepentingan berpasangan antar KPI masing-masing faset *stakeholders* kriteria pemerintah dan masyarakat dengan menggunakan rumus perhitungan yang sama dengan perbandingan berpasangan antar sub kriteria sebelumnya. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.115 berikut:

Tabel 4.115 Perhitungan Tingkat Kepentingan Berpasangan Antar KPI *Process* Kriteria Pemerintah dan Masyarakat

Bobot	Perkalian Matrix	<i>Eigen Value</i>	<i>Z maks</i>	CI	IR	CR
0.524	1.047	2	2	0	0	0
0.476	0.952	2				
1	2	4				

Hasil perhitungan di atas menunjukkan  $CR \leq 0.1$  maka dapat disimpulkan bahwa narasumber pada kuesioner ini konsisten terhadap jawabannya.

Setelah melakukan perhitungan *Consistency Ratio* pada matriks kriteria, sub kriteria siap *stakeholder* maka dapat disimpulkan bahwa responden pada kuesioner perbandingan berpasangan konsisten terhadap jawabannya. Untuk pembobotan pada KPI yang lainnya dilakukan dengan cara yang sama seperti contoh di atas. Maka berikut rekapitulasi hasil perhitungan untuk KPI dapat dilihat pada Tabel 4.116:

Tabel 4.116 Rekapitulasi Hasil Perhitungan *Key Performance Indicator*

Kode	KPI	Bobot	Consistency Rasio
I-1	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	0.192	0.089
I-2	<i>Return On Asset (ROA)</i>	0.079	
I-3	<i>Return On Equity (ROE)</i>	0.052	
I-4	Tingkat Kenaikan Laba	0.675	
I-5	Jumlah pelaksanaan rapat evaluasi	0.178	∞
I-6	Prosentase keluhan pelanggan dilayani	0.822	
I-7	Jumlah investasi diberikan	0.661	∞
I-8	Kenaikan <i>Traffic Website</i>	0.338	
I-9	Pemeriksaan <i>training</i> dilaksanakan	0.213	∞
I-10	Rata-rata <i>training deal</i>	0.786	
P-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas <i>training</i>	0.401	∞
P-2	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi <i>training</i>	0.599	
P-3	Jumlah prospek pelanggan per bulan	0.386	∞
P-4	Prosentase keluhan dilayani	0.613	
P-5	Prosentase masukan/saran diberikan	0.191	∞
P-6	Prosentase Jumlah <i>Training Jalan</i> per bulan	0.808	
P-7	Prosentase pemeriksaan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	0.33	∞
P-8	Pertumbuhan jumlah calon pelanggan	0.67	
K-1	Prosentase kehadiran karyawan	0.192	∞
K-2	Tingkat kepuasan karyawan	0.808	
K-3	Audit internal	0.117	0.068
K-4	Jumlah pelatihan karyawan	0.333	

<b>Kode</b>	<b>KPI</b>	<b>Bobot</b>	<b>Consistency Rasio</b>
K-5	Pembayaran gaji tepat waktu	0.549	
K-6	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	0.484	∞
K-7	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan <i>training</i>	0.512	
K-8	Rata-rata jumlah prospek <i>training</i> masuk	0.219	∞
K-9	Prosentase keluhan karyawan dilayani	0.781	
S-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	0.584	∞
S-2	Prosentase tagihan tepat waktu	0.415	
S-3	Jumlah perusahaan/instansi sertifikasi lain yang diajak bekerja sama/kerjasama tender	0.4	∞
S-4	Memberikan info tempat <i>training</i> dan stok materi/silabus tepat waktu	0.59	
S-5	Konfirmasi kehadiran Instruktur	0.524	∞
S-6	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	0.476	
S-7	Prosentase ketepatan spesifikasi pesanan	0.568	∞
S-8	Ketepatan waktu <i>training</i>	0.431	
M-1	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	0.548	∞
M-2	Keluhan masyarakat	0.451	
M-3	Menjaga citra positif di masyarakat	0.557	∞
M-4	Jumlah aktivitas sosial	0.442	
M-5	Pembayaran pajak berkala	0.723	∞
M-6	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	0.276	
M-7	Prosentase perizinan diberikan	0.524	∞
M-8	Menerima masukan/saran dari masyarakat	0.476	

Sumber: Hasil Perhitungan Analytical Hierarchy Process

#### 4.6.4 Menentukan Bobot Prioritas untuk Perusahaan

Setelah dilakukan pembobotan tiap *stakeholder*, unsur tiap *stakeholder* dan pembobotan antar KPI, maka selanjutnya dilakukan perhitungan bobot atau nilai perusahaan secara keseluruhan. Nilai bobot perusahaan dihitung dengan cara mengalikan rata-rata matriks normalisasi (*eigen vector*) tiap *stakeholder*, unsur tiap *stakeholder* dan KPI. Sebagai contoh perhitungan, diambil KPI I-1 *Net Profit Margin* (NPM) sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata matriks normalisasi stakeholder investor} = 0.3365$$

$$\text{Rata-rata matriks normalisasi unsur Satisfaction dan Contribution} = 0.5306$$

$$\text{Rata-rata matriks normalisasi KPI I-1} = 0.1918$$

Berdasarkan data di atas, bobot KPI I-1 untuk ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Bobot KPI I-1} &= \text{Bobot stakeholder investor} \times \text{Bobot unsur Satisfaction dan} \\ &\quad \text{Contribution} \times \text{Bobot KPI I-1} \\ &= 0.3365 \times 0.5306 \times 0.1918 \\ &= 0.034268 \end{aligned}$$

Sesuai dengan perhitungan di atas, bobot KPI perusahaan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.117 di bawah ini:

Tabel 4.117 Nilai Bobot KPI (*Key Performance Indicator*)

Bobot Setiap Level						Bobot KPI
Level 2		Level 3		Level 4		
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	KPI	Bobot	
Investor	0.33657	<i>Satisfaction dan Contribution</i>	0.530599	I-1	0.191885	0.034268
				I-2	0.079783	0.014248
				I-3	0.052381	0.009354
				I-4	0.67595	0.120714
		<i>Strategy</i>	0.244465	I-5	0.178239	0.014665
				I-6	0.821761	0.067614
		<i>Process</i>	0.153146	I-7	0.661869	0.034116
				I-8	0.338131	0.017429
				I-9	0.213491	0.005158
<i>Capability</i>	0.07179					

		Bobot Setiap Level				Bobot KPI				
Level 2		Level 3		Level 4						
Nama Kriteria	Bobot Kriteri	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	KPI	Bobot					
Pelanggan	0.37901	<i>Satisfaction dan Contribution Strategy</i>	0.246138	I-10	0.786509	0.019004				
				P-1	0.400994	0.037408				
				P-2	0.599006	0.05588				
				P-3	0.386488	0.04758				
				P-4	0.613512	0.075529				
				P-5	0.191675	0.021249				
				P-6	0.808325	0.089609				
				P-7	0.330316	0.017095				
				P-8	0.669684	0.034658				
				Karyawan	0.16958	<i>Satisfaction dan Contribution Strategy</i>	0.23943	K-1	0.191675	0.007782
K-2	0.808325	0.03282								
K-3	0.116974	0.003033								
K-4	0.333843	0.008657								
K-5	0.549183	0.014241								
K-6	0.484811	0.033839								
K-7	0.515189	0.035959								
K-8	0.219448	0.007296								
K-9	0.780552	0.025952								
Pemasok	0.13478	<i>Satisfaction dan Contribution Strategy</i>	0.522684					S-1	0.584969	0.041209
				S-2	0.415031	0.029238				
				S-3	0.400994	0.013371				
				S-4	0.599006	0.019973				
				S-5	0.523955	0.011153				
				S-6	0.476045	0.010133				
				S-7	0.568957	0.005521				
				S-8	0.431043	0.004183				
				Pemerintah dan Masyarakat	0.08651	<i>Satisfaction dan Contribution Strategy</i>	0.201794	M-1	0.548826	0.009581
								M-2	0.451174	0.007876
M-3	0.557507	0.017895								
M-4	0.442493	0.014203								
M-5	0.723813	0.01498								
M-6	0.276187	0.005716								
M-7	0.523955	0.008519								
M-8	0.476045	0.00774								

Sumber: Hasil Perhitungan

#### 4.6.5 Melakukan Perhitungan Kelas Pencapaian Tiap KPI (*Key Performance Indicator*)

Tahap selanjutnya adalah memadukan model pengukuran kinerja dengan menggunakan model *scoring system* yaitu model OMAX (*Objective Matrix*) sehingga didapatkan pencapaian tiap-tiap parameter yang ada dan dapat diketahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada model OMAX target maksimal yang telah ditetapkan perusahaan diletakkan pada level 10 sedangkan pencapaian terburuk (nilai pesimis) diletakkan pada level 0 tabel OMAX. Sedangkan target minimum yang telah di tetapkan perusahaan diletakkan pada level 3, artinya nilai telah memenuhi batas bawah *traffic light* hijau. Untuk pengisian level pada bagian *monitoring*, digunakan rumus interpolasi sebagai berikut:

$$\text{Interval antara kelas 10 dan 3} = \frac{\text{Nilai Optimis} - \text{Target}}{10 - 3}$$

$$\text{Interval antara kelas 3 dan 0} = \frac{\text{Target} - \text{Nilai Pesimis}}{3 - 0}$$

Berikut ini contoh perhitungan kelas (level) pencapaian tiap KPI dengan OMAX untuk KPI I-1:

Target tahun 2018 : 25 % (level 3)

Realisasi tahun 2018 : 26 %

Nilai Optimis : 30 % (level 10)

Nilai Pesimis : 20 % (level 0)

Maka Interval antara kelas 10 dan 3:

$$\frac{30 - 25}{10 - 3} = 0.7143$$

Maka Interval antara kelas 3 dan 0:

$$\frac{25 - 20}{3 - 0} = 1.6667$$

Maka tiap kelas akan diisikan angka-angka sebagai berikut dengan rumus:

Nilai Level X = Nilai Level (X-1) – Interval Kelas

Level 10	= 30
Level 9	= 30 - 0.7143 = 29.28
Level 8	= 29.28 - 0.7143 = 28.57
Level 7	= 28.57 - 0.7143 = 27.85
Level 6	= 27.85 - 0.7143 = 27.14
Level 5	= 27.14 - 0.7143 = 26.43
Level 4	= 26.43 - 0.7143 = 25.71
Level 3	= 25
Level 2	= 25 - 1.6667 = 23.33
Level 1	= 23.33 - 1.6667 = 21.67
Level 0	= 20



Adapun keseluruhan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) stakeholder investor dengan OMAX terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.118 berikut:

Tabel 4.118 Perhitungan Kelas KPI Stakeholder Investor

KPI	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10
<i>Performance</i>	26	11	36	62	4	100	4	105	100	32
<b>10</b>	30	15	35	30	4	100	4	98	100	35
<b>9</b>	29.2857	14.28571	34.2857	27.1429	4	100	4	96.8571	100	34.2857
<b>8</b>	28.5714	13.57143	33.5714	24.2857	4	100	4	95.7143	100	33.5714
<b>7</b>	27.8571	12.85714	32.8571	21.4286	4	100	4	94.5714	100	32.8571
<b>6</b>	27.1429	12.14286	32.1429	18.5714	4	100	4	93.4286	100	32.1429
<b>5</b>	26.4286	11.42857	31.4286	15.7143	4	100	4	92.2857	100	31.4286
<b>4</b>	25.7143	10.71429	30.7143	12.8571	4	100	4	91.1429	100	30.7143
<b>3</b>	25	10	30	10	4	100	4	90	100	30
<b>2</b>	23.3333	9	28.3333	10	3.33333	93.3333	3.66667	86.6667	95	28.3333
<b>1</b>	21.6667	8	26.6667	10	2.66667	86.6667	3.33333	83.3333	90	26.6667
<b>0</b>	20	7	25	10	2	80	3	80	85	25



Berikutnya dengan rumus tabel OMAX yang sama dengan perhitungan pada *stakeholder* Investor I-1 sebelumnya, berikut hasil perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) *stakeholder* pelanggan terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.119 berikut:

Tabel 4.119 Perhitungan Kelas KPI *Stakeholder* Pelanggan

<b>KPI</b>	<b>P-1</b>	<b>P-2</b>	<b>P-3</b>	<b>P-4</b>	<b>P-5</b>	<b>P-6</b>	<b>P-7</b>	<b>P-8</b>
<b>Performance</b>	3.5	3.5	7	100	80	37	100	4525
<b>10</b>	3.8	3.8	7	100	90	35	100	4500
<b>9</b>	3.757143	3.757143	7	98.57143	88.57143	34.28571	98.57143	4428.571
<b>8</b>	3.714286	3.714286	7	97.14286	87.14286	33.57143	97.14286	4357.143
<b>7</b>	3.671429	3.671429	7	95.71429	85.71429	32.85714	95.71429	4285.714
<b>6</b>	3.628571	3.628571	7	94.28571	84.28571	32.14286	94.28571	4214.286
<b>5</b>	3.585714	3.585714	7	92.85714	82.85714	31.42857	92.85714	4142.857
<b>4</b>	3.542857	3.542857	7	91.42857	81.42857	30.71429	91.42857	4071.429
<b>3</b>	3.5	3.5	7	90	80	30	90	4000
<b>2</b>	3.333333	3.333333	6.333333	90	76.66667	28.33333	90	3666.667
<b>1</b>	3.166667	3.166667	5.666667	90	73.33333	26.66667	90	3333.333
<b>0</b>	3	3	5	90	70	25	90	3000

Berikutnya dengan rumus tabel OMAX yang sama dengan perhitungan pada *stakeholder* Investor I-1 sebelumnya, berikut hasil perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) *stakeholder* karyawan terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.120 berikut:

Tabel 4.120 Perhitungan Kelas KPI *Stakeholder* Karyawan

<b>KPI</b>	<b>K-1</b>	<b>K-2</b>	<b>K-3</b>	<b>K-4</b>	<b>K-5</b>	<b>K-6</b>	<b>K-7</b>	<b>K-8</b>	<b>K-9</b>
<b>Performance</b>	90	3.3	4	4	100	88	100	87	100
<b>10</b>	95	3.5	4	3	98	85	98	100	98
<b>9</b>	94.28571	3.42857	3.857143	2.857143	96.85714	84.28571	96.85714	97.8571	96.85714
<b>8</b>	93.57143	3.35714	3.714286	2.714286	95.71429	83.57143	95.71429	95.7143	95.71429
<b>7</b>	92.85714	3.28571	3.571429	2.571429	94.57143	82.85714	94.57143	93.5714	94.57143
<b>6</b>	92.14286	3.21429	3.428571	2.428571	93.42857	82.14286	93.42857	91.4286	93.42857
<b>5</b>	91.42857	3.14286	3.285714	2.285714	92.28571	81.42857	92.28571	89.2857	92.28571
<b>4</b>	90.71429	3.07143	3.142857	2.142857	91.14286	80.71429	91.14286	87.1429	91.14286
<b>3</b>	90	3	3	2	90	80	90	85	90
<b>2</b>	88.33333	2.83333	2.666667	1.666667	90	76.66667	90	83.3333	90
<b>1</b>	86.66667	2.66667	2.333333	1.333333	90	73.33333	90	81.6667	90
<b>0</b>	85	2.5	2	1	90	70	90	80	90

Berikutnya dengan rumus tabel OMAX yang sama dengan perhitungan pada *stakeholder* Investor I-1 sebelumnya, berikut hasil perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) *stakeholder* pemasok terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.121 berikut:

Tabel 4.121 Perhitungan Kelas KPI *Stakeholder* Pemasok

KPI	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8
<i>Performance</i>	3.6	100	335	100	98	100	100	90
<b>10</b>	3.5	100	450	100	100	100	100	100
<b>9</b>	3.42857	98.57143	428.5714	98.57143	100	98.57143	98.57143	98.57143
<b>8</b>	3.35714	97.14286	407.1429	97.14286	100	97.14286	97.14286	97.14286
<b>7</b>	3.28571	95.71429	385.7143	95.71429	100	95.71429	95.71429	95.71429
<b>6</b>	3.21429	94.28571	364.2857	94.28571	100	94.28571	94.28571	94.28571
<b>5</b>	3.14286	92.85714	342.8571	92.85714	100	92.85714	92.85714	92.85714
<b>4</b>	3.07143	91.42857	321.4286	91.42857	100	91.42857	91.42857	91.42857
<b>3</b>	3	90	300	90	100	90	90	90
<b>2</b>	3	90	266.6667	86.66667	93.33333	86.66667	86.66667	86.66667
<b>1</b>	3	90	233.3333	83.33333	86.66667	83.33333	83.33333	83.33333
<b>0</b>	3	90	200	80	80	80	80	80

Berikutnya dengan rumus tabel OMAX yang sama dengan perhitungan pada *stakeholder* Investor I-1 sebelumnya, berikut hasil perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*) *stakeholder* pemerintah dan masyarakat terhadap perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.122 berikut:

Tabel 4.122 Perhitungan Kelas KPI *Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat

KPI	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5	M-6	M-7	M-8
<i>Performance</i>	100	0	100	1	12	4	100	100
<b>10</b>	100	0	100	2	12	3	100	100
<b>9</b>	100	0	100	1.857143	12	2.857143	100	100
<b>8</b>	100	0	100	1.714286	12	2.714286	100	100
<b>7</b>	100	0	100	1.571429	12	2.571429	100	100
<b>6</b>	100	0	100	1.428571	12	2.428571	100	100
<b>5</b>	100	0	100	1.285714	12	2.285714	100	100
<b>4</b>	100	0	100	1.142857	12	2.142857	100	100
<b>3</b>	100	0	100	1	12	2	100	100
<b>2</b>	96.66667	0.333333	96.66667	0.666667	11.33333	1.666667	99.33333	99.33333
<b>1</b>	93.33333	0.666667	93.33333	0.333333	10.66667	1.333333	98.66667	98.66667
<b>0</b>	90	1	90	0	10	1	98	98

#### 4.6.6 Menentukan Skor Aktual dan Nilai Performansi

Selanjutnya adalah menentukan skor aktual dan nilai performansi perusahaan. Contoh Perhitungan pada KPI I-1, dimana realisasi atau performansi perusahaan sebesar 26%. Maka *Key Performance Indicator* I-1 berada pada level yang memiliki angka mendekati 26%, pada kali ini masuk pada level 4 dengan angka sebesar 25.71 %, maka *Key Performance Indicator* I-1 (*Net Profit Margin*) secara optimal akan diberi skor 4.

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

$$Value = Level (score) \times Bobot (weight)$$

Maka *value* pada KPI I-1 adalah,

$$Value = 4 \times 0.3427 = 1.3707$$

Hasil lengkap *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder investor* dengan bantuan *objective matrix* (OMAX) dapat dilihat pada Tabel 4.123. Kemudian untuk memudahkan pembacaan tabel, digunakan *traffic light system*. Apabila nilai realisasi di atas 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.

Tabel 4.123 Scoring OMAX Stakeholder Investor

KPI	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10
<i>Performance</i>	26	11	36	62	4	100	4	105	100	32
10	30	15	35	30	4	100	4	98	100	35
9	29.2857	14.2857	34.2857	27.1429	4	100	4	96.8571	100	34.2857
8	28.5714	13.5714	33.5714	24.2857	4	100	4	95.7143	100	33.5714
7	27.8571	12.8571	32.8571	21.4286	4	100	4	94.5714	100	32.8571
6	27.1429	12.1429	32.1429	18.5714	4	100	4	93.4286	100	32.1429
5	26.4286	11.4286	31.4286	15.7143	4	100	4	92.2857	100	31.4286
4	25.7143	10.7143	30.7143	12.8571	4	100	4	91.1429	100	30.7143
3	25	10	30	10	4	100	4	90	100	30
2	23.3333	9	28.3333	10	3.33333	93.3333	3.66667	86.6667	95	28.3333
1	21.6667	8	26.6667	10	2.66667	86.6667	3.33333	83.3333	90	26.6667
0	20	7	25	10	2	80	3	80	85	25
<i>Level (score)</i>	4	4	10	10	10	10	10	10	10	5
<i>Bobot (weight)</i>	0.03427	0.01425	0.00935	0.12071	0.01467	0.06761	0.03412	0.01743	0.00516	0.019
<i>Value</i>	0.13707	0.05699	0.09354	1.20714	0.14665	0.67614	0.34116	0.17429	0.05158	0.09502

Selanjutnya *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* pelanggan dengan bantuan *objective matrix* (OMAX) dapat dilihat pada Tabel 4.124 di bawah ini:

Tabel 4.124 *Scoring OMAX Stakeholder Pelanggan*

KPI	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	P-8
<i>Performance</i>	3.5	3.5	7	100	80	37	100	4525
10	3.8	3.8	7	100	90	35	100	4500
9	3.75714	3.75714	7	98.5714	88.5714	34.2857	98.5714	4428.57
8	3.71429	3.71429	7	97.1429	87.1429	33.5714	97.1429	4357.14
7	3.67143	3.67143	7	95.7143	85.7143	32.8571	95.7143	4285.71
6	3.62857	3.62857	7	94.2857	84.2857	32.1429	94.2857	4214.29
5	3.58571	3.58571	7	92.8571	82.8571	31.4286	92.8571	4142.86
4	3.54286	3.54286	7	91.4286	81.4286	30.7143	91.4286	4071.43
3	3.5	3.5	7	90	80	30	90	4000
2	3.33333	3.33333	6.33333	90	76.6667	28.3333	90	3666.67
1	3.16667	3.16667	5.66667	90	73.3333	26.6667	90	3333.33
0	3	3	5	90	70	25	90	3000
<i>Level (score)</i>	3	3	10	10	3	10	10	10
<i>Bobot (weight)</i>	0.03741	0.05588	0.04758	0.07553	0.02125	0.08961	0.0171	0.03466
<i>Value</i>	0.11222	0.16764	0.4758	0.75529	0.06375	0.89609	0.17095	0.34658

Selanjutnya *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* karyawan dengan bantuan *objective matrix* (OMAX) dapat dilihat pada Tabel 4.125 di bawah ini:

Tabel 4.125 *Scoring OMAX Stakeholder* Karyawan

KPI	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9
<i>Performance</i>	90	3.3	4	4	100	88	100	87	100
10	95	3.5	4	3	98	85	98	100	98
9	94.2857	3.42857	3.85714	2.85714	96.8571	84.2857	96.8571	97.8571	96.8571
8	93.5714	3.35714	3.71429	2.71429	95.7143	83.5714	95.7143	95.7143	95.7143
7	92.8571	3.28571	3.57143	2.57143	94.5714	82.8571	94.5714	93.5714	94.5714
6	92.1429	3.21429	3.42857	2.42857	93.4286	82.1429	93.4286	91.4286	93.4286
5	91.4286	3.14286	3.28571	2.28571	92.2857	81.4286	92.2857	89.2857	92.2857
4	90.7143	3.07143	3.14286	2.14286	91.1429	80.7143	91.1429	87.1429	91.1429
3	90	3	3	2	90	80	90	85	90
2	88.3333	2.83333	2.66667	1.66667	90	76.6667	90	83.3333	90
1	86.6667	2.66667	2.33333	1.33333	90	73.3333	90	81.6667	90
0	85	2.5	2	1	90	70	90	80	90
<i>Level (score)</i>	3	3	10	10	10	10	10	4	10
<i>Bobot (weight)</i>	0.00778	0.03282	0.00303	0.00866	0.01424	0.03384	0.03596	0.0073	0.02595
<i>Value</i>	0.02335	0.09846	0.03033	0.08657	0.14241	0.33839	0.35959	0.02919	0.25952



Selanjutnya *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* pelanggan dengan bantuan *objective matrix* (OMAX) dapat dilihat pada Tabel 4.126 di bawah ini:

Tabel 4.126 *Scoring OMAX Stakeholder Pemasok*

KPI	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8
<i>Performance</i>	3.6	100	335	100	98	100	100	90
10	3.5	100	450	100	100	100	100	100
9	3.42857	98.5714	428.571	98.5714	100	98.5714	98.5714	98.5714
8	3.35714	97.1429	407.143	97.1429	100	97.1429	97.1429	97.1429
7	3.28571	95.7143	385.714	95.7143	100	95.7143	95.7143	95.7143
6	3.21429	94.2857	364.286	94.2857	100	94.2857	94.2857	94.2857
5	3.14286	92.8571	342.857	92.8571	100	92.8571	92.8571	92.8571
4	3.07143	91.4286	321.429	91.4286	100	91.4286	91.4286	91.4286
3	3	90	300	90	100	90	90	90
2	3	90	266.667	86.6667	93.3333	86.6667	86.6667	86.6667
1	3	90	233.333	83.3333	86.6667	83.3333	83.3333	83.3333
0	3	90	200	80	80	80	80	80
<i>Level (score)</i>	10	10	4	10	3	10	10	3
<i>Bobot (weight)</i>	0.04121	0.02924	0.01337	0.01997	0.01115	0.01013	0.00552	0.00418
<i>Value</i>	0.41209	0.29238	0.05348	0.19973	0.03346	0.10133	0.05521	0.01255

Selanjutnya *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* pelanggan dengan bantuan *objective matrix* (OMAX) dapat dilihat pada Tabel 4.127 di bawah ini:

Tabel 4.127 *Scoring OMAX Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat

KPI	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5	M-6	M-7	M-8
<i>Performance</i>	100	0	100	1	12	4	100	100
10	100	0	100	2	12	3	100	100
9	100	0	100	1.85714	12	2.85714	100	100
8	100	0	100	1.71429	12	2.71429	100	100
7	100	0	100	1.57143	12	2.57143	100	100
6	100	0	100	1.42857	12	2.42857	100	100
5	100	0	100	1.28571	12	2.28571	100	100
4	100	0	100	1.14286	12	2.14286	100	100
3	100	0	100	1	12	2	100	100
2	96.6667	0.33333	96.6667	0.66667	11.3333	1.66667	99.3333	99.3333
1	93.3333	0.66667	93.3333	0.33333	10.6667	1.33333	98.6667	98.6667
0	90	1	90	0	10	1	98	98
<i>Level (score)</i>	10	10	10	3	10	10	10	10
<i>bobot (weight)</i>	0.00958	0.00788	0.0179	0.0142	0.01498	0.00572	0.00852	0.00774
<i>Value</i>	0.09581	0.07876	0.17895	0.04261	0.1498	0.05716	0.08519	0.0774

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan OMAX di atas, maka rekapitulasi performansi *key performance indicator* (KPI) dapat dilihat pada Tabel 4.128 berikut:

Tabel 4.128 Rekapitulasi Performansi *Key Performance Indicator* (KPI)

<b>Kode</b>	<b>KPI</b>	<b>Nilai Performansi</b>
I-1	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	0.13707
I-2	<i>Return On Asset</i> (ROA)	0.05699
I-3	<i>Return On Equity</i> (ROE)	0.093544106
I-4	Tingkat Kenaikan Laba	1.207137696
I-5	Rapat evaluasi	0.146654789
I-6	Keluhan pelanggan dilayani	0.676142562
I-7	Jumlah investasi diberikan	0.341155489
I-8	Kenaikan <i>Traffic Website</i>	0.174287113
I-9	Pemeriksaan training dilaksanakan	0.051584311
I-10	Rata-rata training deal	0.095019113
P-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas	0.112224727
P-2	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi	0.167641474
P-3	Jumlah prospek pelanggan per bulan	0.475804938
P-4	Prosentase keluhan dilayani	0.755293259
P-5	Prosentase masukan/saran diberikan	0.063746129
P-6	Prosentase Jumlah Training Jalan per bulan	0.896092794
P-7	Prosentase pemeriksaan kelengkapan kebutuhan training	0.170950143
P-8	Pertumbuhan jumlah calon pelanggan	0.346584433
K-1	Prosentase kehadiran karyawan	0.023347494
K-2	Tingkat kepuasan karyawan	0.0985
K-3	Audit internal	0.030331755
K-4	Jumlah pelatihan karyawan	0.086566756
K-5	Pembayaran gaji tepat waktu	0.142405124
K-6	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	0.338389696
K-7	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan training	0.35959271
K-8	Rata-rata jumlah prospek training masuk	0.0292
K-9	Prosentase keluhan karyawan dilayani	0.259524511

Kode	KPI	Nilai Performansi
S-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	0.08242
S-2	Prosentase tagihan tepat waktu	0.292377926
S-3	Kerjasama dengan perusahaan/instansi lainnya	0.053482732
S-4	Memberikan info tempat training dan stok materi/silabus tepat waktu	0.199731473
S-5	Konfirmasi kehadiran Instruktur	0.033457542
S-6	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	0.101327315
S-7	Prosentase ketepatan spesifikasi pesanan	0.055209533
S-8	Ketepatan waktu training	0.01254806
M-1	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	0.095809495
M-2	Keluhan masyarakat	0.078762178
M-3	Menjaga citra positif di masyarakat	0.178952758
M-4	Jumlah aktivitas sosial	0.042610469
M-5	Pembayaran pajak berkala	0.149799469
M-6	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	0.057159195
M-7	Prosentase perizinan diberikan	0.08518568
M-8	Menerima masukan/saran dari masyarakat	0.077396327
<b>Nilai Indeks Total</b>		<b>8.98</b>