

TESIS

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
(STUDI KASUS DI PT. BEASCO JAYA MANDIRI BALIKPAPAN)



IRMA ANDRIANTI

11916217

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2016

TESIS

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DENGAN METODE PERFORMANCE PRISM
(STUDI KASUS DI PT. BEASCO JAYA MANDIRI BALIKPAPAN)



IRMA ANDRIANTI

11916217

PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2016

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
(STUDI KASUS DI PT. BEASCO JAYA MANDIRI BALIKPAPAN)

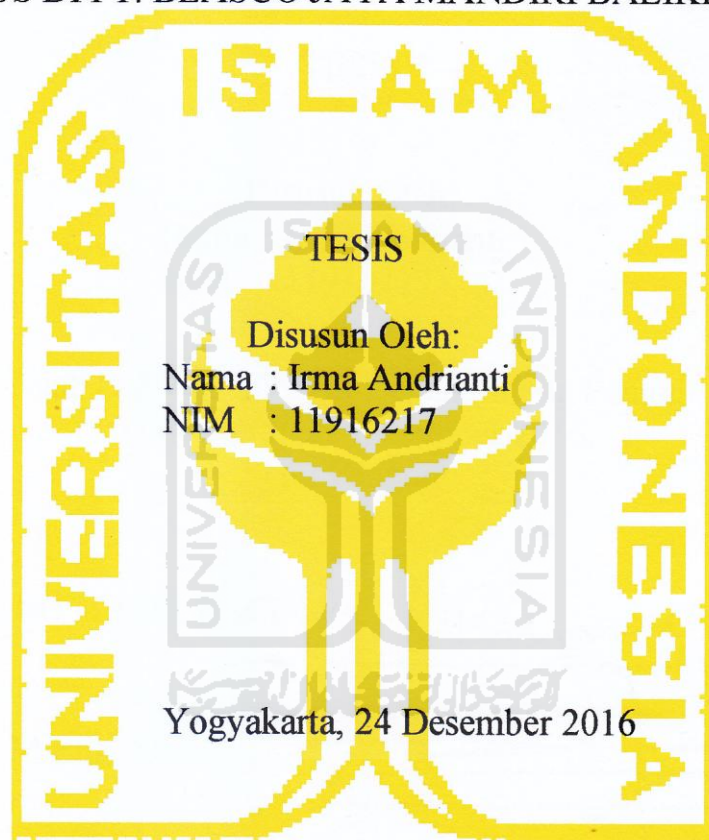
Tesis untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Pascasarjana Magister
Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
(STUDI KASUS DI PT. BEASCO JAYA MANDIRI BALIKPAPAN)**



TESIS

Disusun Oleh:

Nama : Irma Andrianti

NIM : 11916217

Yogyakarta, 24 Desember 2016

Pembimbing I

Dr. Ir. Elisa Kusrini, MT., CPIM., CSCP
NIP. 935220101

Pembimbing II

Drs. Ir. Faisal RM, MT., MSIE. Phd
NIP. 935220101

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
(STUDI KASUS DI PT. BEASCO JAYA MANDIRI BALIKPAPAN)**

UNIVERSITAS ISLAM

TESIS

Disusun Oleh:

Nama : Irma Andrianti

NIM : 11916217

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji
Yogyakarta, 22 Desember 2016
Tim Penguji

Dr. Ir. Elisa Kusriani, MT, CPIM, CSCP
Ketua



Dr. Drs. Imam Djati, M.Eng., SC
Anggota I




Dr. Ir. Hartomo, M. Sc
Anggota II

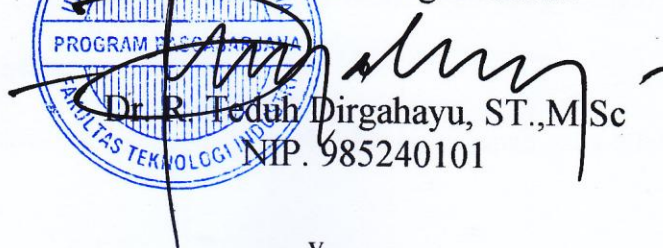


Mengetahui,

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Teknologi Industri



Dr. R. Teduh Dirgahayu, ST., MSc
NIP. 985240101



SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini adalah buatan saya sendiri, kecuali untuk pendapat atau tulisan yang telah saya kutip dan saya cantumkan dalam daftar pustaka. Jika dikemudian hari diketahui bahwa tulisan saya adalah tidak benar dan atau melanggar peraturan, saya bersedia jika Universitas Islam Indonesia membatalkan gelar yang saya peroleh sebelumnya.

Yogyakarta, 24 Desember 2016



Irma Andrianti
NIM: 11916217

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah disampaikan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmad hidayah yang diberikan kepada kita semua. Karena atas karunia Allah SWT, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini demi memenuhi syarat sesuai yang telah ditetapkan dan wajib dilaksanakan sebagai salah satu persyaratan kelulusan di jenjang S2 (Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan judul “Perancangan Pengukuran Kinerja pada Perusahaan dengan Metode *Performance Prism* Studi Kasus di PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan”

Dalam pelaksanaan penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapat petunjuk, bimbingan, dan arahan serta fasilitas dari berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, sehingga pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih secara tulus kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Dekan Fakultas Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. R. Teduh Dirgahayu, ST., M.Sc, selaku Ketua Program Pascasarjana.
4. Dr. Ir. Elisa Kusriani, MT., CPIM., CSCP selaku Sekretaris Prodi Magister Teknik Industri sekaligus Dosen Pembimbing I.
5. Dr. Drs. Imam Djati, M.Eng.,SC, selaku Dosen Penguji Tesis.
6. Dr. Ir. Hartomo, M. Sc, selaku Dosen Penguji Tesis.
7. Dosen dan staf Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
8. Managemen PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan yang telah memfasilitasi peneliti dalam melaksanakan penelitian.
9. Seluruh karyawan PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan yang telah banyak membantu penelitian ini.

10. Rekan-rekan Mahasiswa MTI khususnya angkatan XI bahkan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dimana telah membantu memberikan sumbangan pemikiran untuk terselesaikannya tesis ini.
11. Orang tua, saudara, suami tersayang Susanto, anak-anakku tercinta dan terkasih Rifqy Hafiz Putra Susanto dan Rakhshandrina Afsheen Myesha Putri Susanto yang selalu setia mendoakan dan memotivasi penulis selama proses studi sampai pada tahap penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini, ada begitu banyak hal yang masih jauh dari kesempurnaan dikarenakan keterbatasan waktu, kemampuan, pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu dengan kerendahan hati yang tulus, penulis siap menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun kearah yang lebih baik. Penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi masyarakat, khususnya bagi PT. Beasco jaya Mandiri.

Yogyakarta, 08 Desember 2016

Irma Andrianti, S.Pd

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah Bacalah, dan Tuhanmulah yang maha mulia, Yang mengajar manusia dengan pena,,Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya (QS: Al-'Alaq 1-5)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. (Q.S Al-Insyirah 6-7)

Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan ? (QS: Ar-Rahman 13)

Niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat (QS : Al-Mujadilah 11)

Alhamdulillah, atas rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik, Karya

sedehana ini ku persembahkan untuk;

Papa (Agus Sunaryi) dan Mama (Nada Irianti)

Mak Ibang (Barijah)

Suamiku Tercinta,,My beloved "Susanto, Amd"

Dua Bocil (Bocah Cilik) ku yang paling mama sayangi dan cintai

Rifqy Hafiz Putra Susanto dan Rakhshandrina Afsheen Myesha Putri Susanto

Untuk ribuan tujuan yang harus dicapai, untuk jutaan impian yang akan dikejar, untuk sebuah pengharapan, agar hidup jauh lebih bermakna, hidup tanpa mimpi ibarat arus sungai. Mengalir tanpa tujuan. Teruslah belajar, berusaha, dan berdoa untuk menggapainya.

Jatuh berdiri lagi. Kalah mencoba lagi. Gagal Bangkit lagi.

Jangan Pernah Menyerah !!! Pasti Bisa.....

Yakin dan Percaya Allah selalu bersama kita, menolong dan membimbing kita....

ABSTRAK

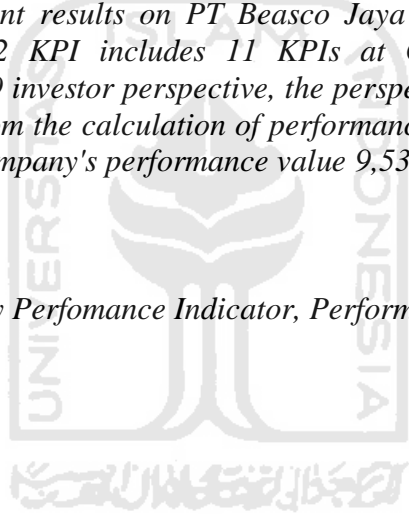
Metode pengukuran kinerja *Performance Prism* digunakan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan. PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang supplier dan general kontraktor. Selama ini sistem pengukuran kinerja di PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan belum merepresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif karena hanya menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan individu. Perancangan dan pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* digunakan karena dapat merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap stakeholder yang diidentifikasi dalam bentuk tujuan (*objective*). Pengukuran kinerja tersebut merupakan pengukuran yang terintegrasi, meliputi seluruh aspek perusahaan (*stakeholder*) yang menyangkut kepuasan stakeholder dan kontribusi stakeholder kepada perusahaan. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini juga didukung oleh beberapa metode antara lain pembobotan dengan *Analytic Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap KPI (*Key Performance Indicator*), Scoring System dengan metode *Objectives Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* untuk mengetahui nilai indeks total perusahaan pada tingkat korporasi dan kategori dari indeks tersebut. Hasil perancangan pengukuran kinerja pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan dengan *Performance Prism* berupa 42 KPI meliputi 11 KPI pada perspektif *Customer*, 6 KPI pada perspektif *Supplier*, 9 KPI pada perspektif *Investor*, 10 KPI pada perspektif *Employee*, 6 KPI pada perspektif Regulator. Dari perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Objective Matrix* diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 9,535.

Kata Kunci : *Performance Prism*, *Key Performance Indicator*, Pengukuran kinerja, *Stakeholder*.

Abstract

Performance Prism method is used to improve performance measurement method in PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan. PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan a company engaged in the supplier an general contractor. During this performance measurement system in PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan not represent the organization's performance in a comprehensive and integrative because it only uses measurements based on individual performance. The design and performance measurement methods used for Performance Prism can reflect the needs and desires of each stakeholder identified in the form of goals (objectives). Performance measurement is an integrated measurement, covering all aspects of the company (stakeholders) involving stakeholder satisfaction and stakeholder contribution to the company. Performance measurement in this study is also supported by several methods such as weighting by Hierachy Analytic Process (AHP) to determine the scale of priority value of each KPI (Key Performance Indicator), Scoring System Objectives Matrix method (OMAX) and Traffic Light System to determine the total index value of the company on corporate tingat and categories of the index. Design of performance measurement results on PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan to the Performance Prism includes a 42 KPI includes 11 KPIs at Customer's perspective, the perspective of 6 supplier KPI, KPI 9 investor perspective, the perspective of 10 KPI Employee, 6 KPI on Regulator's perspective. From the calculation of performance measurement by using the Objective Matrix obtained by the company's performance value 9,535.

Keywords : Performance Prism, Key Performance Indicator, Performance Measurement, Stakeholder.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja.....	7
2.2 Pengukuran Kinerja dengan Manajemen berdasarkan sasaran dan menggunakan <i>Performance Prism</i>	14
2.3 Pembobotan dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	20
2.4 <i>Scoring System</i> dengan Model <i>Objectives Matrix</i> (OMAX)	24
2.5 <i>Traffic Light System</i>	27
2.4 Penelitian Terdahulu.....	28

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	30
3.1	Objek Penelitian	30
3.2	Ruang Lingkup Penelitian.....	30
3.3	Populasi dan Sampel	30
3.4	Variabel dan Definisi Operasional.....	31
3.5	Instrumen Penelitian.....	31
3.6	Pengumpulan Data	32
3.7	Analisis Data.....	33
3.8	Prosedur Penelitian	37
3.9	Kerangka Konseptual Penelitian.....	40
BAB IV	ANALISIS DATA.....	42
4.1	Identifikasi KPI dan Validasi KPI Kepuasan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i> , Strategi Proses dan Kapabilitas.....	42
4.2	Pembobotan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	44
4.3	Penyusunan <i>Performance Measurement Record Sheet</i>	50
4.4	Pengukuran Kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	50
4.5	<i>Scoring System</i> dengan Model <i>Objectives Matrix</i> (OMAX) dan <i>Traffic Light System</i>	64
BAB V	PEMBAHASAN.....	74
5.1	Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) <i>PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan</i>	74

5.2	Analisa Perhitungan Pembobotan dengan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	78
5.3	Analisa <i>Scoring System</i> dengan Model <i>Objectives Matrix</i> (OMAX) dan <i>Traffic Light System</i>	81
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1	Kesimpulan	87
5.2	Saran	89

Daftar Pustaka

Lampiran:

1. Kuesioner
2. Hasil Perhitungan AHP
3. Hasil Perhitungan Omax



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Sudut Pandang <i>Performance Prism</i>	16
Gambar 2.2	Hubungan Keterkaitan Kelima Segi dalam <i>Performance Prism</i>	17
Gambar 2.3	Ruang Lingkup Model <i>Performance Prism</i>	19
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian.....	39
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual Penelitian	41
Gambar 4.1	Struktur Hirarki Bobot <i>Key Performance Indikator</i>	50



DAFTAR TABEL

Tabel4.1	Identifikasi KPI(<i>Key Performance Indicator</i>) PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	43
Tabel4.2	Data Penyebaran Responden.....	44
Tabel4.3	Hasil Matrik Perbandingan Berpasangan <i>Stakeholder</i> Perusahaan (Menggunakan Geometric Mean).....	44
Tabel 4.4	Bobot Setiap <i>Stakeholder</i> Perusahaan..	45
Tabel 4.5	Bobot antar KPI <i>Stakeholder</i> Pimpinan	45
Tabel 4.6	Bobot antar KPI <i>Stakeholder</i> Konsumen	46
Tabel 4.7	Bobot antar KPI <i>Stakeholder</i> Karyawan	46
Tabel 4.8	Bobot antar KPI <i>Stakeholder Supplier</i>	47
Tabel 4.9	Bobot antar KPI <i>Stakeholder</i> Regulator	47
Tabel 4.10	Data KPI PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	62
Tabel 4.11	Nilai <i>Weight</i> setiap KPI	66
Tabel 4.12	<i>Scoring Objectives Matrix</i> (OMAX) <i>Stakeholder</i> Pimpinan PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	68
Tabel 4.13	<i>Scoring Objectives Matrix</i> (OMAX) <i>Stakeholder</i> Konsumen PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	68
Tabel 4.14	<i>Scoring Objectives Matrix</i> (OMAX) <i>Stakeholder</i> karyawan PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	69
Tabel 4.15	<i>Scoring Objectives Matrix</i> (OMAX) <i>Stakeholder Supplier</i> PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan	69

Tabel 4.16	<i>Scoring Objectives Matrix (OMAX) Stakeholder Regulator PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan</i>	70
Tabel 4.17	Daftar KPI yang Masuk Kategori Hijau	71
Tabel 4.18	Daftar KPI yang Masuk Kategori Kuning.....	72
Tabel 4.19	Daftar KPI yang Masuk Kategori Merah	72
Tabel 5.11	Rekomendasi Perbaikan untuk Daftar KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) yang Masuk kedalam Kategori Kuning	85
Tabel 5.12	Rekomendasi Perbaikan untuk Daftar KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) yang Masuk kedalam Kategori Merah	85



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berubahnya kondisi keamanan dan perekonomian di Indonesia diiringi adanya arus globalisasi menyebabkan ketatnya persaingan bisnis antar perusahaan supplier dan general kontraktor di Balikpapan. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan supplier dan general kontraktor di Balikpapan dituntut untuk melakukan beberapa program peningkatan manajemen, penghematan biaya tanpa mengurangi pelayanan kepada pelanggan agar memiliki daya saing untuk berkompetisi.

Begitu juga halnya dengan PT. Beasco Jaya Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di usaha bidang supplier dan general kontraktor di Balikpapan. Disamping PT. Beasco Jaya Mandiri, saat ini ada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang yang sama di Balikpapan, diantaranya adalah PT. Bukaka, PT. Iss, PT. IKC, dan masih banyak lagi. Dengan semakin meningkatnya persaingan tersebut menjadikan perusahaan harus mampu menerapkan strategi yang tepat di semua lini agar dapat memenuhi keinginan *stakeholders*. Dalam menilai kinerja perusahaan, pihak manajemen melakukan suatu pengukuran kinerja yang dinamakan SKI (Sistem kinerja Individu), SKI ini disebar kepada setiap bagian untuk penilaian kerja personal. Penilaian ini akan diisi langsung oleh atasan dari

setiap karyawan di setiap bagian. Dengan adanya SKI ini, kinerja dari setiap personal dapat terukur dengan baik, tetapi ada satu kelemahan yang terjadi yaitu belum adanya pengukuran kinerja tingkat korporasi yang dapat menilai performa perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mengatasi hal ini, digunakan suatu pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan ke dalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. *Stakeholder* ini meliputi *investor*, *customer*, tenaga kerja, *supplier*, dan masyarakat. Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *Performance Prism*. *Performance Prism* merupakan salah satu pengukuran kinerja yang mempunyai lima sisi (*facets*) yang membentuk *framework* tiga dimensi berupa prisma segitiga. Sisi atas dan bawah merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah *strategies*, *processes*, dan *capabilities*. *Performance Prism* memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. Selain itu, *Performance Prism* tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Dengan demikian, pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran yang jelas dan nyata tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Pada penelitian ini akan diterapkan konsep *Performance Prism* tersebut untuk sistem pengukuran kinerja PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan. Pemilihan model sistem pengukuran kinerja PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan memperhatikan tujuan/keinginan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Performance Prism* merupakan metode pengukuran kinerja yang mengakomodasi kemampuan *Balance Scorecard* yang dibangun dari strategi dan *financial* serta *Integrated Performance Measurement*

System (IPMS) yang dibangun dari *stakeholder requirement* dan tujuan perusahaan. Penggunaan *Performance Prism* ini perlu dimodifikasi dengan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchi Process*), *Scoring System* dengan OMAX (*Objective Mtrix*), dan *Traffic Light System*.

Di sisi lain, ada keinginan dari obyek penelitian, agar sistem pengukuran kinerja memperhatikan aspek kepuasan *stakeholder* secara komprehensif, yakni menyertakan kepentingan semua *stakeholder* yang terkait serta kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Didasarkan atas keunggulan dan tujuan perusahaan, maka perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan akan menggunakan model *Performance Prism*.

Keberhasilan metode *Performance Prism* ini dalam meningkatkan kinerja perusahaan juga telah diketahui berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nelly dan Adam dari *Cranfield School of Management* pada perusahaan logistik DHL dan Coca Cola, dan penelitian yang dilakukan Eka dan Sri Gunani dari Institut Teknologi Sepuluh November pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan perlu dilakukan untuk dapat mengetahui keadaan perusahaan. Pengukuran kinerja ini diharapkan akan menggambarkan kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri sesungguhnya. Sehingga dapat diberikan rekomendasi proses perbaikan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dari hasil pengukuran kinerja ini, akan terlihat pada bagian mana kinerja perusahaan

yang bermasalah. Dengan adanya rekomendasi perbaikan ini, perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan untuk melakukan langkah korektif.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Aspek-aspek apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai tolak ukur keberhasilan dalam mengevaluasi tingkat kinerja perusahaan ?
2. Apakah Strategi, proses dan kemampuan yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, guna memenuhi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* sudah terintegrasi ke dalam bentuk KPI ?
3. Rekomendasi perbaikan apa yang bisa digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pendekatan metode *Performance Prism*?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui aspek apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai tolak ukur keberhasilan kinerja perusahaan adalah dengan Mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) yang ada

pada pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan, ke dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *performance prism*.

2. Mengidentifikasi strategi, proses, dan kemampuan untuk memenuhi kepuasan dan keinginan sekaligus kontribusi para *stakeholder* PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan terintegrasi ke bentuk KPI yang ada ke dalam pengukuran kinerja yang dilakukan.
3. Memberikan rekomendasi hasil sistem pengukuran kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Performance Prism*.
- b. Memperkaya kepastakaan dan menjadi referensi untuk penelitia selanjutnya yang sesuai dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan dan sebagai referensi perbaikan sistem pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya pada PT. Beasco Jaya mandiri

b. Bagi Penulis

Menjadi sarana penerapan ilmu-ilmu yang dipelajari oleh penulis selama berada di bangku perkuliahan ke dalam kehidupan nyata.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktifitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan.

Untuk meningkatkan kinerja yang baik harus introspeksi diri demi tercapainya kinerja yang lebih baik kedepannya, bekerja sesuai posisi, porsi, dan jobnya masing-masing.

Namun demikian hal tersebut tidaklah semudah membalikan telapak tangan tetapi mesti ada peran langsung ke ikut sertaan manajemen untuk bisa mengontrol dan memberikan teknik cara agar bagaimana bisa terjaminnya mutu dan kualitas sehingga karyawan bisa dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani dan hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat.

Tanpa disadari mungkin di setiap kantor/tempat kerja ada pihak yang mau menang dan benar sendiri, akan tetapi pihak manajemen juga tidak bisa menyalahi bawahannya. Untuk itulah pihak manajemen terkait mesti turun langsung kelapangan agar bisa melihat bagaimana menciptakan teknik yang baik serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap kantor dan pekerjaannya.

Untuk selanjutnya penelitian ini akan mengkaji mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan metode *performance prism*.

2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara. A.P (2000 : 67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyan (2003 : 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Barry Cushway (2002 : 1998) Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjamahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang

diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

2.1.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Menurut Neely et al ,pengukuran kinerja adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.(Mulyadi dan setyawan, 1999)

2.1.4 Elemen Pengukuran Kinerja

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja ini diukur berdasarkan :

- a. Kecepatan, kecepatan dalam sebuah proses akan dapat meningkatkan efisiensi.
- b. Kualitas, kecepatan tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia, maka kualitas merupakan suatu keharusan dalam pengukuran kinerja .
- c. Layanan, sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.
- d. Nilai, nilai adalah kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga yang memungkinkan pelanggan untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayarkan.

2. Pengembangan karyawan

Segmen proses penilaian kinerja ini berhubungan dengan keahlian karyawan. Tugas utama dalam sebuah kepemimpinan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga menciptakan karyawan yang berkualitas yang menghargai kepemimpinan itu.

3. Kepuasan karyawan

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

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

4. Keputusan kompensasi

Dengan selalu mengaitkan kompensasi karyawan dengan hasil -hasil yang bisa dikuantifikasikan dan dengan memastikan bahwa para karyawan dapat menelusuri kemajuan mereka akan dapat memacu motivasi. Hal ini dikarenakan sangat sulit untuk tetap bermotivasi jika penghargaannya tidak jelas.

5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pimpinan maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Dan hal ini merupakan jaring pengaman baik pimpinan maupun karyawan tidak akan terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya.

2.1.5 Sasaran Pengukuran Kinerja

Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut *Michael Armstrong* yaitu:

1. Sasaran kerja

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

2. Sasaran pengembangan

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

Syarat pengukuran kinerja yang efektif adalah:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dari karakteristik organisasi itu sendiri sesuai sudut pandang pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *Customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan pengukuran yang komprehensif .

- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

2.1.6 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja. Menurut *Neely* dan *Kennerly*, manfaat pengukuran kinerja adalah supaya perusahaan dapat mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah diambil selama ini, dan apakah telah merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Selain itu juga sebagai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen perusahaan, memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan manajemen, memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan, membantu memahami proses kegiatan perusahaan dan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.7 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang disusun untuk meningkatkan kinerja organisasi, kinerja tim dan kinerja individu, yang dimiliki dan dikendalikan oleh manajemen tingkat lini. Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya dimana para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan yang berkesinambungan dari proses kerja dan kontribusi serta kemampuan mereka sendiri.

Sasaran dari manajemen kinerja pada suatu perusahaan mempergunakan akronim SMART untuk mendefenisikan suatu sasaran yang baik:

S = *stretching* (rentang)

M = *measureable* (dapat diukur)

A = *agreed* (disepakati)

R = *realistic* (realistis)

T = *time related* (berhubungan dengan jangka waktu tertentu)

2.2 Pengukuran kinerja dengan manajemen berdasarkan sasaran dengan menggunakan *Performance Prism*

Pengukuran dalam hal ini adalah usaha untuk melihat persoalan yang dicapai akibat penerapan/aplikasi manajemen dalam teknologi yang diterapkan guna meningkatkan kinerja. Tujuan dari pengukuran kinerja secara umum adalah untuk mengevaluasi kinerja yang ada, menganalisa faktor-faktor yang berpengaruh dalam menunjang perbaikan kinerja serta mereduksi faktor –faktor yang menghambat.

Performance prism merupakan penyempurnaan dari teknik pengukuran kinerja yang ada sebelumnya sebagai sebuah kerangka kerja (*framework*). Keuntungan dari *framework* tersebut adalah melibatkan semua *stakeholder* dari organisasi, terutama investor, pelanggan, *end-users*, karyawan, para penyalur, mitra persekutuan, masyarakat dan *regulator*. Pada prinsipnya metode ini dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *stakeholder*, dan uniknya lagi metode ini juga mengidentifikasi kontribusi dari *stakeholders* terhadap organisasitersebut. Pada pokoknya hal itu menjadi hubungan timbal balik dengan masing - masing *stakeholder*. Filosofi *performance prism* berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah *strategy*, *process* dan *capability*. Prisma juga dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang ke bidang yang lainnya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari *performance prism* yang berupa interaksi dari kelima sisinya. *Performance prism* memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Identifikasi secara detail

tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya..(Neely, A.D. ,Kennerley, M and Adams, C.A, 2002. *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and managing Business Success* . Prentice Hall, UK.)

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism*, yaitu sebagai berikut :

1. *Stakeholder satisfaction*

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

2. *Strategy*

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

3. *Process*

Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?

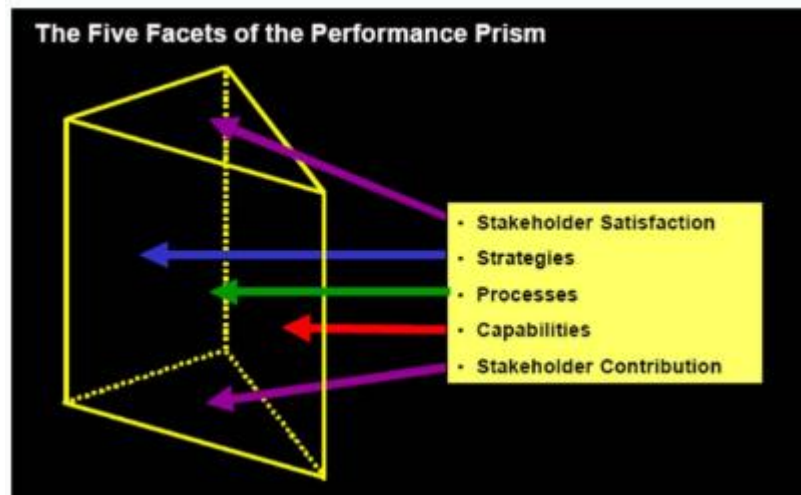
4. *Capability*

Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?

5. *Stakeholder contribution*

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

Kelima elemen di atas tersebut membentuk model *Performance Prism*, dapat dilihat pada Gambar 2.3.



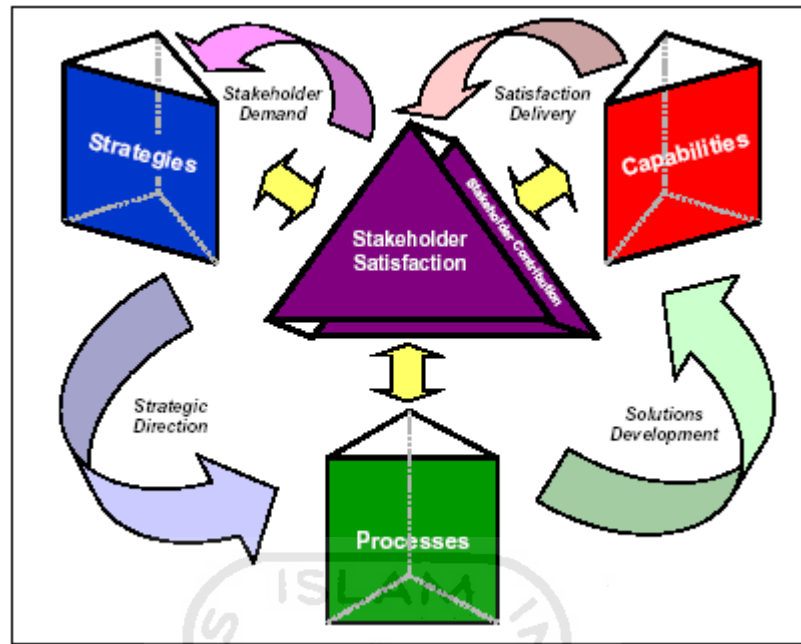
Sumber :Neely, Adams & Crowe, (2001)

Gambar 2.1 Sudut Pandang *Performance Prism*

Performance Prism merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metoda sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS. *Performance Prism* merupakan suatu metoda pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.

Performance Prism mempunyai pandangan yang lebih komprehensif terhadap *stakeholders* (seperti investor, pelanggan, karyawan, peraturan pemerintah dan *supplier*) dibanding kerangka kerja lainnya. *Performance Prism* berpendapat bahwa ukuran kinerja harus dimulai dari strategi adalah tidak benar. Seharusnya kebutuhan dan keinginan dari para *stakeholders*lah yang harus diperhatikan pertama kali, setelah itu strategi dapat diformulasikan.

Performance Prism berpendapat bahwa sebuah sistem pengukuran kinerja seharusnya diorganisir dalam lima perspektif kinerja yang berbeda namun saling berkaitan dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Sumber :Neely, Adams & Crowe, (2001)

Gambar 2.2 Hubungan Keterkaitan Kelima Segi dalam *Performance Prism*

1. Kepuasan *Stakeholder*

Siapa saja stakeholder organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka?. *Stakeholder* yang dipertimbangkan di sini meliputi konsumen, tenaga kerja, *supplier*, pemilik/investor, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan *stakeholder*-nya serta melakukankomunikasi yang baik dengan mereka.

2. Strategi

Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*?. Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab strategi dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil

langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi.

3. Proses

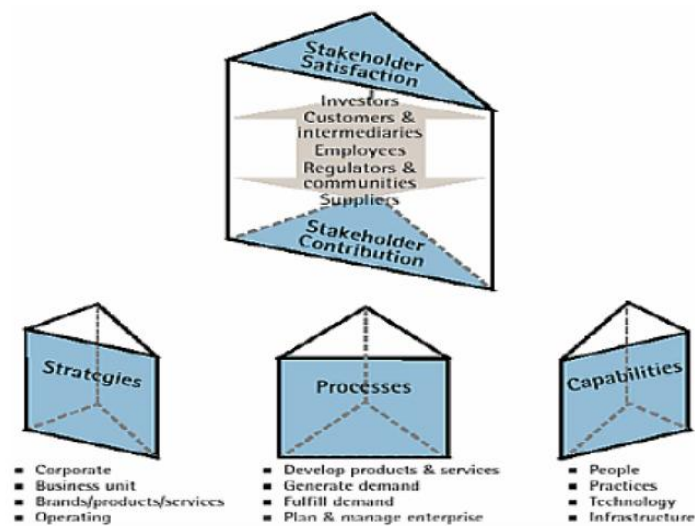
Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan?. Proses disini diibaratkan sebagai mesin dalam meraih sukses, yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pemanfaatan fasilitas serta pengoptimalan saluran-saluran pengadaan (*procurement*) dan logistik.

4. Kapabilitas

Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada?. Kapabilitas atau kemampuan disini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktek-praktek bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya.

5. Kontribusi *Stakeholder*

Kontribusi apa yang kita butuhkan dan kita inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki? Untuk menentukan apa yang harus diukur dan merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan metoda *Performance Prism*, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka. Berdasarkan uraian di atas hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi berdasarkan model *Perfromance Prism* dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Ruang Lingkup Model *Performance Prism*

(Neely dan Adams, (2000 a, b, c))

Pihak manajemen mempertimbangkan ada enam kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

1. Investor (*Shareholder*)
Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.
2. Pelanggan (*Customer*)
Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.
3. Karyawan (*Employees*)
Perusahaan harus mempertahankan karyawan, hal ini merupakan suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik) tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.
4. Pemasok (*Supplier*)
Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/*invoices*). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk

dirundingkan kembali dengan para *supplier*. Sistem Pengukuran Kinerja *Supplier* difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran.

5. *Regulators*

Peraturan Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya *issue*). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya di dalam pasar, karena ketidakberhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusak publisitas didalam pasar.

6. *Communities*

Masyarakat (*communities*) adalah faktor lain yang (pada waktunya resesi) kadang-kadang mereka dihubungkan ke *regulator* juga, (misal hukum ketenagakerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan secara eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini. Sebaiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini dapat dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2.3 Pembobotan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dalam suatu proses pengambilan keputusan, para pengambil keputusan seringkali dihadapkan pada berbagai masalah yang bersumber dari beragamnya kriteria. Sebagai contoh praktis, Pemerintah Daerah (Pemda) sering menghadapi kesulitan dalam menentukan prioritas dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan di daerah. Terkait dengan hal tersebut, *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki,

memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Metode AHP ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

2.3.1 *Decomposition*

Setelah persoalan didefinisikan maka perlu dilakukan *decomposition*, yaitu memecahkan persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsur-unsurnya sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan tadi. Karena alasan ini maka proses analisis ini dinamai hirarki (*Hierarchy*). Pembuatan hirarki tersebut tidak memerlukan pedoman yang pasti berapa banyak hirarki tersebut dibuat, tergantung dari pengambil keputusanlah yang menentukan dengan memperhatikan keuntungan dan kerugian yang diperoleh jika keadaan tersebut diperinci lebih lanjut. Ada dua jenis hirarki, yaitu hirarki lengkap dan hirarki tidak lengkap. Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada semua tingkat memiliki semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya. Jika tidak demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

2.3.2 *Comparatif Judgement*

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena akan

berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini akan ditempatkan dalam bentuk matriks yang dinamakan matriks *pairwise comparison*. Dalam melakukan penilaian terhadap elemen-elemen yang diperbandingkan terdapat tahapan-tahapan, yakni:

- a. Elemen mana yang lebih (penting/disukai/berpengaruh/lainnya).
- b. Berapa kali sering (penting/disukai/berpengaruh/lainnya).

Agar diperoleh skala yang bermanfaat ketika membandingkan dua elemen, perlu dipahami tujuan yang diambil secara umum. Dalam penyusunan skala kepentingan menggunakan patokan dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.1. Dasar Perbandingan Kriteria

TINGKAT KEPENTINGAN	DEFINISI
1	Sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Sangat penting
7	Jelas lebih penting
9	Mutlak lebih penting
2,4,6,8	Apabila ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

Sumber : Saaty (1993)

Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma *reciprocal*, artinya jika elemen *i* dinilai 3 kali lebih penting dibanding *j*, maka elemen *j* harus sama dengan 1/3 kali pentingnya dibanding elemen *i*. Disamping itu, perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Jika terdapat *m* elemen, maka akan diperoleh matriks *pairwise comparison* berukuran *m* x *n*. Banyaknya penilaian yang diperlukan dalam menyusun matriks ini adalah $n(n-1)/2$ karena matriks *reciprocal* dan elemen-elemen diagonalnya sama dengan 1.

2.3.3 *Synthesis of Priority*

Dari setiap matriks *pairwise comparison* kemudian dicari nilai *eigen vectornya* untuk mendapatkan *local priority*. Karena matriks-matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan *global priority* harus dilakukan sintesis antara *local priority*. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesis dinamakan *priority setting*.

2.3.4 *Logical Consistency*

Konsistensi memiliki dua makna, pertama adalah objek-objek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Arti kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antara objek-objek yang didasarkan pada kriteria tertentu. Indikator konsistensi diukur melalui *Consistency Index* (CI) yang dirumuskan :

$$CI = (Z_{maks} - n) / (n-1)$$

Keterangan :

n = jumlah item yang dibandingkan

Z_{maks} = harga rata-rata yang dihitung sebelumnya

Jika CI = 0 maka pengambil keputusan adalah konsisten sempurna

Pertanyaan berikutnya adalah seberapa jauh inkonsistensi tersebut dapat diterima. Untuk ini, bandingkan CI dengan indeks *random* yakni indeks konsistensi dari matriks komparasi pasangan secara *random*. Harga RI dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.2. Harga Random Index

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

Jadi derajat inkonsistensi untuk komparasi pasangan pada matriks kriteria keputusan pada contoh terdahulu dihitung dengan rasio CI terhadap RI :

$$\mathbf{CR = CI / RI}$$

Keterangan :

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Consistency Index*

Secara umum, derajat konsistensi cukup memuaskan bila :

$$CI / RI < 0,10$$

2.4 Scoring System dengan Model Objectives Matrix (OMAX)

Scoring dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Objective Matrix* (OMAX). *Objectives Matrix* (OMAX) adalah suatu istem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objektif). Dikembangkan pertama kali pada tahun 1975 oleh *James L. Riggs P.E.*, ketika ia sedang meneliti produktivitas di rumah sakit.

Adapun kelebihan dari model produktivitas OMAX:

1. Model OMAX fleksibel terhadap kriteria produktivitas yang diukur.
2. Model OMAX dapat mengukur tingkat produktivitas sampai bagian terkecil.dari unit proses, yang diwakili oleh kriteria dari unit proses yang diukur dan terkait langsung dengan kondisi perusahaan saat itu.
3. Model OMAX dapat mengkombinasikan seluruh kriteria produktivitas yang penting bagi kemajuan dan pertumbuhan perusahaan ke dalam suatu bentuk yang terpadu, saling terkait, dan mudah dikomunikasikan.
4. Model OMAX mengukur produktivitas parsial sekaligus dapat mengukur produktivitas total perusahaan.
5. Model OMAX mudah dipahami oleh perusahaan karena kesederhanaannya.

Beberapa keterbatasan metode ini, yakni :

1. Tidak adanya suatu pola dalam penetapan kriteria.
2. Perhitungannya cenderung menyajikan ukuran-ukuran parsial.
3. Mekanisme perhitungannya kurang dapat dipahami secara umum.

Adapun langkah-langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kriteria produktivitas (*Key Performance Indicator*)
Langkah pertama ini adalah mengidentifikasi kriteria produktivitas yang sesuai bagi unit kerja dimana pengukuran ini dilaksanakan.
2. Menjelaskan Data
Setelah kriteria produktivitas teridentifikasi dengan baik, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasikan kriteria tersebut secara lebih terperinci.
3. Penilaian pencapaian mula-mula (skor 3)
Pencapaian mula-mula diletakkan pada skor 3 dari skala 1 sampai 10 untuk memberikan lebih banyak tempat bagi perbaikan daripada untuk terjadinya penurunan. Pencapaian ini juga biasanya diletakkan pada tingkat yang lebih rendah lagi agar memungkinkan terjadinya pertukaran dan memberi kelonggaran apabila sekali-sekali terjadi kemunduran.
4. Menetapkan Nilai Optimis dan Pesimis (skor 10 dan skor 0)
Skor 10 berkenaan dengan sasaran yang ingin kita capai dalam dua atau tiga tahun mendatang sesuai dengan lamanya pengukuran ini akan dilakukan dan karenanya harus berkesan optimis tetapi juga realistis, sedangkan skor 0 merupakan pencapaian terburuk yang mungkin dicapai.
5. Menetapkan sasaran jangka pendek
Pengisian skala skor yang tersisa lainnya dari matriks dilakukan langsung setelah butir skala nol, tiga, sepuluh telah terisi. Butir yang tersisa diisi dengan jarak antar skor adalah sama, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L}$$

Keterangan : ΔX_{L-H} = Interval angka antara level *High* dan *Low*

X_H = Level *High*

X_L = Level *Low*

Y_H = Angka pada level *High*

Y_L = Angka pada level *Low*

6. Menentukan derajat kepentingan (bobot)

Semua kriteria tidaklah memiliki pengaruh yang sama pada produktivitas unit kerja keseluruhan, sehingga untuk melihat berapa besar derajat kepentingannya tiap kriteria harus diberi bobot. Pembobotan biasanya dilakukan Oleh pihak pengambil keputusan dan dapat pula dilakukan oleh orang-orang yang terpilih karena dianggap paham akan kondisi unit kerja yang akan diukur.

7. Pengoperasian Matriks Pengoperasian Matriks baru dapat dilakukan apabila semua butir diatas telah dipenuhi.

Pada *Objective Matrix score performance* yang digunakan yaitu antara 0- 10. Ada 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya dapat dilihat pada Tabel 2.5

Tabel 2.3. Tabel Target Pencapaian dalam OMAX

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Performance</i>								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
<i>Level</i>								
<i>Weight</i>								
<i>Value</i>								

Keterangan:

1. Skor 10: Kinerja sangat memuaskan. Perusahaan telah mencapai target realistis dan mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kinerja.
2. Skor 9 – 8: Kinerja memuaskan. Hampir di semua aktivitas, perusahaan memperoleh hasil yang memuaskan. Perusahaan telah menguasai kriteria secara konsisten.
3. Skor 7 – 6: Kinerja yang dihasilkan baik. Perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif.
4. Skor 5 – 4: Kinerja yang dicapai sedang atau di atas standar yang ada (cukup baik). Perusahaan masih harus belajar dan mempunyai minat untuk belajar demi peningkatan kinerja.
5. Skor 3: Kinerja standar (rata-rata). Perusahaan telah mencapai kinerja standar yang ada dan tetap dipertahankan dengan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja.
6. Skor 2 – 1: Kinerja yang dicapai buruk. Perusahaan masih berada di tingkat pemula atau dengan kata lain kinerja perusahaan di bawah rata-rata, masih banyak yang harus dipelajari.
7. Skor 0: Kinerja ditolak (sangat buruk). Kinerja perusahaan berlawanan dengan tujuan dan sasaran KPI. Membutuhkan bimbingan yang intensif.

2.5 Traffic Light System

Untuk memudahkan pengguna dalam memahami hasil kinerja perusahaan maka hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam bentuk *traffic light system*. Model tersebut menggunakan tiga warna yaitu merah, kuning dan hijau. Warna merah, kuning dan hijau didasarkan pada nilai realisasi dibandingkan target dengan memberikan nilai toleransi. Bila realisasi melebihi target maka diberi warna hijau, bila nilai realisasi dibawah target tapi masih dalam batas toleransi diberi warna kuning,

sedangkan bila nilai realisasi di bawah target dan di luar batas toleransi diberi warna merah. Bentuk *traffic light system* sering dikombinasikan dengan tabel omax. Untuk level 0 sampai level 2 diberi warna merah, untuk level 3 sampai level 7 diberi warna kuning dan untuk level 8 sampai level 10 diberi warna hijau.

2.6 Peneliti Terdahulu

Penelitian tentang pengukuran kinerja telah banyak dilakukan. Parasuraman, Chatsani (2005) melakukan penelitian mengenai perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* dan AHP untuk mengetahui kinerja aktual pada Riyadi Palace Hotel sebagai obyek. Dalam analisis tersebut sistem pengukuran kinerja yang dibangun, lebih kepada penjabaran visi dan misi perusahaan yang ingin dicapai. Dengan mengkombinasikan metode *Analytical Hierarchy Process* maka dapat diperoleh nilai rasio inkonsistensi hingga nilai bobot global tiap perspektif yang dibahas dalam *Balance Scorecard*.

Iwan Vanany, Dian Tanukhidah (2002) melakukan penelitian mengenai perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* untuk mengetahui kinerja hotel sebagai obyek. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang baik dimulai dengan pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Penelitian tersebut dilakukan melalui beberapa tahap, diantaranya adalah dengan memunculkan beberapa KPI yang ada untuk kemudian di bobotkan dengan metode AHP dan dilakukan *scoring* dengan model OMAX. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 36 KPI yang meliputi 6 KPI konsumen, 9 KPI staff manajerial, 9 KPI staff operasional, 4 KPI supplier, 3 KPI pemilik/investor, serta 5 KPI pemerintah dan masyarakat di sekitar lingkungan hotel. Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses *scoring system* menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai *current performance indicator* yang telah dicapai oleh hotel X adalah sebesar 50,75%.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk mengetahui kinerja aktual dan sebagai dasar untuk penyusunan strategi bagi perusahaan. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan dimensi pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Iwan Vanany, Dian Tanukhidah (2002), yaitu mengukur kinerja dengan pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan beralamat Komplek Balikpapan Permai Bl D-1/1 Balikpapan 76114, Kalimantan Timur. Sedangkan waktu penelitian dilaksanakan pada 10 Oktober 2016 sampai dengan tanggal 18 November 2016

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian disini adalah ruang lingkup yang menunjukkan batas-batas bidang yang akan diteliti. Adapun ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan.
2. Pengukuran kinerja hanya dilakukan berdasarkan data perusahaan selama periode yang telah ditentukan.
3. Pengukuran kinerja menggunakan model *Performance Prism*, AHP (untuk penentuan bobot KPI), *Scoring system* menggunakan *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*.
4. *Stakeholder* yang diteliti adalah *investor*, pelanggan, pemasok, karyawan, pemerintah dan masyarakat dilihat dari sisi sudut pandang organisasi perusahaan. (Neely, A.D. ,Kennerley, M and Adams, C.A, 2002)

3.3 Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan kepada *stakeholder* PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan, yaitu *customer*, *investor*, *employee*, *suppliers*, dan *community*. Karyawan yang diteliti dikhususkan untuk *top management*.

3.4 Variabel dan definisi operasional

Variabel penelitian adalah karakteristik subyek penelitian yang berubah dari satu subyek ke subyek lainnya. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya adalah sebagai berikut :

a. Variabel Independen (variabel bebas, sebab mempengaruhi)

Variabel bebas merupakan variabel penelitian yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel akibat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel *stakeholder* di setiap faset *performance prims* yaitu *satisfaction*, *contribution*, *strategy*, *proses* dan *capabilities*.

b. Variabel dependen (variabel tergantung, akibat, terpengaruh)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel bebas. Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja perusahaan.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, kuesioner merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari narasumber tentang hal-hal yang ia ketahui terkait permasalahan yang hendak diungkap (Ginting, Rosnani , 2008. *Perancangan Produk* . Graha Ilmu. Yogyakarta).

Adapun instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuisisioner AHP (*Analytic Hierarchy Process*) digunakan untuk menentukan kepentingan bobot KPI (*key performance indicator*) dari perspektif *Performance Prism* diisi oleh orang yang berasal dari internal perusahaan yang memiliki pengetahuan yang mendalam di bidang strategi. Alasan digunakan kuisisioner AHP pada penelitian ini adalah pada metode AHP digunakan matriks *pairwise comparison*, dimana di dalam melakukan penilaian dibandingkan dua (sepasang) alternatif berdasarkan satu kriteria dan menunjukkan nilai kepentingannya (preferensinya), sehingga didapatkan prioritas menyeluruh bagi setiap unsur pada tingkat

hirarki. Untuk pengukuran kriteria, sub kriteria dalam penentuan bobot KPI digunakan skala preferensi (*preference scale*) hasil riset pakar-pakar AHP. Adapun kebaikan skala preferensi ini yakni terdapat keseragaman skor (*variability of sorer*) sebagai akibat penggunaan skala yang berkisar antara 1 sampai dengan 9.

3.6 Pengumpulan Data

Data dan jenis data yang digunakan

1. Data Primer

Data primer adalah informasi atau data orisinil yang dikumpulkan dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Data-data tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi *stakeholder*, data ini diperoleh dengan melakukan metode wawancara kepada pihak yang berkompeten di PT. Beasco Jaya Mandiri .
- b. Data mengenai *Key Performance Index* (KPI) atau indikator kepuasan dan kontribusi masing-masing *stakeholder* dan data mengenai strategi, proses,serta kapabilitas yang dibutuhkan, data ini diperoleh dengan metode penyebaran kuisisioner dan wawancara kepada masing-masing *stakeholder* yang telah teridentifikasi.
- c. Bobot *Key Performance Index* (KPI) diperoleh melalui penyebaran kuisisioner AHP (*Analytic Hierarchy Process*) kepada *stakeholder* perusahaan yang telah teridentifikasi.
- d. Data kontribusi dari masing-masing *stakeholder* dan data-data lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- e. Data strategi, proses, dan kapabilitas yang dibututhkan. Data ini didasarkan pada kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Dilakukan dengan metode wawancara.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang biasanya berbentuk dokumen, file, arsip, atau catatan-catatan perusahaan. Data ini diperoleh melalui dokumentasi perusahaan, dan literatur yang berhubungan dengan penelitian

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi

Yaitu dengan melakukan penelitian langsung pada obyek yang diteliti untuk mendapatkan data primer maupun sekunder.

2. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab kepada *stakeholder* untuk mendapatkan data yang mungkin tidak dapat diperoleh dengan metode lain.

3. Dokumentasi

Dengan mengumpulkan data mengenai data-data masa lalu perusahaan.

4. Kuesioner

Mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan untuk mendukung data yang lainnya. Adapun kuesioner yang disebar adalah kuesioner pembobotan dengan perbandingan berpasangan yang bentuknya sedikit dirubah dari bentuk asalnya dengan pertimbangan untuk kemudahan pemahaman bagi responden dan kuesioner pengukuran kinerja aktual.

3.7 Analisis Data

Data dan jenis data yang digunakan

Analisa data yang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Pembobotan KPI dengan metode AHP

Pembobotan KPI dilakukan dengan metode AHP yang diawali dengan menggunakan perbandingan berpasangan.

- a. Analisis Pembobotan antar Kriteria Strategi, Proses, dan Kapabilitas.
- b. Analisis Pembobotan antar *Stakeholder*
- c. Perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR)

Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = (Z_{maks} - n) / (n-1)$$

Keterangan :

n = jumlah item yang dibandingkan

Z_{maks} = harga rata-rata yang dihitung sebelumnya

Jika CI = 0 maka pengambil keputusan adalah konsisten sempurna

Rumus *Consistency Ratio* (CR) adalah sebagai berikut:

$$CR = CI / RI$$

Keterangan :

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Consistency Index*

Secara umum, derajat konsistensi cukup memuaskan bila :

$$CI / RI < 0,10$$

2. Tahap *scoring system* dengan bantuan *Objective Matrix*.
 - a. Menentukan Target Nilai Tertinggi dan Nilai Terendah yang Dicapai Setiap KPI (*Key Performance Indicator*).
 - b. Menentukan bobot *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah itu masing-masing *Key Performance Indicator* diberikan bobot, bobot diberikan oleh narasumber dari perusahaan yang telah dipilih sebelumnya.
 - c. Melakukan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI menggunakan rumus:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L}$$

Keterangan :

ΔX L-H = Interval angka antara level *High* dan *Low*

X H = Level *High*

X L = Level *Low*

Y H = Angka pada level *High*

Y L = Angka pada level *Low*

Pada *Objective Matrix score performance* yang digunakan yaitu antara 0- 10. Ada 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya dapat dilihat pada Tabel 2.5

Tabel 2.5. Tabel Target Pencapaian dalam OMAX

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Performance</i>								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
<i>Level</i>								
<i>Weight</i>								
<i>Value</i>								

Keterangan:

- a. Skor 10: Kinerja sangat memuaskan. Perusahaan telah mencapai target realistis dan mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kinerja.

- b. Skor 9 – 8: Kinerja memuaskan. Hampir di semua aktivitas, perusahaan memperoleh hasil yang memuaskan. Perusahaan telah menguasai kriteria secara konsisten.
 - c. Skor 7 – 6: Kinerja yang dihasilkan baik. Perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif.
 - d. Skor 5 – 4: Kinerja yang dicapai sedang atau di atas standar yang ada (cukup baik). Perusahaan masih harus belajar dan mempunyai minat untuk belajar demi peningkatan kinerja.
 - e. Skor 3: Kinerja standar (rata-rata). Perusahaan telah mencapai kinerja standar yang ada dan tetap dipertahankan dengan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja.
 - f. Skor 2 – 1: Kinerja yang dicapai buruk. Perusahaan masih berada di tingkat pemula atau dengan kata lain kinerja perusahaan di bawah rata-rata, masih banyak yang harus dipelajari.
 - g. Skor 0: Kinerja ditolak (sangat buruk). Kinerja perusahaan berlawanan dengan tujuan dan sasaran KPI. Membutuhkan bimbingan yang intensif
- d. Menentukan skor aktual dan nilai performansi.

3. *Traffic Light System*

Untuk memudahkan pengguna dalam memahami hasil kinerja perusahaan maka hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam bentuk *traffic light system*. Model tersebut menggunakan tiga warna yaitu merah, kuning dan hijau. Warna merah, kuning dan hijau didasarkan pada nilai realisasi dibandingkan target dengan memberikan nilai toleransi. Bila realisasi melebihi target maka diberi warna hijau, bila nilai realisasi dibawah target tapi masih dalam batas toleransi diberi warna kuning, sedangkan bila nilai realisasi di bawah target dan di luar batas toleransi diberi warna merah. Bentuk *traffic light system* sering

dikombinasikan dengan tabel omax. Untuk level 0 sampai level 2 diberi warna merah, untuk level 3 sampai level 7 diberi warna kuning dan untuk level 8 sampai level 10 diberi warna hijau.

3.8 Prosedur Penelitian

Penelitian ini dibagi menjadi lima langkah, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian pendahuluan
 - a. Studi pendahuluan, yaitu studi mengenai kondisi yang ada pada perusahaan saat ini terkait sistem pengukuran kinerjanya.
 - b. Perumusan masalah
 - c. Menentukan tujuan penelitian
2. Perancangan pengukuran kinerja dan *Performance Prism*

Pada tahap ini pengumpulan data mulai dilakukan dan langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

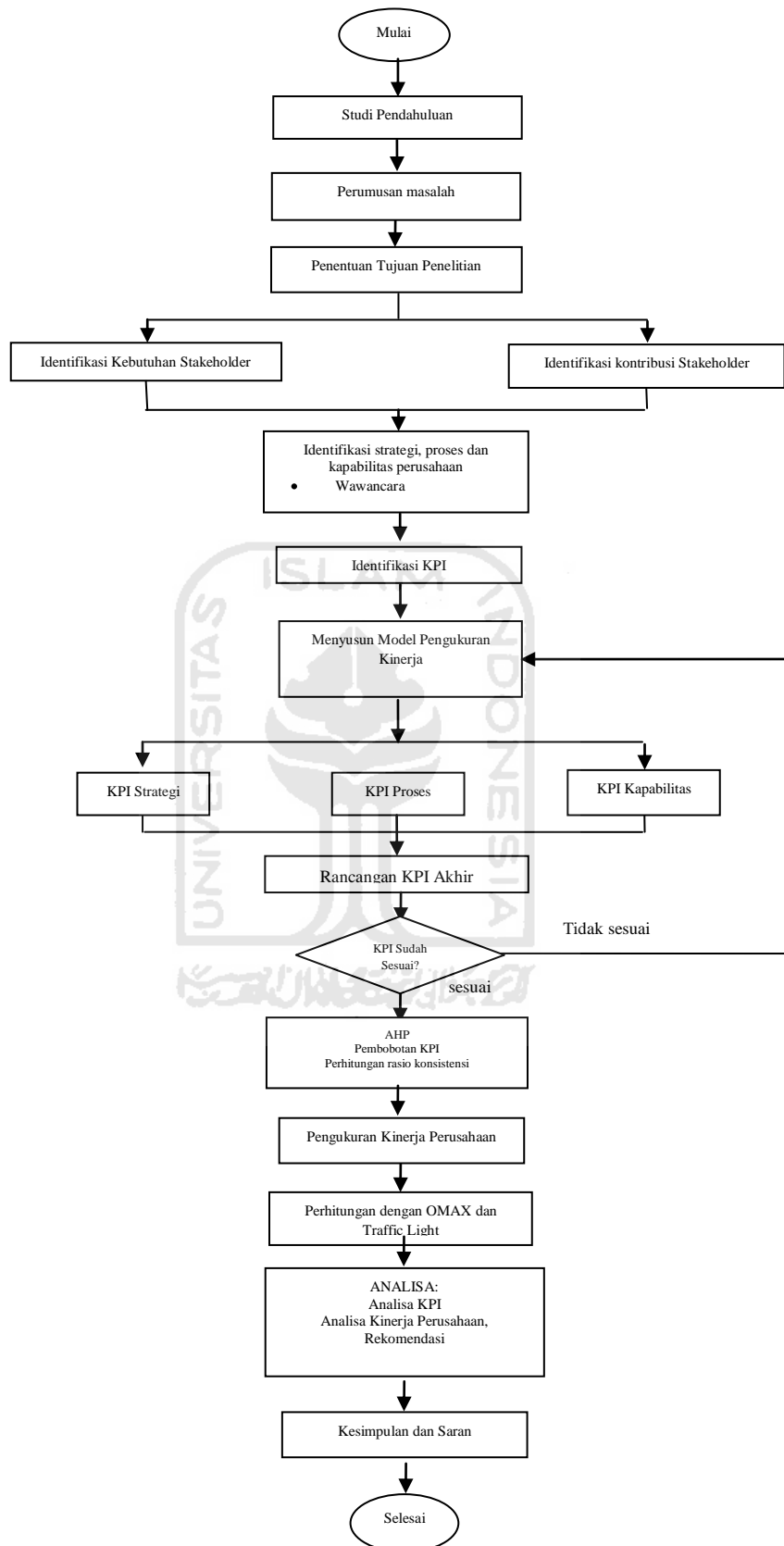
 - a. Identifikasi kebutuhan dan keinginan *stakeholder*, dilakukan dengan metode wawancara, *stakeholder* tersebut meliputi *customer*, *employee*, pemilik modal, *supplier*, pemerintah dan masyarakat sekitar.
 - b. Identifikasi kontribusi *stakeholder*. Dilakukan dengan metode wawancara.
 - c. Menentukan strategi, proses dan kapabilitas yang dibutuhkan. Penentuan ini dilakukan dengan mempertimbangkan kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Dilakukan dengan metode wawancara.
 - d. Identifikasi KPI. Identifikasi ini meliputi KPI strategi, KPI proses dan KPI kapabilitas perusahaan.
 - e. Menyusun model pengukuran kinerja. Pada tahap ini penulis menggunakan metode *performance prism*.
3. Tahap pembobotan dengan AHP
 - a. Perbandingan berpasangan antar KPI .
 - b. Menghitung rasio inkonsistensi

- c. Pembobotan pada setiap KPI
- 4. Tahap *scoring*
 - a. Menentukan target dan nilai terendah setiap KPI
 - b. Melakukan perhitungan kelas pencapaian masing -masing KPI
 - c. Melakukan *scoring system* dengan OMAX
 - d. Menentukan skor aktual dan nilai performansi serta menghitung indikator pencapaian total.
- 5. Tahap analisa dan pembahasan

Analisis ini meliputi pencapaian kinerja perusahaan serta rencana tindakan untuk melaksanakan program peningkatan kinerja berdasarkan KPI yang perlu segera diperbaiki.

Langkah- langkah Penelitian dapat kita lihat pda gambar diagram alir dan gambar kerangka konseptual berikut ini :



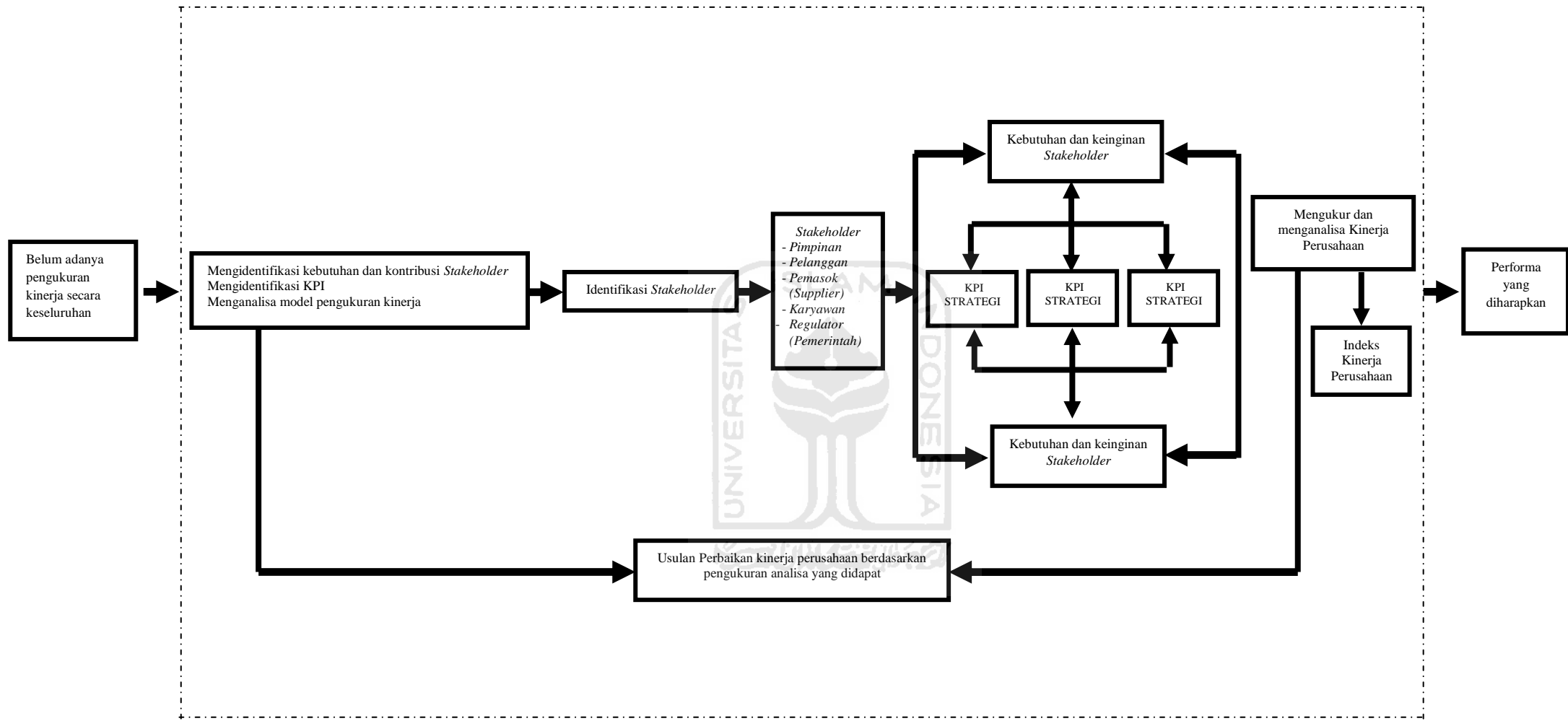


Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

3.9 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka berpikir dalam penelitian adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian secara logis. Untuk mengetahui tingkat kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan secara keseluruhan, maka perlu dianalisa semua variabel kunci dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2.





Gambar 3.2. Kerangka Konseptual Penelitian



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Identifikasi KPI dan Validasi KPI Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder*, Strategi Proses dan Kapabilitas

Pada perancangan *Performance Prism*, hal yang pertama dilakukan adalah mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *Stakeholder* perusahaan. Pada PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan yang menjadi *Stakeholder* ada 5, yaitu Konsumen, Karyawan, Pimpinan, *Supplier* dan regulator / Pemerintah.

Dalam pengukuran model *Performance Prism*, hal yang diukur adalah mengenai kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, dimana melakukan wawancara mengenai kepuasan yang telah disesuaikan dengan literatur untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan mereka. Setelah itu, dilakukan pembagian kuesioner untuk melihat tingkat kepentingan setiap indikator.

Identifikasi ini ditujukan untuk mengetahui kepuasan, keinginan dan kontribusi *stakeholder* yang didapat dari wawancara dan *brainstorming* dengan bagian manajerial serta identifikasi *strategy*, *process*, dan *capability* yang dimiliki perusahaan yang disusun dengan mempertimbangkan kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. *Strategy* yaitu strategi apa yang diambil perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dari para *stakeholdernya*. Sedangkan *process* yaitu bagaimana cara yang dilakukan oleh pihak perusahaan untuk mewujudkan strategi tersebut. Dan yang terakhir *capability* yaitu kapabilitas yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan proses tersebut. Adapun hasil identifikasi KPI (*Key Performance Indikator*) dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Identifikasi KPI PT. Beasco Jaya Mandiri

STAKEHOLDER SATISFACTION		
NO	Stakeholder	Indikator
1	Pimpinan	a. ROA (Return On Asset)
		b. ROI (Return On investasi)
		c. ROE (Return On Equuity)
2	Pelanggan	a. Tingkat Kepuasan Pelanggan
		b. Jumlah Keluhan Pelanggan
		c. Kualitas dan Kecepatan Pelayanan
3	Karyawan	a. Tingkat Kepuasan Karyawan
		b. Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja
4	Supplier	a. Ketepatan Pembayaran
5	Pemerintah	a. Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
STAKEHOLDER CONTRIBUTION		
NO	Stakeholder	Indikator
1	Pimpinan	a. Tingkat Pertambahan Investasi
		b. Ide/saran investor yang diimplementasikan
2	Pelanggan	a. Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan
		b. Ide saran/umpan balik pelanggan
3	Karyawan	a. Rasio Loyalitas Karyawan
		b. Tingkat Kedisiplinan Karyawan
4	Supplier	a. Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
		b. Ketepatan Waktu Pengiriman
5	Pemerintah	a. Ide/saran dari Pemerintah
STRATEGY		
NO	Stakeholder	Indikator
1	Pimpinan	a. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan
2	Pelanggan	a. Peningkatan Pelayanan
		b. Jumlah keluhan/masukan Pelanggan
3	Karyawan	a. Peningkatan Pelayanan
		b. Indeks Kepuasan Pelanggan
4	Supplier	a. Tingkat Optimalisasi Pengadaan
5	Pemerintah	a. Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
		b. Kerjasama Sponsorship
PROCESS		
NO	Stakeholder	Indikator
1	Pimpinan	a. Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan
2	Pelanggan	a. Meningkatkan kualitas layanan
		b. Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)
3	Karyawan	a. Pengelolaan Anggaran Pelatihan
		b. Pelaksanaan Rekrutmen karyawan
4	Supplier	a. Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan
5	Pemerintah	a. Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)
CAPABILITY		
NO	Stakeholder	Indikator
1	Pimpinan	a. Keakuratan laporan keuangan per periode
		b. <i>Management Review</i>
2	Pelanggan	a. Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik
		b. Tingkat kelayaitas perusahaan
3	Karyawan	a. Analisa Potensi Karyawan
		b. Pendidikan dan Pelatihan
4	Supplier	a. Aplikasi <i>e-procurement</i>
5	Pemerintah	a. Dokumen Panduan

4.2 Pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*)

Pembobotan KPI didasarkan pada kuesioner yang berisi penilaian tingkat kepentingan tiap nilai KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Kuesioner tersebut disebarakan kepada ahli yang berkompeten dalam perusahaan

Tabel 4. 2 Tabel data Penyebaran responden

No.	Responden	Alasan
1	Direktur/Owner	Memiliki tanggung jawab penuh secara keseluruhan terhadap kinerja perusahaan
2	Direktur Operasional	Memiliki tanggung jawab keseluruhan terhadap operasional perusahaan
3	Project Manager area Kalimantan	Memiliki tanggung jawab manajerial terhadap wilayah kerja perusahaan
4	HRD/Personalia	Memiliki tanggung jawab terhadap kepegawaian / <i>human resource perusahaan</i>

4.2.1 Pembobotan antar Kriteria *Stakeholder* Perusahaan

Langkah pertama adalah menghitung tingkat kepentingan dari kriteria *Stakeholder* (Pimpinan, Konsumen, Karyawan, Pemasok/*Supplier*, Regulator). Pembobotan dilakukan dengan menggunakan microsoft excel berdasarkan matrik perbandingan berpasangan hasil dari pemerataan geometrik (*Geometric Mean*).

Tabel 4.3 Tabel Hasil Matrik Perbandingan Berpasangan *Stakeholder* Perusahaan (Menggunakan *Geometric Mean*)

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	1,000	0,790	1,495	3,948	1,732
Konsumen	1,266	1,000	2,590	1,930	1,414
Karyawan	0,669	0,386	1,000	3,637	1,000
Supplier	0,253	0,518	0,275	1,000	1,627
Regulator	0,577	0,707	1,000	0,615	1,000
Σ	3,766	3,401	6,360	11,131	6,773

Tabel 4.4 Tabel Bobot Setiap Stakeholder Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
Pimpinan	0,269	0,094
Konsumen	0,284	
Karyawan	0,185	
Supplier	0,119	
Regulator	0,144	

4.2.2 Pembobotan Elemen Tiap Stakeholder untuk masing-masing kriteria KPI

Langkah selanjutnya adalah menghitung tingkat kepentingan dari kriteria KPI setiap Stakeholder (*Satisfaction, Contribution, Strategy, Process, Capability*). Pembobotan dilakukan dengan menggunakan microsoft excel berdasarkan matrik perbandingan berpasangan hasil dari pemerataan geometrik.

4.2.2.1 Pembobotan elemen untuk kriteria KPI Pimpinan

Tabel 4.5 Tabel Bobot Antar KPI Stakeholder Pimpinan

KPI Pimpinan	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,072	0,094
KPI 2	0,099	
KPI 3	0,125	
KPI 4	0,042	
KPI 5	0,143	
KPI 6	0,152	
KPI 7	0,055	
KPI 8	0,178	
KPI 9	0,134	

4.2.2.2 Pembobotan elemen untuk kriteria KPI Konsumen

Tabel 4.6 Tabel Bobot Antar KPI Stakeholder Konsumen

KPI Konsumen	Bobot	Consistency Ratio (CR)
KPI 1	0,083	0,132
KPI 2	0,101	
KPI 3	0,096	
KPI 4	0,036	
KPI 5	0,129	
KPI 6	0,121	
KPI 7	0,060	
KPI 8	0,112	
KPI 9	0,112	
KPI 10	0,066	
KPI 11	0,074	

a. Pembobotan elemen untuk kriteria KPI Karyawan

Tabel 4.7 Tabel Bobot Antar KPI Stakeholder Karyawan

KPI Karyawan	Bobot	Consistency Ratio (CR)
KPI 1	0,097	0,148
KPI 2	0,192	
KPI 3	0,057	
KPI 4	0,137	
KPI 5	0,139	
KPI 6	0,093	
KPI 7	0,054	
KPI 8	0,079	
KPI 9	0,072	
KPI 10	0,080	

b. Pembobotan elemen untuk kriteria KPI *Supplier*

Tabel 4.8 Tabel Bobot Antar KPI *Stakeholder Supplier*

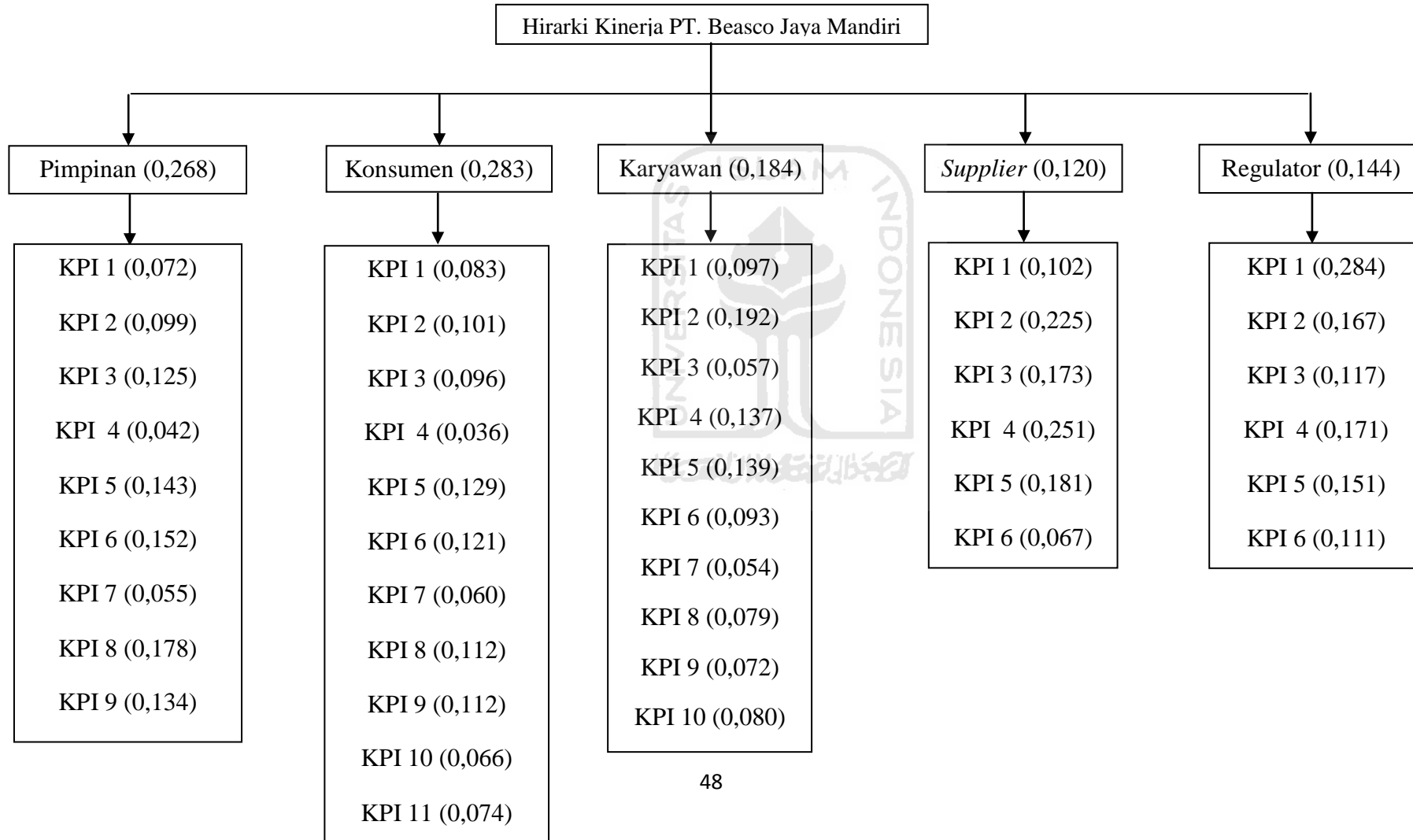
KPI <i>Supplier</i>	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,102	0,022
KPI 2	0,225	
KPI 3	0,173	
KPI 4	0,251	
KPI 5	0,181	
KPI 6	0,067	

c. Pembobotan elemen untuk kriteria KPI Regulator

Tabel 4.9 Tabel Bobot Antar KPI *Stakeholder Regulator*

KPI Regulator	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,284	0,007
KPI 2	0,167	
KPI 3	0,117	
KPI 4	0,171	
KPI 5	0,151	
KPI 6	0,111	

Dari hasil pembobotan diatas maka dapat diperoleh struktur hierarki bobot KPI PT. Beasco Jaya Mandiri sebagai berikut:



Keterangan Gambar :

PIMPINAN	
KPI 1	ROA (Return On Asset)
KPI 2	ROI (Return On investasi)
KPI 3	ROE (Return On Equity)
KPI 4	Tingkat Pertambahan Investasi
KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan
KPI 6	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan
KPI 7	Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan
KPI 8	Keakuratan laporan keuangan per periode
KPI 9	<i>Management Review</i>

KONSUMEN	
KPI 1	Tingkat Kepuasan Pelanggan
KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan
KPI 3	Kualitas dan Kecepatan Pelayanan
KPI 4	Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan
KPI 5	Ide saran/umpan balik pelanggan
KPI 6	Peningkatan Pelayanan
KPI 7	Indeks Kepuasan Pelanggan
KPI 8	Meningkatkan kualitas layanan
KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)
KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik
KPI 11	Tingkat kelayaitas perusahaan

KARYAWAN	
KPI 1	Tingkat Kepuasan Karyawan
KPI 2	Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja
KPI 3	Rasio Loyalitas Karyawan
KPI 4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan
KPI 5	Peningkatan Kualitas SDM
KPI 6	Jumlah Keluhan/masukan Karyawan
KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan
KPI 8	Pelaksanaan Rekrutmen karyawan
KPI 9	Analisa Potensi Karyawan
KPI 10	Pendidikan dan Pelatihan

SUPPLIER	
KPI 1	Ketepatan Pembayaran
KPI 2	Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman
KPI 4	Tingkat Optimalisasi Pengadaan
KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan
KPI 6	Aplikasi <i>e-procurement</i>

REGULATOR	
KPI 1	Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
KPI 2	Ide/saran dari Pemerintah
KPI 3	Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
KPI 4	Kerjasama <i>Sponsorship</i>
KPI 5	Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)
KPI 6	Dokumen Panduan

Gambar 4.1 Struktur Hierarki Bobot Key Performance Indicator (KPI) Perusahaan

4.3 Penyusunan Performance Measurement Record Sheet

Setelah memperoleh KPI sebagai parameter kinerja perusahaan, selanjutnya dilakukan penyusunan *Performance Measurement Record Sheet* untuk masing masing KPI. Penyusunan *Performance Measurement Record Sheet* dilakukan dengan cara *interview* kepada pihak perusahaan mengenai tujuan, sumber data dan apa yang akan dilakukan terhadap pengukuran yang dihasilkan.

4.4 Pengukuran Kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri

Setelah penyusunan *Performance Measurement Record Sheet*, langkah selanjutnya adalah pengumpulan data-data yang diperlukan.

Pengambilan data dilakukan sesuai dengan yang tercantum di dalam *Performance Measurement Record Sheet*.

4.4.1 Kriteria *Stakeholder* Pimpinan

1. *Return On Assets (ROA)*

Return On Assets (ROA) merupakan salah satu rasio profitabilitas yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau keuntungan. Pencapaian *Return On Assets (ROA)* pada PT. Beasco Jaya Mandiri pada tahun 2014 adalah 68,9%, sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit kenaikan sebesar 2,10% jadi pencapaian *Return On Assets (ROA)* pada tahun 2015 adalah sebesar 71%

$$ROA = \frac{\text{Laba tahun berjalan}}{\text{Jumlah Asset (Total Aktiva)}} \times 100\%$$

2. *Return on Investment (ROI)*

Return on Investment (ROI) merupakan salah satu bentuk rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur keuanagan perusahaan secara keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan. Semakin tinggi nilai ROI yang didapatkan, maka akan semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Pencapaian *Return on Investment (ROI)* pada PT. Beasco Jaya Mandiri pada tahun 2014 adalah 27,25%, sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit kenaikan sebesar 5,29% jadi pencapaian *Return On Assets (ROA)* pada tahun 2015 adalah sebesar 32,54%

$$ROI = \frac{\text{Laba berjalan setelah pajak}}{\text{Jumlah Asset (Total Aktiva)}} \times 100\%$$

3. *Return on Equity (ROE)*

Return on Equity (ROE) merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur nilai suatu saham, dengan kata lain ROE

digunakan untuk menghitung imbalan kepada pemegang saham. Pencapaian *Return on Equity (ROE)* pada PT. Beasco Jaya Mandiri pada tahun 2014 adalah 47,38%, sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit kenaikan sebesar 1,40% jadi pencapaian *Return on Equity (ROE)* pada tahun 2015 adalah sebesar 48,78%

$$ROE = \frac{\text{Laba tahun berjalan}}{\text{Jumlah Ekuitas}} \times 100\%$$

4. Tingkat Pertambahan Investasi

Investasi merupakan penanaman modal pada suatu perusahaan dalam rangka untuk menambah barang-barang modal dan perlengkapan produksi yang sudah ada supaya menambah jumlah produksi. Penanaman modal dalam bentuk investasi ini dapat berasal dari dua sumber, yaitu penanaman modal dalam negeri dan penanaman modal luar negeri. Investasi yang naik dari tahun ketahun akan menyebabkan penyerapan angkatan kerja yang bekerja akan semakin besar karena dengan tingginya investasi maka proses produksi naik dan semakin banyak membutuhkan angkatan kerja yang bekerja (Sukirno,2000).

Pada PT. Beasco Jaya Mandiri pada tahun 2014 mengalami pencapaian tingkat pertumbuhan investasi sebesar 11,25% sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit kenaikan sebesar 5,64% jadi PT. Beasco jaya Mandiri pada tahun 2015 mengalami kenaikan tingkat pertumbuhan investasi adalah sebesar 16,89%

$$\text{Pertumbuhan Investasi} = \frac{\text{Investasi (tahun t)} - \text{Investasi(tahun(t - 1))}}{\text{Investasi(tahun(t - 1))}} \times 100\%$$

5. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

Tingkat pertumbuhan pendapatan adalah evaluasi prosentase pendapatan perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya, sehingga perusahaan dapat melakukan berbagai macam evaluasi dengan melihat

pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahunnya. Pada PT. Beasco Jaya Mandiri pada tahun 2014 mengalami pertumbuhan pendapatan sebesar 12,25%. sedangkan pada tahun 2015 mengalami sedikit kenaikan sebesar 5,64% jadi PT. Beasco jaya Mandiri pada tahun 2015 mengalami kenaikan pertumbuhan pendapatan adalah sebesar 17,89%.

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan (tahun t)} - \text{Pendapatan(tahun(t - 1))}}{\text{Pendapatan(tahun(t - 1))}} \times 100\%$$

6. Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan

Kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan adalah kesesuaian dan ketepatan antara jumlah tagihan dengan yang di bayarkan , kesesuaian dan ketepatan waktu pembayaran sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

Jumlah tagihan yang harus di bayarkan setiap bulannya = 15 invoice / tagihan

a. Jumlah kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah sebanyak 9 invoice / tagihan

Prosentase Jumlah kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah 60 %

$$\frac{9 \text{ invoice}}{15 \text{ invoice}} \times 100\% = 60\%$$

b. Jumlah kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah sebanyak 11 invoice / tagihan

Prosentase Jumlah kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah 73,33 %

$$\frac{11 \text{ invoice}}{15 \text{ invoice}} \times 100\% = 73,33\%$$

c. Parameter terburuk kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan PT. Beasco = 4 invoice/tagihan

Prosentase parameter terburuk kesesuaian dan ketepatan pembayaran tagihan PT. Beasco = 26,67%

$$\frac{4 \text{ invoice}}{15 \text{ invoice}} \times 100\% = 26,67\%$$

7. Keakuratan laporan keuangan perperiode

Keakuratan laporan keuangan perperiode adalah keakuratan perusahaan dalam membuat laporan keuangan yang kredibel, mutlak adanya bagi perusahaan. Dimana paparan angka-angka dan penjelasannya yang tersaji mencerminkan kinerja yang baik dan andal bagi perusahaan. Prosentase keakuratan laporan keuangan perperiode pada tahun 2014 sebesar 85%, sedangkan prosentase keakuratan laporan keuangan perperiode pada tahun 2015 sebesar 95%, dan yang terburuk keakuratan laporan keuangan adalah kurang dari 85% ($\leq 85\%$).

4.4.2 Kriteria Stakeholder Konsumen

1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Jumlah Pelanggan yang memakai jasa perusahaan PT Beasco Jaya Mandiri adalah 2 perusahaan, sesuai dengan batasan masalah penelitian maka penulisi mengambil sampel 1 perusahaan saja yaitu Kantor Besar Chevron Indonesia Company Balikpapan. Jumlah Karyawan di Kantor Besar Chevron Indonesia Company Balikpapan ada sekitar 850 orang.

a. Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah sebanyak 639 orang

Prosentase Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah 75,18 %

$$\frac{639 \text{ orang}}{850 \text{ orang}} \times 100\% = 75,18 \%$$

b. Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah sebanyak 727 orang

Prosentase Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah 85,53%

$$\frac{727 \text{ orang}}{850 \text{ orang}} \times 100\% = 85,53 \%$$

c. Parameter terburuk kepuasan pelanggan = 425 orang

Prosentase parameter terburuk kepuasan pelanggan = 50 %

$$\frac{425 \text{ orang}}{850 \text{ orang}} \times 100\% = 50 \%$$

2. Kualitas dan kecepatan pelayanan

Kualitas dan kecepatan pelayanan adalah perbandingan antara kualitas dan kecepatan layanan yang dirasakan (persepsi) konsumen dengan kualitas dan kecepatan layanan yang diharapkan konsumen . Pada tahun 2014 pencapaian PT. Beasco Jaya Mandiri terhadap kualitas dan kecepatan pelayanan konsumen adalah sebesar 68%, sedangkan pada tahun 2015 sebesar 71%.

$\frac{\text{kualitas dan kecepatan layanan yang dirasakan (persepsi) konsumen}}{\text{kualitas dan kecepatan layanan yang diharapkan konsumen}} \times 100\%$
--

3. Indeks Kepuasan Pelanggan

Jumlah Pelanggan yang memakai jasa perusahaan PT Beasco Jaya Mandiri adalah 2 perusahaan, sesuai dengan batasan masalah penelitian maka penulis mengambil sampel 1 perusahaan saja yaitu Kantor Besar Chevron Indonesia Company Balikpapan. Jumlah Karyawan di Kantor Besar Chevron Indonesia Company Balikpapan ada sekitar 850 orang.

a. Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah sebanyak 639 orang

Prosentase Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah 75, 18 %

$$\frac{639 \text{ orang}}{850 \text{ orang}} \times 100\% = 75,18 \%$$

b. Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah sebanyak 727 orang

Prosentase Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah 85,53%

$$\frac{727 \text{ orang}}{850 \text{ orang}} \times 100\% = 85,53 \%$$

c. Parameter terburuk kepuasan pelanggan = 425 orang

Prosentase parameter terburuk kepuasan pelanggan = 50 %

$$\frac{425 \text{ orang}}{850 \text{ orang}} \times 100\% = 50 \%$$

4. Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)

Penerapan senyum sapa salam adalah dilakukannya senyum sapa salam dalam berinteraksi dengan konsumen. Prosentase penerapan senyum sapa salam dalam pelayanan dapat dilihat Tingkat kepuasan konsumen dalam pelayanan. Pada tahun 2014 sebesar 75,18 % dan pada tahun 2015 sebesar 85,53%, sedangkan parameter terburuknya sebesar 50%.

5. Tingkat kelayaitas perusahaan

Tingkat kelayaitas perusahaan adalah tingkat bonus, penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada konsumen dari perusahaan, karena telah setia menjadi konsumen perusahaan. Pada tahun 2014 pencapaian tingkat kelayaitas perusahaan PT. Beasco terhadapkonsumen adalah sebesar 80%, sedangkan pada tahun 2015 sebesar 85%.

$\frac{\text{tingkat bonus, penghargaan atau } \textit{reward} \text{ yang diberikan kepada konsumen}}{\text{tingkat bonus, penghargaan atau } \textit{reward} \text{ yang diharapkan konsumen}} \times 100\%$
--

4.4.3 Kriteria Stakeholder Karyawan

1. Tingkat kepuasan karyawan

Jumlah Karyawan tetap PT Beasco =25 orang, Jumlah Karyawan kontrak PT. Beasco = 150 orang ,terdiri dari Bagian

Cleaning service dan pantry = 47 orang, gardener = 55, electrician = 14 orang, maintenance 34 orang jadi total karyawan 175 orang.

- a. Jumlah karyawan yang puas terhadap PT. Beasco pada tahun 2014 adalah sebanyak 140 orang

Prosentase Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2014 adalah 80%

$$\frac{140 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 80 \%$$

- b. Jumlah karyawan yang puas terhadap PT. Beasco pada tahun 2015 adalah sebanyak 155 orang

Prosentase Jumlah pelanggan yang puas terhadap pelayanan PT. Beasco pada tahun 2015 adalah 88,57%

$$\frac{155 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 88,57 \%$$

- c. Parameter terburuk kepuasan karyawan = 95 orang

Prosentase parameter terburuk kepuasan pelanggan = 54,29%

$$\frac{95 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 54,29 \%$$

2. Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja

PT. Beasco Jaya Mandiri, memberikan jaminan hari tua, kesehatan dan keselamatan Kerja bagi karyawan tetap dan karyawan kontrak. Pada data jaminan hari tua akan digunakan penjabaran data sekunder fasilitas jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan. Jaminan perusahaan yang diberikan oleh perusahaan antara lain BPJS ketenagakerjaan, BPJS kesehatan, BPJS Hari tua.

Jumlah Karyawan tetap PT Beasco = 25 orang, Jumlah Karyawan kontrak PT. Beasco = 150 orang, terdiri dari Bagian Cleaning service dan pantry = 47 orang, gardener = 55, electrician = 14 orang, maintenance 34 orang jadi total karyawan 175 orang.

- a. Jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan 142 orang

Prosentase jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan pada tahun 2014 adalah 81,14%

$$\frac{142 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 81,14 \%$$

- b. Jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan 157 orang

Prosentase jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan pada tahun 2015 adalah 89,71%

$$\frac{157 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 89,71 \%$$

- c. Parameter terburuk jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan 87 orang

Prosentase parameter terburuk jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan = 49,71%

$$\frac{87 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 49,71 \%$$

3. Rasio Loyalitas Karyawan

Rasio loyalitas karyawan adalah perbandingan kesetiaan dan pengabdian karyawan pada pekerjaan atau profesi terhadap perusahaan. Karyawan hanya akan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman. Dia merasa nyaman dengan lingkungannya, dengan sikap atasan atau rekan kerjanya, merasa aman dengan masa depannya, karir dan

pekerjaannya. Rasa nyaman ini dengan sendirinya akan menumbuhkan kedekatan, kebahagiaan dan rasa memiliki. Sementara bekerja dan memiliki pekerjaan adalah salah satu cara untuk mendapatkan rasa aman.

Jumlah Karyawan tetap PT Beasco =25 orang, Jumlah Karyawan kontrak PT. Beasco = 150 orang ,terdiri dari Bagian Cleaning service dan pantry = 47 orang, gardener = 55, electrician = 14 orang, maintenance 34 orang jadi total karyawan 175 orang.

a. Jumlah karyawan yang loyal terhadap perusahaan pada tahun 2014 sebanyak 95 orang

Prosentase Jumlah karyawan yang loyal terhadap perusahaan pada tahun 2014 adalah 54,29%

$$\frac{95 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 54,29 \%$$

b. Jumlah karyawan yang loyalitas terhadap perusahaan pada tahun 2015 sebanyak 135 orang

Prosentase Jumlah karyawan yang loyalitas terhadap perusahaan pada tahun 2015 adalah 77,14%

$$\frac{135 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 77,14 \%$$

c. Parameter terburuk jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan 85 orang

Prosentase parameter terburuk jumlah karyawan yang puas terhadap Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang di berikan PT. Beasco untuk Karyawan = 51,42%

$$\frac{90 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 51,43 \%$$

4. Tingkat Kedisiplinan Karyawan

Jumlah Karyawan tetap PT Beasco =25 orang, Jumlah Karyawan kontrak PT. Beasco = 150 orang ,terdiri dari Bagian Cleaning service

dan pantry = 47 orang, gardener = 55, electrician = 14 orang, maintenance 34 orang jadi total karyawan 175 orang.

a. Jumlah karyawan yang disiplin/ tidak melakukan pelanggaran pada tahun 2014 sebanyak 157 orang

Prosentase Jumlah karyawan yang disiplin/ tidak melakukan pelanggaran pada tahun 2014 adalah 89,71%

$$\frac{157 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 89,71 \%$$

b. Jumlah karyawan yang disiplin/ tidak melakukan pelanggaran pada tahun 2015 sebanyak 165 orang

Prosentase Jumlah karyawan yang disiplin/ tidak melakukan pelanggaran pada tahun 2015 adalah 94,29%

$$\frac{165 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 94,29 \%$$

c. Parameter terburuk Jumlah karyawan yang disiplin/ tidak melakukan pelanggaran 90 orang

Prosentase Parameter terburuk Jumlah karyawan yang disiplin/ tidak melakukan pelanggaran adalah 51,42%

$$\frac{90 \text{ orang}}{175 \text{ orang}} \times 100\% = 51,43 \%$$

4.4.4 Kriteria Stakeholder Supplier

1. Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang

Prosentase ketepatan kualitas dan kuantitas barang adalah kapasitas *supplier* untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sesuai dengan kualitas barang yang diinginkan dan dibutuhkan perusahaan. Pada tahun 2014, prosentase ketepatan kualitas dan kuantitas barang oleh *supplier* sebesar 53%, sedangkan pada tahun 2015 sebesar 59%.

$\frac{\text{Pemenuhan barang oleh } \textit{supplier}}{\text{Permintaan barang oleh perusahaan}} \times 100\%$

2. Tingkat Optimalisasi Pengadaan

Tingkat optimalisasi pengadaan adalah tingkat kapasitas optimal *supplier* dapat melakukan pengadaan barang untuk dipakai perusahaan sesuai dengan permintaan perusahaan Pada tahun 2014 , prosentase optimalisasi pengadaan barang oleh *supplier* sebesar 63%, sedangkan pada tahun 2015 sebesar 67,51%

$$\frac{\text{Optimalisasi aktual pengadaan barang oleh } \textit{supplier}}{\text{Permintaan aktual perusahaan}} \times 100\%$$

4.4.5 Kriteria *Stakeholder* Pemerintah

1. Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal

Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal adalah perbandingan penerimaan pegawai di sekitar wilayah kerja perusahaan dengan penerimaan pegawai diluar wilayah kerja perusahaan. Pada tahun 2014 prosentase penerimaan pegawai dari penduduk lokal oleh PT. Beasco adalah sebesar 60 % , sedangkan pada tahun 2015 juga 60 %. Target maksimal dari perusahaan yang diberikan dalam rasio penerimaan pegawai dari penduduk lokal adalah 70 % dari jumlah kebutuhan pegawai yang di butuhkan perusahaan.

$$\frac{\text{Jumlah pegawai dari penduduk lokal}}{\text{Jumlah pegawai yang dimiliki perusahaan}} \times 100\%$$

Dari hasil pengambilan data yang di lakukan di perusahaan, dalam hal ini adalah PT. Beasco Jaya Mandiri diperoleh data yang ditampilkan pada tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Data KPI PT. Beasco Jaya Mandiri

<i>Stakeholder</i>	KPI No.	<i>Key Performance Indicator</i>	Target Max	Target Min	2014	Terjelek	Real (2015)
Pimpinan	KPI 1	ROA (Return On Asset)	100%	70%	68,90%	0%	71,00%
	KPI 2	ROI (Return On investasi)	50%	20%	27,25%	-50%	32,54%
	KPI 3	ROE (Return On Equity)	100%	20%	47,38%	-50%	48,78%
	KPI 4	Tingkat Pertambahan Investasi	20% /thn	min 10% /thn	11,25%	0%	16,89%
	KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan	1x/laporan	max 5x/laporan	4x/laporan	7x/laporan	1x/laporan
	KPI 6	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	20% /thn	min 10% /thn	12,25%	0%	17,89%
	KPI 7	Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan	100%	20%	60%	26,67%	73,33%
	KPI 8	Keakuratan laporan keuangan per periode	100%	85%	85%	≤85%	95%
	KPI 9	<i>Management Review</i>	5x/thn	4x/thn	4x/thn	0x/thn	4x/thn
Konsumen	KPI 1	Tingkat Kepuasan Pelanggan	100%	>75%	75, 18	50%	85,53%
	KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan	5 kali / bulan	2 kali / bulan	3 kali / bulan	> 5 kali / bulan	2 kali / bulan
	KPI 3	Kualitas dan Kecepatan Pelayanan	80%	60%	68%	0%	71%
	KPI 4	Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan	4 perusahaan	2 perusahaan	2 perusahaan	0 perusahaan	2 perusahaan
	KPI 5	Ide saran/umpan balik pelanggan	10 kali /bulan	5 kali / bulan	9 kali / bulan	0 kali / bulan	8 kali / bulan
	KPI 6	Peningkatan Pelayanan	5x/thn	4x/thn	4x/thn	0x/thn	4x/thn
	KPI 7	Indeks Kepuasan Pelanggan	100%	>75%	75, 18	50%	85,53%
	KPI 8	Meningkatkan kualitas layanan	5x/thn	4x/thn	4x/thn	0x/thn	4x/thn
	KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	100%	75%	65%	10%	70%
	KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik	2 hari	1 hari	1 hari	3 hari	1 hari
	KPI 11	Tingkat kelayaitas perusahaan	100%	75%	80%	0%	85%

Tabel 4.10 Data KPI PT. Beasco Jaya Mandiri (tabel lanjutan)

<i>Stakeholder</i>	KPI No.	<i>Key Performance Indicator</i>	Target Max	Target Min	2014	Terjelek	Real (2015)
Karyawan	KPI 1	Tingkat Kepuasan Karyawan	100%	75%	80%	54,29%	88,57%
	KPI 2	Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja	100%	>70%	81,14%	49,71%	89,71%
	KPI 3	Rasio Loyalitas Karyawan	100%	>75%	54,29%	51,42%	77,14%
	KPI 4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan	100%	75%	89,71%	51,42%	94,29%
	KPI 5	Peningkatan Kualitas SDM	12 kali / thn	10 kali / thn	12 kali / thn	0 kali / thn	11 kali / thn
	KPI 6	Jumlah Keluhan/masukan Karyawan	10 kali / bln	7 kali / bln	7 kali / bln	20 kali / bln	8 kali / bln
	KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan	500jt	610jt	532jt	650jt	521jt
	KPI 8	Pelaksanaan Rekrutmen karyawan	4 kali / thn	1 kali / thn	1 kali / thn	0 kali / thn	1 kali / thn
	KPI 9	Analisa Potensi Karyawan	12 kali / thn	10 kali / thn	12 kali / thn	0 kali / thn	11 kali / thn
	KPI 10	Pendidikan dan Pelatihan	6 kali / thn	3 kali / thn	4 kali / thn	0 kali / thn	4 kali / thn
Supplier	KPI 1	Ketepatan Pembayaran	max 5 hari	max 7 hari	7 hari	10 hari	7 hari
	KPI 2	Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang	75%	50%	53%	0%	59%
	KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman	max 3 hari	max 7 hari	7 hari	10 hari	7 hari
	KPI 4	Tingkat Optimalisasi Pengadaan	80%	55%	63%	0%	67,51%
	KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan	max 1 hari	max 3 hari	3 hari	5 hari	3 hari
	KPI 6	Aplikasi <i>e-procurement</i>	50%	<35%	40,21%	30%	45%
Regulator	KPI 1	Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan	100%	50%	53%	0%	59%
	KPI 2	Ide/saran dari Pemerintah	12 kali / thn	10 kali / thn	12 kali / thn	0 kali / thn	11 kali / thn
	KPI 3	Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal	70%	50%	60%	0%	60%
	KPI 4	Kerjasama <i>Sponsorship</i>	3 kali / thn	1 kali / thn	1 kali / thn	0 kali / thn	1 kali / thn
	KPI 5	Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)	6x/thn	1x/thn	3x/thn	0x/thn	4x/thn
	KPI 6	Dokumen Panduan	100%	>80%	81%	20%	87%

4.5 *Scoring System dengan Model Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light System*

Langkah selanjutnya, model pengukuran kinerja tersebut dapat dipadukan dengan model *scoring system* yaitu model OMAX (*Objective Matrix*) sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dan dapat mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dengan menggunakan OMAX, diketahui nilai target maksimal KPI 2 untuk setiap *stakeholder* KPI 2 Pimpinan: KPI 2 Konsumen : KPI 2 Karyawan : KPI 2 Supplier : KPI 2 Regulator berturut-turut adalah 50:5:100:75:12 kesemua target tersebut diletakkan pada level 10, sedangkan pencapaian terendah atau terjelek perusahaan memiliki nilai (-50):5:49,71:0:0 yang diletakkan pada level 0 tabel OMAX. Dalam pengukuran OMAX pada Iperformance Prism, nilai pencapaian tahun lalu (Tahun 2014) biasanya lebih kecil dari target yang ditentukan, tetapi untuk sebagian besar kasus dalam KPI PT. Beasco Jaya Mandiri pencapaian tahun 2014 sudah melebihi dari target minimal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dalam perhitungan OMAX ini, level 10 diisi dengan target optimum yang bisa dicapai perusahaan dalam keadaan maksimal. Sedangkan target minimum perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dimasukkan pada level 8 karena telah memenuhi batas bawah traffic light hijau. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai perusahaan dalam keadaan terjelek.

Berikut akan diberikan 2 contoh perhitungan untuk dapat dibedakan target perusahaan yang terletak di level 10 dan level 8.

Contoh perhitungan KPI 2 Pimpinan

Target Maksimal : 50 %

Target Minimum : 20 %

Target Terjelek : -50%

Karena target yang ditentukan perusahaan telah dicapai pada tahun 2014, maka dibuat target maksimal untuk tahun 2015 yang bisa dicapai dalam keadaan maksimal yaitu sebesar 50%. Hal ini didasarkan pada pencapaian tahun 2015 yaitu sebesar 32,54 %, sehingga nilai 50% dinilai mampu dicapai targetmaksimal. Untuk level 8 diisi dengan nilai 20% karena nilai ini sudah memenuhi target sehingga sudah masuk dalam teraffic light hijau. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin di capai perusahaan dalam keadaan terjelek, dalam hal ini nilai -50% adalah nilai yang mungkin terjadi.

$$\text{Interval antara level } 9 - 10 = \frac{50 - 20}{10 - 8} = \frac{30}{2} = 15$$

Sehingga nilai pada level 9 adalah $50 - 15 = 35$

$$\text{Interval antara level } 7 - 8 = \frac{20 - 0}{8 - 0} = \frac{20}{8} = 2,5$$

Sehingga nilai pada level 7 adalah $20 - 2,5 = 17,5$

$$\text{Interval antara level } 6 - 7 = \frac{17,5 - 0}{7 - 0} = \frac{17,5}{7} = 2,5$$

Sehingga nilai pada level 6 adalah $17,5 - 2,5 = 15$

Demikian seterusnya hingga level 1.

Hal yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing level untuk setiap KPI. Setelah diperoleh nilai untuk setiap level (dari level 0 hingga 10), selanjutnya adalah mengisi tabel *performance* yang merupakan kinerja tahun 2015. Setelah itu level pada bagian *monitoring* dapat diisi berdasarkan level pada angka *performance*.

Untuk mengisi level dibagian *monitoring*, maka langkah yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut :

KPI 1 Pimpinan

Level 10 : 100

Level 9 : 85

$$\text{Maka nilai 71 berada pada level} = \frac{100 - 71}{71 - 85} = \frac{10 - x}{x - 9}$$

$$\frac{29}{-14} = \frac{10 - x}{x - 9}$$

$$29(x - 9) = -14(10 - x)$$

$$29x - 261 = -140 + 14x$$

$$29x - 14x = -140 + 261$$

$$15x = 121$$

$$x = 8,07$$

Nilai x adalah level yang akan diisi di bagian monitoring. Untuk weight diisi dengan nilai bobot KPI 1 Pimpinan terhadap perusahaan yang ada di tabel 4.10 yaitu 0,0193. Nilai value merupakan perkalian level dan weight. Demikian seterusnya hingga bagian monitoring terisi.

Tabel 4.11 Nilai *Weight* setiap KPI

Kinerja perusahaan				<i>Weight</i> (AxB)
<i>Stakeholder</i>	Bobot (A)	KPI.No.	Bobot (B)	
Pimpinn	0,269	KPI 1	0,072	0,0193
		KPI 2	0,099	0,0267
		KPI 3	0,125	0,0337
		KPI 4	0,042	0,0112
		KPI 5	0,143	0,0386
		KPI 6	0,152	0,041
		KPI 7	0,055	0,0147
		KPI 8	0,178	0,0478
		KPI 9	0,134	0,0359
Konsumen	0,284	KPI 1	0,083	0,0235
		KPI 2	0,101	0,0287
		KPI 3	0,096	0,0273
		KPI 4	0,036	0,0102
		KPI 5	0,129	0,0366
		KPI 6	0,121	0,0343
		KPI 7	0,060	0,0171
		KPI 8	0,122	0,0347
		KPI 9	0,112	0,0319
		KPI 10	0,066	0,0187
		KPI 11	0,074	0,0209

Tabel 4.11 Pembobotan KPI setiap Stakeholder (lanjutan)

Kinerja perusahaan				Weight (AxB)
Stakeholder	Bobot (A)	KPI.No.	Bobot (B)	
Karyawan	0,185	KPI 1	0,097	0,0178
		KPI 2	0,192	0,0355
		KPI 3	0,057	0,0104
		KPI 4	0,137	0,0252
		KPI 5	0,139	0,0257
		KPI 6	0,093	0,0173
		KPI 7	0,054	0,01
		KPI 8	0,079	0,0145
		KPI 9	0,072	0,0134
		KPI 10	0,080	0,0148
Supplier	0,119	KPI 1	0,102	0,0121
		KPI 2	0,225	0,0267
		KPI 3	0,173	0,0206
		KPI 4	0,251	0,0297
		KPI 5	0,181	0,0215
		KPI 6	0,067	0,008
Regulator	0,144	KPI 1	0,284	0,0409
		KPI 2	0,167	0,0241
		KPI 3	0,117	0,0168
		KPI 4	0,171	0,0247
		KPI 5	0,151	0,0217
		KPI 6	0,111	0,016

Berikut adalah hasil perhitungan OMAX untuk seluruh stakeholder :

Tabel 4.12 Scoring OMAX Stakeholder Pimpinan PT. Beasco Jaya Mandiri

KPI NO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Performance</i>	71	32,54	48,78	16,89	1	17,89	73,33	95	4	
<i>Score Performance</i>	10	100	50	50	20	1	20	100	100	5
	9	85	35	35	15	3	15	60	92,5	4,5
	8	70	20	20	10	5	10	20	85	4
	7	61,25	17,5	17,5	8,75	4,38	8,75	17,5	75,63	3,5
	6	52,5	15	15	7,5	3,75	7,5	15	64,82	3
	5	43,75	12,5	12,5	6,25	3,13	6,25	12,5	54,02	2,5
	4	35	10	10	5	2,50	5	10	43,21	2
	3	26,25	7,5	7,5	3,75	1,88	3,75	7,5	32,41	1,5
	2	17,5	5	5	2,5	1,25	2,5	5	21,61	1
	1	8,75	2,5	2,5	1,25	0,63	1,25	2,5	10,80	0,5
	0	0	-50	-50	0	7	0	26,67	85	0
<i>Score</i>	8,067	8,836	9,919	9,378	10	9,578	9,333	9,333	8	
<i>Weight</i>	0,019	0,027	0,034	0,011	0,038	0,041	0,015	0,048	0,036	
<i>Value</i>	0,156	0,236	0,333	0,105	0,385	0,391	0,137	0,445	1,068	

Tabel 4.13 Scoring OMAX Stakeholder Konsumen PT. Beasco Jaya Mandiri

KPI NO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<i>Performance</i>	85,53	2	71	2	8	4	85,53	4	70	1	85	
<i>Score Performance</i>	10	100	5	80	4	10	5	100	5	100	2	100
	9	87,5	3,5	70	3	7,5	4,5	87,5	4,5	87,5	1,5	87,5
	8	75	2	60	2	5	4	75	4	75	1	75
	7	66,25	-0,5	57,5	0,75	4,375	2,75	72,5	-5,375	74,5	0,375	74,25
	6	56,79	-0,429	49,29	0,643	3,75	2,357	62,14	-4,607	63,86	0,321	63,64
	5	47,32	-0,357	41,07	0,536	3,125	1,964	51,79	-3,839	53,21	0,268	53,04
	4	37,86	-0,286	32,86	0,429	2,5	1,571	41,43	-3,071	42,57	0,214	42,43
	3	28,39	-0,214	24,64	0,321	1,875	1,179	31,07	-2,304	31,93	0,161	31,82
	2	18,93	-0,143	16,43	0,214	1,25	0,786	20,71	-1,536	21,29	0,107	21,21
	1	9,464	-0,071	8,214	0,107	0,625	0,393	10,36	-0,768	10,64	0,054	10,61
	0	50	5	0	0	0	0	50	0	10	3	0
<i>Score</i>	8,842	8	9,1	8	9,2	8	8,842	8	7,6	8	8,8	
<i>Weight</i>	0,023	0,029	0,027	0,01	0,037	0,034	0,017	0,032	0,032	0,019	0,021	
<i>Value</i>	0,207	0,229	0,248	0,082	0,337	0,274	0,151	0,255	0,242	0,149	0,184	

Tabel 4.14 Scoring OMAX Stakeholder Karyawan PT. Beasco Jaya Mandiri

KPI NO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Performance</i>	88,57	89,57	77,14	94,29	11	8	521	1	11	4	
<i>Score Performance</i>	10	100	100	100	100	12	10	500	4	12	6
	9	87,5	85	87,5	87,5	11	8,5	555	2,5	11	4,5
	8	75	70	75	75	10	7	610	1	10	3
	7	66,25	67,5	72,5	73,75	9,375	5,75	607,5	-8,375	9,5	2,375
	6	56,79	57,86	62,14	63,21	8,036	4,929	520,7	-7,179	8,143	2,036
	5	47,32	48,21	51,79	52,68	6,696	4,107	433,9	-5,982	6,786	1,696
	4	37,86	38,57	41,43	42,14	5,357	3,286	347,1	-4,786	5,429	1,357
	3	28,39	28,93	31,07	31,61	4,018	2,464	260,4	-3,589	4,071	1,018
	2	18,93	19,29	20,71	21,07	2,679	1,643	173,6	-2,393	2,714	0,679
	1	9,464	9,643	10,36	10,54	1,339	0,821	86,79	-1,196	1,357	0,339
0	54,29	49,71	51,42	51,42	0	20	650	0	0	0	
<i>Score</i>	9,086	9,305	8,171	9,543	9	8,667	9,618	8	9	8,667	
<i>Weight</i>	0,018	0,035	0,01	0,025	0,026	0,017	0,01	0,014	0,013	0,015	
<i>Value</i>	0,162	0,33	0,085	0,24	0,231	0,149	0,096	0,116	0,12	0,128	

Tabel 4.15 Scoring OMAX Stakeholder Supplier PT. Beasco Jaya Mandiri

KPI NO.	1	2	3	4	5	6	
<i>Performance</i>	7	59	7	67,51	3	45	
<i>Score Performance</i>	10	5	75	3	80	1	50
	9	6	62,5	5	67,5	2	42,5
	8	7	50	7	55	3	35
	7	-1,75	47,5	4,5	53,75	2,375	33,75
	6	-1,5	40,71	3,857	46,07	2,036	28,93
	5	-1,25	33,93	3,214	38,39	1,696	24,11
	4	-1	27,14	2,571	30,71	1,357	19,29
	3	-0,75	20,36	1,929	23,04	1,018	14,46
	2	-0,5	13,57	1,286	15,36	0,679	9,643
	1	-0,25	6,786	0,643	7,679	0,339	4,821
0	10	0	10	0	5	30	
<i>Score</i>	8	8,72	8	9,001	8	9,333	
<i>Weight</i>	0,012	0,027	0,021	0,03	0,022	0,008	
<i>Value</i>	0,098	0,236	0,167	0,271	0,174	0,076	

Tabel 4.16 Scoring OMAX Stakeholder Regulator PT. Beasco Jaya Mandiri

KPI NO.	1	2	3	4	5	6	
<i>Performance</i>	59	11	60	1	4	87	
<i>Score Performance</i>	10	100	12	70	3	6	100
	9	75	11	60	2	3,5	90
	8	50	10	50	1	1	80
	7	41,25	7,5	47,5	-0,25	0,375	78,75
	6	35,36	6,429	40,71	-0,214	0,321	67,5
	5	29,46	5,357	33,93	-0,179	0,268	56,25
	4	23,57	4,286	27,14	-0,143	0,214	45
	3	17,68	3,214	20,36	-0,107	0,161	33,75
	2	11,79	2,143	13,57	-0,071	0,107	22,5
	1	5,893	1,071	6,786	-0,036	0,054	11,25
0	0	0	0	0	0	20	
<i>Score</i>	8,36	9	9	8	9,2	8,7	
<i>Weight</i>	0,041	0,024	0,017	0,025	0,022	0,016	
<i>Value</i>	0,341	0,217	0,151	0,197	0,199	0,138	

IDEKS TOTAL	9,536
--------------------	--------------

Dari tabel diatas, didapatkan nilai indeks total sebesar 9,535. Jika menggunakan traffic light system, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan.

Dengan model OMAX dan Traffic Light System dapat dilihat bahwa KPI pada PT. Beasco Jaya Mandiri yang termasuk kedalam kategori performa yang diharapkan, performa yang belum tercapai, dan performa yang buruk sehingga perlu dilakukan tindakan perbaikan dan pencegahan. Adapun hasil pengkategorian berdasarkan model OMAX dan *Traffic Light System*. Dapat dilihat pada tabel 4.17, tabel 4.18 dan tabel 4.19.

Tabel 4.17 Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Hijau

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>
Pimpinan	KPI 1	ROA (Return On Asset)	Supplier	KPI 2	Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
	KPI 2	ROI (Return On investasi)		KPI 4	Tingkat Optimalisasi Pengadaan
	KPI 3	ROE (Return On Equuity)		KPI 6	Aplikasi <i>e-procurement</i>
	KPI 4	Tingkat Pertambahan Investasi	Regulator	KPI 1	Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
	KPI 6	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan		KPI 2	Ide/saran dari Pemerintah
	KPI 7	Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan		KPI 3	Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
	KPI 8	Keakuratan laporan keuangan per periode		KPI 4	Kerjasama <i>Sponsorship</i>
	KPI 9	<i>Management Review</i>		KPI 5	Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)
				KPI 6	Dokumen Panduan
Konsumen	KPI 1	Tingkat Kepuasan Pelanggan			
	KPI 3	Kualitas dan Kecepatan Pelayanan			
	KPI 4	Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan			
	KPI 5	Ide saran/umpan balik pelanggan			
	KPI 6	Peningkatan Pelayanan			
	KPI 7	Indeks Kepuasan Pelanggan			
	KPI 8	Meningkatkan kualitas layanan			
	KPI 11	Tingkat kelayalitas perusahaan			
Karyawan	KPI 1	Tingkat Kepuasan Karyawan			
	KPI 2	Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja			
	KPI 3	Rasio Loyalitas Karyawan			
	KPI 4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan			
	KPI 5	Peningkatan Kualitas SDM			
	KPI 6	Jumlah Keluhan/masukan Karyawan			
	KPI 8	Pelaksanaan Rekrutmen karyawan			
	KPI 9	Analisa Potensi Karyawan			
	KPI 10	Pendidikan dan Pelatihan			

Dari tabel pada tabel 4.17 dapat diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori hijau sebanyak 34 KPI, yang mengindikasikan bahwa KPI tersebut sudah mencapai target.

Tabel 4.18 Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Kuning

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Value</i>
Konsumen	KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	0,242
Karyawan	KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan	0,096

Pada tabel 4.18 dapat diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori kuning sebanyak 2 KPI, yang mengindikasikan bahwa KPI tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Aspek kinerja yang masih berada dalam kategori kuning tersebut adalah Penerapan Senyum Sapa Salam (3S), Pengelolaan anggaran pelatihan. Untuk prioritas perbaikan dari 2 KPI yang berwarna kuning adalah KPI No 9 Konsumen dengan nilai *value* sebesar 0,242.

Tabel 4.19 Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Merah

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Value</i>
Pimpinan	KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan	0,385
Konsumen	KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan	0,229
	KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik	0,149
<i>Supplier</i>	KPI 1	Ketepatan Pembayaran	0,098
	KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman	0,167
	KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan	0,178

Sedangkan pada tabel 4.19 dapat diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori merah sebanyak 6 KPI.

Aspek kinerja yang masih berada dalam kategori merah tersebut adalah ide/saran investor yang diimplementasikan, jumlah keluhan pelanggan, standar *lead time* untuk merespon saran/umpan balik, ketepatan Pembayaran, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan, untuk itu perlu adanya perbaikan pada kinerja ini.

Untuk prioritas perbaikan kinerja pada KPI berwarna merah, dilihat dari nilai value setiap KPI. Pada KPI *Stakeholder* Pimpinan, KPI 5 yaitu ide/saran investor yang diimplementasikan memiliki tingkat rekomendasi perbaikan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,385. Dengan demikian, maka KPI Pimpinan, KPI 5 diprioritaskan terlebih dahulu untuk mendapatkan rekomendasi perbaikan.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi *Key Performance Indicator (KPI)* PT. Beasco Jaya Mandiri

Adapun hasil identifikasi KPI (*Key Performance Indikator*) dapat dilihat pada tabel 5.1

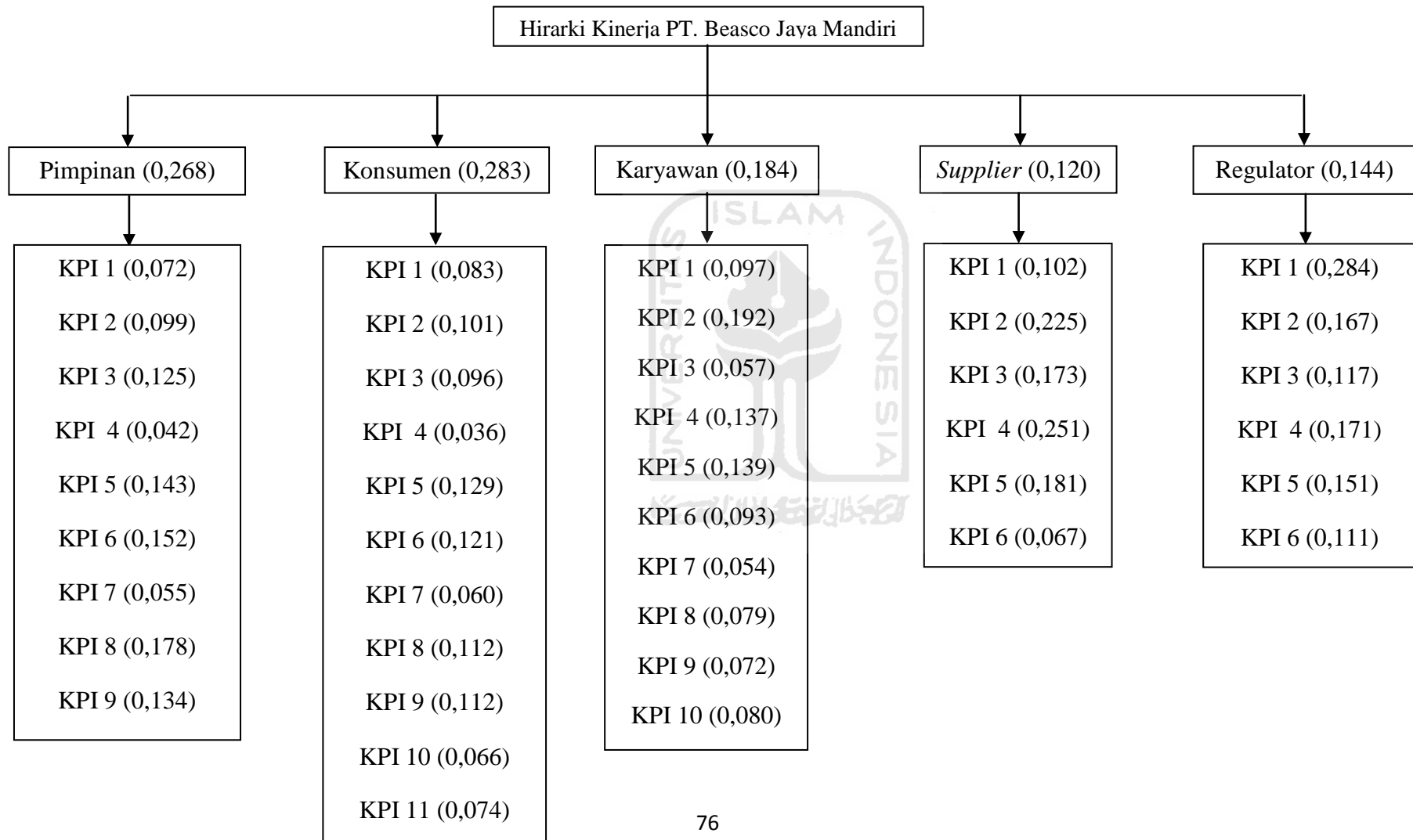
Tabel 5.1 Identifikasi KPI PT. Beasco Jaya Mandiri

<i>STAKEHOLDER STATISFACTION</i>		
NO	<i>Stakeholder</i>	Indikator
1	Pimpinan	a. ROA (Return On Asset)
		b. ROI (Return On investasi)
		c. ROE (Return On Equity)
2	Pelanggan	a. Tingkat Kepuasan Pelanggan
		b. Jumlah Keluhan Pelanggan
		c. Kualitas dan Kecepatan Pelayanan
3	Karyawan	a. Tingkat Kepuasan Karyawan
		b. Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja
4	<i>Supplier</i>	a. Ketepatan Pembayaran
5	Pemerintah	a. Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
<i>STAKEHOLDER CONTRIBUTION</i>		
NO	<i>Stakeholder</i>	Indikator
1	Pimpinan	a. Tingkat Pertambahan Investasi
		b. Ide/saran investor yang diimplementasikan
2	Pelanggan	a. Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan
		b. Ide saran/umpan balik pelanggan
3	Karyawan	a. Rasio Loyalitas Karyawan
		b. Tingkat Kedisiplinan Karyawan
4	<i>Supplier</i>	a. Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
		b. Ketepatan Waktu Pengiriman
5	Pemerintah	a. Ide/saran dari Pemerintah
<i>STRATEGY</i>		
NO	<i>Stakeholder</i>	Indikator
1	Pimpinan	a. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan
2	Pelanggan	a. Peningkatan Pelayanan
		b. Jumlah keluhan/masukan Pelanggan
3	Karyawan	a. Peningkatan Pelayanan
		b. Indeks Kepuasan Pelanggan
4	<i>Supplier</i>	a. Tingkat Optimalisasi Pengadaan
5	Pemerintah	a. Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
		b. Kerjasama <i>Sponsorship</i>
<i>PROCESS</i>		
NO	<i>Stakeholder</i>	Indikator
1	Pimpinan	a. Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan
2	Pelanggan	a. Meningkatkan kualitas layanan
		b. Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)
3	Karyawan	a. Pengelolaan Anggaran Pelatihan
		b. Pelaksanaan Rekrutmen karyawan
4	<i>Supplier</i>	a. Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan
5	Pemerintah	a. Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)

CAPABILITY		
NO	Stakeholder	Indikator
1	Pimpinan	a. Keakuratan laporan keuangan per periode
		b. <i>Management Review</i>
2	Pelanggan	a. Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik
		b. Tingkat kelayaitas perusahaan
3	Karyawan	a. Analisa Potensi Karyawan
		b. Pendidikan dan Pelatihan
4	Supplier	a. Aplikasi <i>e-procurement</i>
5	Pemerintah	a. Dokumen Panduan

Dari hasil identifikasi KPI maka dibuatlah pembagian KPI, adapun pembagian KPI PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan sebagai berikut :





Keterangan Gambar :

PIMPINAN	
KPI 1	ROA (Return On Asset)
KPI 2	ROI (Return On investasi)
KPI 3	ROE (Return On Equity)
KPI 4	Tingkat Pertambahan Investasi
KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan
KPI 6	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan
KPI 7	Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan
KPI 8	Keakuratan laporan keuangan per periode
KPI 9	<i>Management Review</i>

KONSUMEN	
KPI 1	Tingkat Kepuasan Pelanggan
KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan
KPI 3	Kualitas dan Kecepatan Pelayanan
KPI 4	Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan
KPI 5	Ide saran/umpan balik pelanggan
KPI 6	Peningkatan Pelayanan
KPI 7	Indeks Kepuasan Pelanggan
KPI 8	Meningkatkan kualitas layanan
KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)
KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik
KPI 11	Tingkat kelayaitas perusahaan

KARYAWAN	
KPI 1	Tingkat Kepuasan Karyawan
KPI 2	Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja
KPI 3	Rasio Loyalitas Karyawan
KPI 4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan
KPI 5	Peningkatan Kualitas SDM
KPI 6	Jumlah Keluhan/masukan Karyawan
KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan
KPI 8	Pelaksanaan Rekrutmen karyawan
KPI 9	Analisa Potensi Karyawan
KPI 10	Pendidikan dan Pelatihan

SUPPLIER	
KPI 1	Ketepatan Pembayaran
KPI 2	Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman
KPI 4	Tingkat Optimalisasi Pengadaan
KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan
KPI 6	Aplikasi <i>e-procurement</i>

REGULATOR	
KPI 1	Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
KPI 2	Ide/saran dari Pemerintah
KPI 3	Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
KPI 4	Kerjasama <i>Sponsorship</i>
KPI 5	Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)
KPI 6	Dokumen Panduan

Gambar 5.1 Struktur Hierarki Bobot Key Performance Indicator (KPI) Perusahaan

5.2 Analisa Perhitungan Pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Adapun hasil pembobotan *Performance Prism* pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan *microsoft excel*, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.2 Tabel Bobot Setiap Stakeholder Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
Pimpinan	0,269	0,094
Konsumen	0,284	
Karyawan	0,185	
Supplier	0,119	
Regulator	0,144	

Dari tabel diatas di dapat *Consistency Ratio* 0,094 yang berarti nilai tersebut sudah konsisten.

Berikut ini adalah tabel Pembobotan Elemen Tiap *Stakeholder* untuk masing-masing kriteria KPI.

Tabel 5.3 Tabel Bobot Antar KPI Stakeholder Pimpinan

KPI Pimpinan	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,072	0,094
KPI 2	0,099	
KPI 3	0,125	
KPI 4	0,042	
KPI 5	0,143	
KPI 6	0,152	
KPI 7	0,055	
KPI 8	0,178	
KPI 9	0,134	

Pada KPI *Stakeholder* Pimpinan, KPI 8 Keakuratan laporan keuangan per periode memiliki tingkat kepentingan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,178.

Tabel 5.4 Tabel Bobot Antar KPI Stakeholder Konsumen

KPI Konsumen	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,083	0,132
KPI 2	0,101	
KPI 3	0,096	
KPI 4	0,036	
KPI 5	0,129	
KPI 6	0,121	
KPI 7	0,060	
KPI 8	0,112	
KPI 9	0,112	
KPI 10	0,066	
KPI 11	0,074	

Pada KPI *Stakeholder* konsumen, KPI 5 Ide saran/umpan balik pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,129.

Tabel 5.5 Tabel Bobot Antar KPI *Stakeholder* Karyawan

KPI Karyawan	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,097	0,148
KPI 2	0,192	
KPI 3	0,057	
KPI 4	0,137	
KPI 5	0,139	
KPI 6	0,093	
KPI 7	0,054	
KPI 8	0,079	
KPI 9	0,072	
KPI 10	0,080	

Pada KPI *Stakeholder* karyawan, KPI 5 Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja memiliki tingkat kepentingan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,192.

Tabel 5.6 Tabel Bobot Antar KPI *Stakeholder* Supplier

KPI Supplier	Bobot	<i>Consistency Ratio (CR)</i>
KPI 1	0,102	0,022
KPI 2	0,225	
KPI 3	0,173	
KPI 4	0,251	
KPI 5	0,181	
KPI 6	0,067	

Pada KPI *Stakeholder* Supplier, KPI 4 Tingkat Optimalisasi Pengadaan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,251.

Tabel 5.7 Tabel Bobot Antar KPI Stakeholder Regulator

KPI Regulator	Bobot	Consistency Ratio (CR)
KPI 1	0,284	0,007
KPI 2	0,167	
KPI 3	0,117	
KPI 4	0,171	
KPI 5	0,151	
KPI 6	0,111	

Pada KPI *Stakeholder* Regulator, KPI 1 Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,284.

5.3 Analisa Scoring System dengan Model *Objective Marix* (OMAX) dan *Traffic Light System*

Dengan menggunakan OMAX, diketahui nilai target maksimal KPI 2 untuk setiap *stakeholder* KPI 2 Pimpinan: KPI 2 Konsumen : KPI 2 Karyawan : KPI 2 Supplier : KPI 2 Regulator berturut-turut adalah 50:5:100:75:12 kesemua target tersebut diletakkan pada level 10, sedangkan pencapaian terendah atau terjelek perusahaan memiliki nilai (-50):5:49,71:0:0 yang diletakkan pada level 0 tabel OMAX. Dalam pengukuran OMAX pada Iperformance Prism, nilai pencapaian tahun lalu (Tahun 2014) biasanya lebih kecil dari target yang ditentukan, tetapi untuk sebagian besar kasus dalam KPI PT. Beasco Jaya Mandiri pencapaian tahun 2014 sudah melebihi dari target minimal yang telah di tetapkan oleh perusahaan. Sehingga dalam perhitungan OMAX ini, level 10 diisi dengan target optimum yang bisa dicapai perusahaan dalam keadaan maksimal. Sedangkan target minimum perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dimasukkan pada level 8 karena telah memenuhi batas bawah traffic light hijau. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai perusahaan dalam keadaan terjelek.

Dari perhitungan OMAX, didapatkan nilai indeks total sebesar 9,535. Jika menggunakan traffic light system, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan.

Dengan model OMAX dan Traffic Light System dapat dilihat bahwa KPI pada PT. Beasco Jaya Mandiri yang termasuk kedalam kategori performa yang diharapkan, performa yang belum tercapai, dan performa yang buruk sehingga perlu dilakukan tindakan perbaikan dan pencegahan. Adapun hasil pengkategorian berdasarkan model OMAX dan *Traffic Light System*. Dapat dilihat pada tabel 5.8, tabel 5.9 dan tabel 5.10.



Tabel 5.8 Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Hijau

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>
Pimpinan	KPI 1	ROA (Return On Asset)	Supplier	KPI 2	Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
	KPI 2	ROI (Return On investasi)		KPI 4	Tingkat Optimalisasi Pengadaan
	KPI 3	ROE (Return On Equuity)		KPI 6	Aplikasi <i>e-procurement</i>
	KPI 4	Tingkat Pertambahan Investasi	Regulator	KPI 1	Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
	KPI 6	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan		KPI 2	Ide/saran dari Pemerintah
	KPI 7	Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan		KPI 3	Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
	KPI 8	Keakuratan laporan keuangan per periode		KPI 4	Kerjasama <i>Sponsorship</i>
	KPI 9	<i>Management Review</i>		KPI 5	Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)
				KPI 6	Dokumen Panduan
Konsumen	KPI 1	Tingkat Kepuasan Pelanggan			
	KPI 3	Kualitas dan Kecepatan Pelayanan			
	KPI 4	Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan			
	KPI 5	Ide saran/umpan balik pelanggan			
	KPI 6	Peningkatan Pelayanan			
	KPI 7	Indeks Kepuasan Pelanggan			
	KPI 8	Meningkatkan kualitas layanan			
	KPI 11	Tingkat kelayalitas perusahaan			
Karyawan	KPI 1	Tingkat Kepuasan Karyawan			
	KPI 2	Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja			
	KPI 3	Rasio Loyalitas Karyawan			
	KPI 4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan			
	KPI 5	Peningkatan Kualitas SDM			
	KPI 6	Jumlah Keluhan/masukan Karyawan			
	KPI 8	Pelaksanaan Rekrutmen karyawan			
	KPI 9	Analisa Potensi Karyawan			
	KPI 10	Pendidikan dan Pelatihan			

Terdapat 34 KPI yang termasuk kategori hijau yang mengindikasikan bahwa KPI tersebut sudah mencapai target.

Tabel 5.9 Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Kuning

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Value</i>
Konsumen	KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	0,242
Karyawan	KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan	0,096

Terdapat 2 KPI yang termasuk kategori kuning yang mengindikasikan bahwa KPI tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan.

Aspek kinerja yang masih berada dalam kategori kuning tersebut adalah Penerapan Senyum Sapa Salam (3S), Pengelolaan anggaran pelatihan. Untuk prioritas perbaikan dari 2 KPI yang berwarna kuning adalah KPI No 9 Konsumen dengan nilai *value* sebesar 0,242.

Tabel 5.10 Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Merah

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Value</i>
Pimpinan	KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan	0,385
Konsumen	KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan	0,229
	KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik	0,149
<i>Supplier</i>	KPI 1	Ketepatan Pembayaran	0,098
	KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman	0,167
	KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan	0,178

Terdapat 6 KPI yang termasuk kategori merah yang artinya harus segera mendapat perbaikan.

Aspek kinerja yang masih berada dalam kategori merah tersebut adalah ide/saran investor yang diimplementasikan, jumlah keluhan pelanggan, standar *lead time* untuk merespon saran/umpan balik, ketepatan Pembayaran, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan, untuk itu perlu adanya perbaikan pada kinerja ini.

Untuk prioritas perbaikan kinerja pada KPI berwarna merah, dilihat dari nilai value setiap KPI. Pada KPI *Stakeholder* Pimpinan, KPI 5 yaitu ide/saran investor yang diimplementasikan memiliki tingkat rekomendasi perbaikan paling tinggi yaitu dengan bobot sebesar 0,385. Dengan demikian, maka KPI Pimpinan, KPI 5 diprioritaskan terlebih dahulu untuk mendapatkan rekomendasi perbaikan.

Usulan perbaikan dilakukan pada 2 KPI yang berada dalam kategori kuning dan 6 KPI yang berada pada kategori merah dapat dilihat pada tabel 5.11 dan 5.12

Tabel 5.11 Rekomendasi Perbaikan untuk Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Kuning

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	Rekomendasi Perbaikan
Konsumen	KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)	Dijadikan Budaya Kerja
			Ditempeli slogan-slogan yang mendukung budaya kerja Senyum Sapa Salam (3S)
Karyawan	KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan	Evaluasi kembali penjadwalan training dan anggaran biaya setiap training yang akan disesuaikan dengan tingkat kebutuhan karyawan terhadap perusahaan agar tidak melebihi RAB yang telah dibuat.

Tabel 5.12 Rekomendasi Perbaikan untuk Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Merah

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	Rekomendasi Perbaikan
Pimpinan	KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan	Membuat daftar ide/saran investor
			Memilah-milah ide/saran dari investor yang sesuai dan bisa diimplementasikan untuk perusahaan
			Membuat skala prioritas, untuk ide atau saran dari investor yang akan diimplementasikan

Tabel 5.12 Rekomendasi Perbaikan untuk Daftar KPI yang Masuk kedalam Kategori Merah (lanjutan)

<i>Stakeholder</i>	KPI NO.	<i>Key Performance Indicator</i>	Rekomendasi Perbaikan
Konsumen	KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan	Dapat menggunakan konsep <i>Customer Relationship Management</i> (CRM). CRM ini memiliki konsep untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Pelanggan sebisa mungkin dilibatkan dalam sistem yang terjadi di perusahaan, sehingga pelanggan merasa dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang di ambil di perusahaan. Dengan menggunakan konsep CRM ini, perusahaan dapat memiliki hubungan yang lebih erat dengan pelanggan dan menaga loyalitas mereka.
	KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik	Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaannya semakin lancar
Supplier	KPI 1	Ketepatan Pembayaran	Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaannya semakin lancar
	KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman	Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaannya semakin lancar
	KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan	Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaannya semakin lancar

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan:

1. Hasil perancangan pengukuran kinerja pada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan dengan *Performance Prism* berupa 42 KPI meliputi 11 KPI pada perspektif *Customer*, 6 KPI pada perspektif *Supplier*, 9 KPI pada perspektif *Investor*, 10 KPI pada perspektif *Employee*, 6 KPI pada perspektif Regulator.
2. Dengan metode *Performance Prism*, pengukuran kinerja pada PT. Beasco Jaya Mandiri, didapatkan nilai indeks total sebesar 9,535. Jika menggunakan traffic light system, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. Beasco Jaya Mandiri secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan. Dari perhitungan kinerja dengan menggunakan metode *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System* dapat diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori hijau sebanyak 34 KPI sedangkan yang masuk kategori kuning sebanyak 2 KPI dan yang masuk kategori KPI merah sebanyak 6 KPI. Aspek kinerja yang masih berada dalam kategori kuning tersebut adalah, Penerapan Senyum Sapa Salam (3S) dan Pengelolaan anggaran pelatihan. Sedangkan aspek kinerja yang berada dalam kategori merah adalah ide/saran investor yang diimplementasikan, jumlah keluhan pelanggan, standar *lead time* untuk merespon saran/umpan balik, ketepatan Pembayaran, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan, untuk itu perlu adanya perbaikan pada kinerja ini.
3. Rekomendasi perbaikan dilakukan pada 2 aktivitas yang berada pada kategori kuning dan 6 aktivitas yang berada pada kategori merah :
 - a. KPI 9 Konsumen (kategori kuning), Penerapan Senyum Sapa Salam (3S) rekomendasi perbaikan dengan dijadikan Budaya Kerja dan

ditemplei slogan-slogan yang mendukung budaya kerja Senyum Sapa Salam (3S)

- b. KPI 7 Karyawan (kategori kuning), Pengelolaan Anggaran Pelatihan rekomendasi perbaikan dengan cara evaluasi kembali penjadwalan training dan anggaran biaya setiap training yang akan disesuaikan dengan tingkat kebutuhan karyawan terhadap perusahaan agar tidak melebihi RAB yang telah dibuat.
- c. KPI 5 Pimpinan (kategori merah), Ide/saran investor yang diimplementasikan rekomendasi perbaikan dengan membuat daftar ide/saran investor, memilah-milah ide/saran dari investor yang sesuai dan bisa diimplementasikan untuk perusahaan, dan membuat skala prioritas, untuk ide atau saran dari investor yang akan diimplementasikan
- d. KPI 2 Konsumen (kategori merah) , Jumlah Keluhan Pelanggan rekomendasi perbaikan dapat menggunakan konsep *Customer Relationship Management* (CRM). CRM ini memiliki konsep untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Pelanggan sebisa mungkin dilibatkan dalam sistem yang terjadi di perusahaan, sehingga pelanggan merasa dilibatkan dalam pembuat keputusan yang di ambil di perusahaan. Dengan menggunakan konsep CRM ini, perusahaan dapat memiliki hubungan yang lebih erat dengan pelanggan dan menjaga loyalitas mereka.
- e. KPI 10 Konsumen (kategori merah), Standar *Lead Time* untuk merespon saran/umpan balik Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaannya semakin lancar.
- f. KPI 1 Supplier (kategori merah), Ketepatan Pembayaran, KPI 3 Supplier Ketepatan Waktu Pengiriman, KPI 5 Supplier Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan Rekomendasi perbaikan dengan melakukan perubahan budaya kerja dan membuat SOP agar pelaksanaannya semakin lancar

6.2 Saran

Berikut ini adalah saran yang dapat diberikan pada penelitian ini :

1. Disarankan kepada PT. Beasco Jaya Mandiri Balikpapan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* agar pengukuran kinerja tingkat korporasi dapat dilakukan. Metode *Performance Prism* ini tidak hanya dapat dilakukan pada tingkat korporasi saja tetapi pada setiap bagian kerja yang ada di perusahaan sampai dengan level terkecil.
2. Perlu dilakukan pula penambahan KPI sebagai indikator kerja yang mengacu pada identifikasi 5 (lima) faset *Performance Prism* yang telah dilakukan pada seluruh *stakeholder*.
3. Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* ini harus ditinjau secara periodik, agar variabel kinerja dan target KPI yang ada dapat disesuaikan dengan perkembangan terbaru, baik menyangkut perubahan lingkungan, persaingan usaha, regulasi pemerintah, tuntutan masyarakat, perkembangan kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi terbaru maupun perkembangan standar pencapaian kinerja dengan metode terbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggawati, Ni Luh Ayu Vienna., Sri Werastuti, Desak Nyoman., & Sujana, Edi., (2015). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism* pada Hotel *The Damai*. e-Journal S1 AK Universitas Pendidikan Ganesha, Volume 3 No.1 Tahun 2015.
- Chatsani, M, 2005. *Usulan Perancangan Konsep Balance score Card dan Analitical Hierrarchy Process (AHP) untuk Pengukuran Kinerja Pada Riyadi Indah Palace HotelSurakarta* , Penelitian Tugas Akhir Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Febriarso, P., (2008).Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan metode *Performance Prism* Studi Kasus di Hotel Arini. Laporan Tugas Akhir, Jurusan Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Ginting, Rosnani , 2008. *Perancangan Produk* . Graha Ilmu. Yogyakarta
- Kusuma, W., Suwignjo, P., Vanany I., 2006. “Perancangan dan pengukuran kinerja dengan metode Performance Prism di PT KANGSEN KENKO INDONESIA cabang Surabaya“ Program Pascasarjana Bidang Keahlian Manajemen Operasional Program Studi Teknik Industri – Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
- Neely, A.D., and Adams, C.(a), 2000. *Perspectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.(b), 2000. *The Performance prism Can Boost M & A Success*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.(c), 2000. *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely A, Adams C and Crowe P, ‘The Performance Prism in Practice’, published in *Measuring Business Excellence*, Volume 5, 2001, published by Emerald Performance Management
- Neely, A.D. ,Kennerley, M and Adams, C.A, 2002. *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and managing Business Success* . Prentice Hall, UK

- Nugraheni, P, R., Choiri, M., Efranto, R, Y., (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Area Malang). Universitas Brawijaya.
- Prastawa, Heru., Pujotomo, Darmianto., Arvianto, Ary., & Khorunnisa, Fithria., (2011). Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang). *Jurnal Teknik-Vol.32 No.1 Tahun 2011, ISSN 0852-1697.*
- Saaty, Tomas L, 2003, *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Supiah, Z., 2005. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan metode *Performance Prism* studi kasus Pelayanan Gizi IRNA RSUD Haji Surabaya. Laporan Tugas Akhir, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Suwignjo, P., 2000. “Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan”, *Seminar Nasional Performance Measurement*, 30- 31 Maret, Hotel Wisata Jakarta.
- Suwignjo, P., Budi S W., 2006. “Perancangan Pengukuran Kinerja Bisnis Unit dengan *Performance Prism* di PT. XYZ. Manajemen Industri, Magister Manajemen Teknologi - Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
- Vanany, Iwan dan Dian Tanukhidah, 2004, *Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode PerformancePrism*, jurnal teknik industri vol. 6, ITS
- Wibisono, Dermawan.2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.

LAMPIRAN



Lampiran : Hasil Kuesioner dan Perhitungan Kuesioner Perbandingan Kepentingan Stakeholder

Kuesioner 1

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	1,000	0,167	1,000	3,000	1,000
Konsumen	6,000	1,000	5,000	5,000	1,000
Karyawan	1,000	0,200	1,000	7,000	1,000
Supplier	0,333	0,250	0,143	1,000	1,000
Regulator	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Kuesioner 3

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	1,000	0,333	1,000	3,000	3,000
Konsumen	3,000	1,000	1,000	5,000	1,000
Karyawan	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000
Supplier	0,333	0,200	0,200	1,000	1,000
Regulator	0,333	1,000	1,000	1,000	1,000

Kuesioner 2

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	1,000	1,000	5,000	3,000	3,000
Konsumen	1,000	1,000	1,000	5,000	4,000
Karyawan	0,200	1,000	1,000	5,000	1,000
Supplier	0,333	0,200	0,200	1,000	1,000
Regulator	0,333	0,250	1,000	1,000	1,000

Kuesioner 4

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	1,000	7,000	1,000	9,000	1,000
Konsumen	0,143	1,000	9,000	0,111	1,000
Karyawan	1,000	0,111	1,000	1,000	1,000
Supplier	0,111	9,000	1,000	1,000	7,000
Regulator	1,000	1,000	1,000	0,143	1,000

rata-rata geometrik dari n nomor a_1 ke a_n adalah:

$$\sqrt[n]{(a_1 \times a_2 \times \dots \times a_n)}$$

Jumlah hasil kuesioner 1 s.d 4 (menggunakan geometric mean) Tabel 1

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	1,000	0,790	1,495	3,948	1,732
Konsumen	1,266	1,000	2,590	1,930	1,414
Karyawan	0,669	0,386	1,000	3,637	1,000
Supplier	0,253	0,548	0,275	1,000	1,627
Regulator	0,577	0,707	1,000	0,615	1,000
Σ	3,766	3,431	6,360	11,131	6,773

Nilai Normalisasi Tabel Kuesioner

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator
Pimpinan	0,266	0,230	0,235	0,355	0,256
Konsumen	0,336	0,291	0,407	0,173	0,209
Karyawan	0,178	0,113	0,157	0,327	0,148
Supplier	0,067	0,160	0,043	0,090	0,240
Regulator	0,153	0,206	0,157	0,055	0,148
Σ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

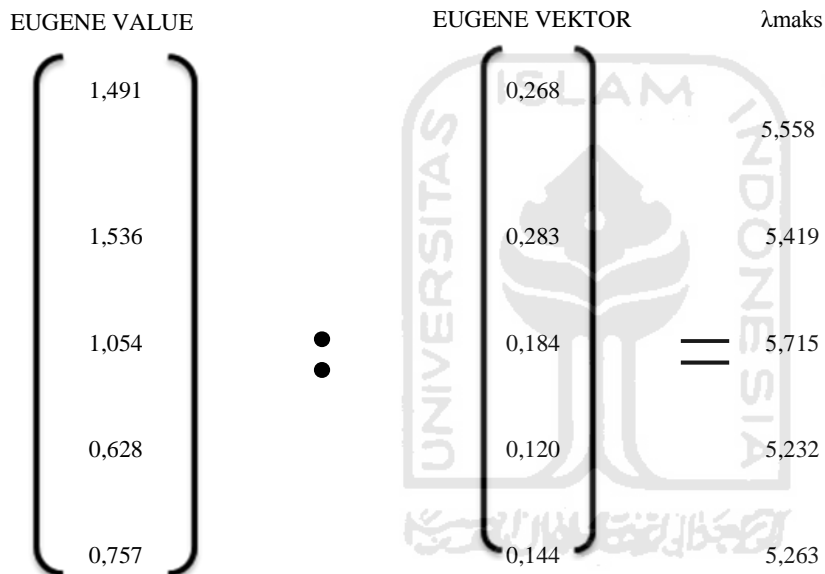
MENGHITUNG RASIO KONSISTENSI

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator	EUGENE FACTOR
Pimpinan	1,000	0,790	1,495	3,948	1,732	0,268
Konsumen	1,266	1,000	2,590	1,930	1,414	0,283
Karyawan	0,669	0,386	1,000	3,637	1,000	0,184
Supplier	0,253	0,548	0,275	1,000	1,627	0,120
Regulator	0,577	0,707	1,000	0,615	1,000	0,144

HASIL PERKALIA Matrik Awal dengan EUGEN Vektor

Stakeholder	Pimpinan	Konsumen	Karyawan	Supplier	Regulator	EUGENE VALUE
Pimpinan	0,268	0,224	0,276	0,474	0,249	1,491
Konsumen	0,340	0,283	0,477	0,232	0,204	1,536
Karyawan	0,179	0,109	0,184	0,437	0,144	1,054
Supplier	0,068	0,155	0,051	0,120	0,234	0,628
Regulator	0,155	0,200	0,184	0,074	0,144	0,757

NILAI PENJUMLAHAN SEL DIBAGI DENGAN NILAI EUGEN VEKTOR



$\lambda_{maks} = 5,437$

$N = 5,000$

$N-1 = 4,000$

Nilai IR untuk $n=5 = 1,120$

$CI = \frac{0,437}{4,000} = 0,1093238$

$CR = \frac{0,1093238}{1,120} = 0,0976106$ Konsisten ($\leq 0,1$, sehingga konsisten)

Tabel IR

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59



KUESIONER PENELITIAN
PERBANDINGAN KRITERIA KEPENTINGAN *STAKEHOLDER*
DALAM PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

Bapak/Ibu/Saudara yang terhormat,

Kami sedang melakukan penelitian tentang perancangan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses kuantifikasi tingkat efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas kedalam nilai yang terukur (Neely,1995;Lebas,1995). Metode *Performance Prism* merupakan metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti metode pengukuran kinerja organisasi pada umumnya, melainkan dari sisi *stakeholder* seperti *owner, supplier, customer, employee*, pemerintah dan bahkan masyarakat umum. Metode *Performance Prism* memiliki 5 perspektif, yaitu *Stakeholder Satisfaction, Strategy, Process, Capabilities* dan *Stakeholder Contribution*. Strategi dan harapan dari para *stakeholder* tersebut dikelompokkan dalam perspektif *Performance Prism*, dengan mempertimbangkan visi dan misi perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah merancang dan melakukan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*, serta merancang *Performance Dashboard* dan memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner tentang kriteria kepentingan *stakeholder* yang diperlukan agar metode *Performance Prism* dapat merancang *Performance Dashboard* dan dapat memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Terimakasih telah berkenan menjadi responden kami.

Hormat Kami,

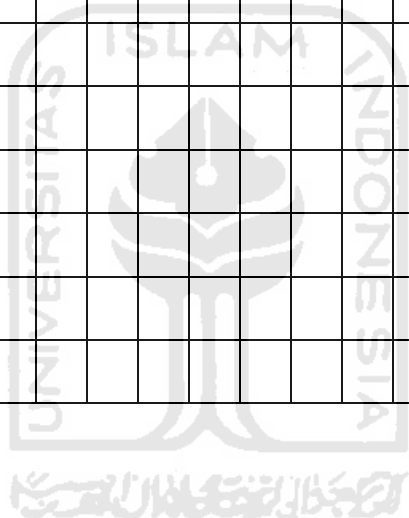
Irma Andrianti

(Mahasiswa Program S2 Teknik Industri UII)

C. KUESIONER KRITERIA KEPENTINGAN STAKEHOLDER

Bandingan tingkat kepentingan antara Kriteria kiri dibandingkan dengan Kriteria Kanan guna menunjang kinerja perusahaan

KOLOM KIRI	Diisi bila sama penting	Diisi jika faktor pada kolom kiri lebih penting dibandingkan faktor pada kolom kanan									Diisi jika faktor pada kolom kanan lebih penting dibandingkan faktor pada kolom kiri									KOLOM KANAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9			
Pimpinan																			Konsumen	
Pimpinan																			Karyawan	
Pimpinan																			Supplier	
Pimpinan																			Regulator	
Konsumen																			Karyawan	
Konsumen																			Supplier	
Konsumen																			Regulator	
Karyawan																			Supplier	
Karyawan																			Regulator	
Supplier																			Regulator	





KUESIONER PENELITIAN
PERBANDINGAN KRITERIA
KPI (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*) STAKEHOLDER
DALAM PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

Bapak/Ibu/Saudara yang terhormat,

Kami sedang melakukan penelitian tentang perancangan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses kuantifikasi tingkat efisiensi dan efektifitas suatu aktivitas kedalam nilai yang terukur (Neely,1995;Lebas,1995). Metode *Performance Prism* merupakan metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti metode pengukuran kinerja organisasi pada umumnya, melainkan dari sisi *stakeholder* seperti *owner, supplier, customer, employee*, pemerintah dan bahkan masyarakat umum. Metode *Performance Prism* memiliki 5 perspektif, yaitu *Stakeholder Satisfaction, Strategy, Process, Capabilities* dan *Stakeholder Contribution*. Strategi dan harapan dari para *stakeholder* tersebut dikelompokkan dalam perspektif *Performance Prism*, dengan mempertimbangkan visi dan misi perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah merancang dan melakukan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*, serta merancang *Performance Dashboard* dan memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Model pengukuran kinerja dengan menggunakan *Performance Prism* selanjutnya dijabarkan menjadi beberapa kriteria seperti diberikan dalam Gambar 1 berikut.

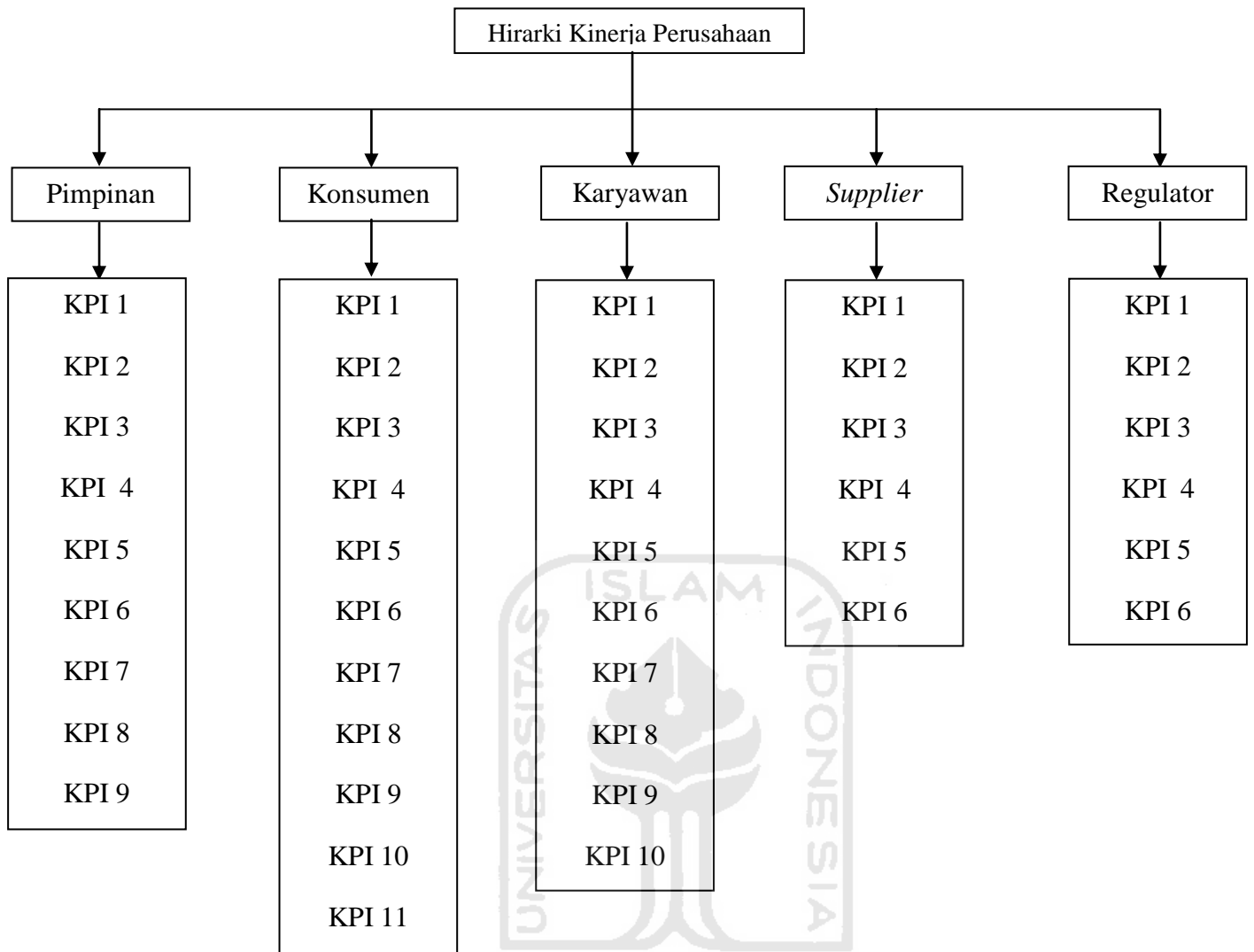
Mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner tentang perbandingan kriteria KPI (*Key Performance Indicator*) *Stakeholder* untuk setiap elemen atau aspek yang diperlukan agar metode *Performance Prism* dapat merancang *Performance Dashboard* dan dapat memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Terimakasih telah berkenan menjadi responden kami.

Hormat Kami,

Irma Andrianti

(Mahasiswa Program S2 Teknik Industri UII)



Gambar 1. Hirarki Pengukuran Tingkat Kinerja Perusahaan

Keterangan Gambar :

PIMPINAN	
KPI 1	ROA (Return On Asset)
KPI 2	ROI (Return On investasi)
KPI 3	ROE (Return On Equity)
KPI 4	Tingkat Pertambahan Investasi
KPI 5	Ide/saran investor yang diimplementasikan
KPI 6	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan
KPI 7	Kesesuaian dan Ketepatan Pembayaran Tagihan
KPI 8	Keakuratan laporan keuangan per periode
KPI 9	<i>Management Review</i>

KONSUMEN	
KPI 1	Tingkat Kepuasan Pelanggan
KPI 2	Jumlah Keluhan Pelanggan
KPI 3	Kualitas dan Kecepatan Pelayanan
KPI 4	Jumlah Pelanggan yang Memakai jasa perusahaan
KPI 5	Ide saran/umpan balik pelanggan
KPI 6	Peningkatan Pelayanan
KPI 7	Indeks Kepuasan Pelanggan
KPI 8	Meningkatkan kualitas layanan
KPI 9	Penerapan Senyum Sapa Salam (3S)
KPI 10	Standar <i>Lead Time</i> untuk merespon saran/umpan balik
KPI 11	Tingkat kelayalitas perusahaan

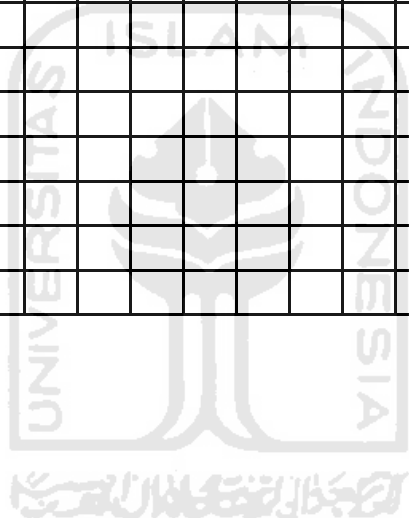
KARYAWAN	
KPI 1	Tingkat Kepuasan Karyawan
KPI 2	Jaminan Hari Tua, Kesehatan dan Keselamatan Kerja
KPI 3	Rasio Loyalitas Karyawan
KPI 4	Tingkat Kedisiplinan Karyawan
KPI 5	Peningkatan Kualitas SDM
KPI 6	Jumlah Keluhan/masukan Karyawan
KPI 7	Pengelolaan Anggaran Pelatihan
KPI 8	Pelaksanaan Rekrutmen karyawan
KPI 9	Analisa Potensi Karyawan
KPI 10	Pendidikan dan Pelatihan

SUPPLIER	
KPI 1	Ketepatan Pembayaran
KPI 2	Ketepatan Kualitas dan Kuantitas Barang
KPI 3	Ketepatan Waktu Pengiriman
KPI 4	Tingkat Optimalisasi Pengadaan
KPI 5	Ketepatan waktu penyelesaian kebutuhan
KPI 6	Aplikasi <i>e-procurement</i>

REGULATOR	
KPI 1	Tingkat Penciptaan Lapangan Pekerjaan
KPI 2	Ide/saran dari Pemerintah
KPI 3	Rasio Penerimaan pegawai dari penduduk lokal
KPI 4	Kerjasama <i>Sponsorship</i>
KPI 5	Rasio Partisipasi Program pemberdayaan lingkungan (CSR)
KPI 6	Dokumen Panduan

(Lanjutan kuesioner perbandingan kriteria KPI Pimpinan)

KOLOM KIRI	Diisi bila sama penting	Diisi jika faktor pada kolom kiri lebih penting dibandingkan faktor pada kolom kanan								Diisi jika faktor pada kolom kanan lebih penting dibandingkan faktor pada kolom kiri								KOLOM KANAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	9	
KPI 4																		KPI 5
KPI 4																		KPI 6
KPI 4																		KPI 7
KPI 4																		KPI 8
KPI 4																		KPI 9
KPI 5																		KPI 6
KPI 5																		KPI 7
KPI 5																		KPI 8
KPI 5																		KPI 9
KPI 6																		KPI 7
KPI 6																		KPI 8
KPI 6																		KPI 9
KPI 7																		KPI 8
KPI 7																		KPI 9
KPI 8																		KPI 9



Lampiran : Hasil Kuesioner dan Perhitungan Kuesioner Perbandingan KPI Stakeholder Pimpinan

Kuesioner kpi Pimpinan 1

KPI. No	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9
KPI 1	1,000	5,000	3,000	1,000	3,000	5,000	3,000	1,000	5,000
KPI 2	0,200	1,000	0,200	1,000	3,000	1,000	3,000	0,143	3,000
KPI 3	0,333	5,000	1,000	5,000	3,000	3,000	5,000	1,000	3,000
KPI 4	1,000	1,000	0,200	1,000	5,000	1,000	3,000	1,000	7,000
KPI 5	0,333	0,333	0,333	0,200	1,000	0,333	0,333	0,200	1,000
KPI 6	0,200	1,000	0,333	1,000	3,000	1,000	3,000	1,000	3,000
KPI 7	0,333	3,000	0,200	0,333	3,000	0,333	1,000	5,000	0,333
KPI 8	1,000	7,000	1,000	1,000	5,000	1,000	0,200	1,000	7,000
KPI 9	0,200	0,333	0,333	0,143	1,000	0,333	3,000	0,143	1,000

Kuesioner kpi Pimpinan 2

KPI. No	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9
KPI 1	1,000	7,000	5,000	1,000	5,000	1,000	0,333	1,000	3,000
KPI 2	0,143	1,000	0,143	1,000	5,000	1,000	3,000	0,200	3,000
KPI 3	0,200	7,000	1,000	1,000	3,000	0,333	3,000	1,000	3,000
KPI 4	1,000	1,000	1,000	1,000	7,000	1,000	3,000	0,200	3,000
KPI 5	0,200	0,200	0,333	0,143	1,000	0,200	0,200	0,333	0,333
KPI 6	1,000	1,000	3,000	1,000	5,000	1,000	1,000	3,000	0,333
KPI 7	3,000	0,333	3,000	0,333	5,000	1,000	1,000	0,333	1,000
KPI 8	1,000	5,000	1,000	5,000	3,000	0,333	3,000	1,000	3,000
KPI 9	0,333	0,333	3,000	0,333	3,000	3,000	1,000	0,333	1,000

Kuesioner kpi Pimpinan 3

KPI. No	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9
KPI 1	1,000	7,000	5,000	1,000	5,000	1,000	0,333	1,000	3,000
KPI 2	0,143	1,000	0,143	1,000	5,000	1,000	3,000	0,200	3,000
KPI 3	0,200	7,000	1,000	1,000	3,000	0,333	3,000	1,000	3,000
KPI 4	1,000	1,000	1,000	1,000	7,000	1,000	3,000	0,200	3,000
KPI 5	0,200	0,200	0,333	0,143	1,000	0,200	0,200	0,333	0,333
KPI 6	1,000	1,000	3,000	1,000	5,000	1,000	1,000	3,000	0,333
KPI 7	3,000	0,333	3,000	0,333	5,000	1,000	1,000	0,333	1,000
KPI 8	1,000	5,000	1,000	5,000	3,000	0,333	3,000	1,000	3,000
KPI 9	0,333	0,333	3,000	0,333	3,000	3,000	1,000	0,333	1,000

Kuesioner kpi Pimpinan 4

KPI. No	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9
KPI 1	1,000	3,000	5,000	0,333	5,000	5,000	0,333	1,000	5,000
KPI 2	0,333	1,000	0,200	1,000	3,000	1,000	3,000	0,143	3,000
KPI 3	0,200	5,000	1,000	5,000	3,000	3,000	5,000	1,000	3,000
KPI 4	3,000	1,000	0,200	1,000	5,000	1,000	3,000	1,000	7,000
KPI 5	0,200	0,333	0,333	0,200	1,000	0,333	0,333	0,200	1,000
KPI 6	0,200	1,000	0,333	1,000	3,000	1,000	3,000	1,000	3,000
KPI 7	3,000	3,000	0,200	0,333	3,000	0,333	1,000	5,000	0,333
KPI 8	1,000	7,000	1,000	1,000	5,000	1,000	0,200	1,000	7,000
KPI 9	0,200	0,333	0,333	0,143	1,000	0,333	3,000	0,143	1,000

MENGHITUNG RASIO KONSISTENSI

KPI No	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	EUGEN VECTOR
KPI 1	1,000	0,760	0,473	1,136	0,760	0,299	1,495	0,775	0,508	0,072
KPI 2	1,316	1,000	1,000	3,000	0,200	1,291	2,236	0,447	1,000	0,099
KPI 3	2,115	1,000	1,000	4,472	1,000	2,000	1,316	0,447	0,577	0,125
KPI 4	0,880	0,333	0,224	1,000	0,200	0,333	1,316	0,200	0,333	0,042
KPI 5	1,316	5,000	1,000	5,000	1,000	0,258	2,236	0,447	1,000	0,143
KPI 6	3,344	0,775	0,500	3,000	3,873	1,000	2,236	0,669	0,577	0,152
KPI 7	0,669	0,447	0,760	0,760	0,447	0,447	1,000	0,447	1,000	0,055
KPI 8	1,291	2,236	2,236	5,000	2,236	1,495	2,236	1,000	1,000	0,178
KPI 9	1,968	1,000	1,732	3,000	1,000	1,732	1,000	1,000	1,000	0,134

HASIL PERKALIA MATRIK AWAL DENGAN EUGEN VECTOR

	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	EUGEN VALUE
KPI 1	0,072	0,076	0,059	0,047	0,109	0,046	0,082	0,138	0,068	0,696
KPI 2	0,095	0,099	0,125	0,125	0,029	0,197	0,123	0,079	0,134	1,005
KPI 3	0,152	0,099	0,125	0,186	0,143	0,304	0,072	0,079	0,077	1,240
KPI 4	0,063	0,033	0,028	0,042	0,029	0,051	0,072	0,036	0,045	0,398
KPI 5	0,095	0,497	0,125	0,208	0,143	0,039	0,123	0,079	0,134	1,444
KPI 6	0,240	0,077	0,063	0,125	0,556	0,152	0,123	0,119	0,077	1,531
KPI 7	0,048	0,044	0,095	0,032	0,064	0,068	0,055	0,079	0,134	0,619
KPI 8	0,093	0,222	0,280	0,208	0,321	0,228	0,123	0,178	0,134	1,786
KPI 9	0,141	0,099	0,217	0,125	0,143	0,264	0,055	0,178	0,134	1,356

NILAI PENJUMLAHAN SEL DIBAGI DENGAN NILAI EUGEN VEKTOR

EUGEN VALUE	•	EUGEN VECTOR	=	λmaks
0,696		0,072		9,683
1,005		0,099		10,110
1,240		0,125		9,895
0,398		0,042		9,546
1,444		0,143		10,061
1,531		0,152		10,060
0,619		0,055		11,299
1,786		0,178		10,053
1,356		0,134		10,153

λmaks	=	10,096
N	=	9,000
N-1	=	8,000
Nilai IR untuk n=9	=	1,450

Tabel IR

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

CI	=	$\frac{1,096}{8,000}$	0,137
CR	=	$\frac{0,094}{8,000}$	Konsisten (<=0.1, sehingga konsisten)

Lampiran : Hasil Kuesioner dan Perhitungan Kuesioner Perbandingan KPI *Stakeholder* Konsumen

Kuesioner kpi Konsumen 1

kpi No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11
KPI 1	1	1	1,000	0,200	1,000	1,000	1,000	0,200	1,000	1	5
KPI 2	1	1	3	3	0,200	5	5	1	3	3	5
KPI 3	1,000	0,333	1	5	1	1	3	0,200	0,333	1	0,200
KPI 4	5	0,333	0,200	1	0,200	0,333	1	0,200	0,333	1	0,200
KPI 5	1,000	5	1	5	1	0,200	5	1	1	3	1
KPI 6	1,000	0,200	1	3	5	1	1	0,200	1	1	1
KPI 7	1,000	0,200	0,333	1	0,200	1	1	0,200	1	1	1
KPI 8	5	1	5	5	1	5	5	1	1	3	1
KPI 9	1,000	0,333	3	3	1	1	1	1	1	5	1
KPI 10	1	0,333	1	3	0,333	1	1	0,333	0,200	1	1
KPI 11	0,200	0,200	5	1	1	1	1	1	1	1	1

Kuesioner kpi
Konsumen 2

kpi No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11
KPI 1	1,000	1,000	0,250	0,333	3	0,200	5	0,200	0,333	1	5
KPI 2	1	1	3	3	0,200	5	5	1	3	3	5
KPI 3	4	0,333	1	5	1	1	1,000	0,200	0,333	1	0,200
KPI 4	3	0,333	0,200	1	0,200	0,333	1	0,200	0,333	1	0,200
KPI 5	0,333	5	1	5	1	0,200	5	1	1	3	1
KPI 6	5	0,200	1	3	5	1	1	0,200	1	1	1
KPI 7	0,200	0,200	1,000	1	0,200	1	1	0,200	1	1	1
KPI 8	5	1	5	5	1	5	5	1	1	3	1
KPI 9	3	0,333	3	3	1	1	1	1	1	5	1
KPI 10	1	0,333	1	3	0,333	1	1	0,333	0,200	1	1
KPI 11	0,200	0,200	5	1	1	1	1	1	1	1	1

Kuesioner kpi Konsumen 3

kpi No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11
KPI 1	1	0,333	0,200	5	0,333	0,200	1	3	1,000	5	3
KPI 2	3	1	0,333	3	0,200	0,333	1	0,200	0,333	4	1
KPI 3	5	3	1	4	1	4	1	1	1	0,200	4
KPI 4	0,200	0,333	0,250	1	0,200	0,333	1,000	0,200	0,333	1	0,333
KPI 5	3	5	1	5	1	0,333	1	0,200	1	5	5
KPI 6	5	3	0,250	3	3	1	5	5	0,333	1	2
KPI 7	1	1	1	1,000	1	0,200	1	1	1	5	5
KPI 8	0,333	5	1	5	5	0,200	1	1	1	0,333	1
KPI 9	1,000	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1
KPI 10	0,200	0,250	5	1	0,200	1	0,200	3	1	1	1
KPI 11	0,333	1	0,250	3	0,200	1	0,200	1	1	1	1

Kuesioner kpi
Konsumen 4

kpi No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11
KPI 1	1	1,000	1,000	5	0,333	0,200	1,000	3	0,200	1	5
KPI 2	1,000	1	0,333	3	0,200	0,333	1	0,200	0,333	4	1
KPI 3	1,000	3	1	4	1	4	1	1	1	0,200	0,200
KPI 4	0,200	0,333	0,250	1	0,200	0,333	3	0,200	0,333	1	0,333
KPI 5	3	5	1	5	1	0,333	1	0,200	1	5	5
KPI 6	5	3	0,250	3	3	1	5	1,000	0,333	1	2
KPI 7	1,000	1	1	0,333	1	0,200	1	1	1	5	3
KPI 8	0,333	5	1	5	5	1,000	1	1	1	0,333	1
KPI 9	5	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1
KPI 10	1	0,250	5	1	0,200	1	0,200	3	1	1	1
KPI 11	0,200	1	5	3	0,200	1	0,333	1	1	1	1

rata-rata geometrik dari n nomor satu a_1 ke a_n adalah:

$$\sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times \dots \times a_n}$$

Jumlah hasil kuesioner 1 s.d 4 (menggunakan geometric mean) Tabel 1

KPI Konsumen	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11
KPI 1	1,000	0,760	0,473	1,136	0,760	0,299	1,495	0,775	0,508	1,495	4,401
KPI 2	1,316	1,000	1,000	3,000	0,200	1,291	2,236	0,447	1,000	3,464	2,236
KPI 3	2,115	1,000	1,000	4,472	1,000	2,000	1,316	0,447	0,577	0,447	0,423
KPI 4	0,880	0,333	0,224	1,000	0,200	0,333	1,316	0,200	0,333	1,000	0,258
KPI 5	1,316	5,000	1,000	5,000	1,000	0,258	2,236	0,447	1,000	3,873	2,236
KPI 6	3,344	0,775	0,500	3,000	3,873	1,000	2,236	0,669	0,577	1,000	1,414
KPI 7	0,669	0,447	0,760	0,760	0,447	0,447	1,000	0,447	1,000	2,236	1,968
KPI 8	1,291	2,236	2,236	5,000	2,236	1,495	2,236	1,000	1,000	1,000	1,000
KPI 9	1,968	1,000	1,732	3,000	1,000	1,732	1,000	1,000	1,000	2,236	1,000
KPI 10	0,669	0,289	2,236	1,732	0,258	1,000	0,447	1,000	0,447	1,000	1,000
KPI 11	0,227	0,447	2,364	1,732	0,447	1,000	0,508	1,000	1,000	1,000	1,000
Σ	14,794	13,287	13,525	29,832	11,422	10,856	16,027	7,432	8,443	18,752	16,936

MENGHITUNG RASIO KONSISTENSI

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	EUGEN VECTOR
KPI 1	1,000	0,760	0,473	1,136	0,760	0,299	1,495	0,775	0,508	1,495	4,401	0,083
KPI 2	1,316	1,000	1,000	3,000	0,200	1,291	2,236	0,447	1,000	3,464	2,236	0,101
KPI 3	2,115	1,000	1,000	4,472	1,000	2,000	1,316	0,447	0,577	0,447	0,423	0,096
KPI 4	0,880	0,333	0,224	1,000	0,200	0,333	1,316	0,200	0,333	1,000	0,258	0,036
KPI 5	1,316	5,000	1,000	5,000	1,000	0,258	2,236	0,447	1,000	3,873	2,236	0,129
KPI 6	3,344	0,775	0,500	3,000	3,873	1,000	2,236	0,669	0,577	1,000	1,414	0,121
KPI 7	0,669	0,447	0,760	0,760	0,447	0,447	1,000	0,447	1,000	2,236	1,968	0,060
KPI 8	1,291	2,236	2,236	5,000	2,236	1,495	2,236	1,000	1,000	1,000	1,000	0,122
KPI 9	1,968	1,000	1,732	3,000	1,000	1,732	1,000	1,000	1,000	2,236	1,000	0,112
KPI 10	0,669	0,289	2,236	1,732	0,258	1,000	0,447	1,000	0,447	1,000	1,000	0,066
KPI 11	0,227	0,447	2,364	1,732	0,447	1,000	0,508	1,000	1,000	1,000	1,000	0,074

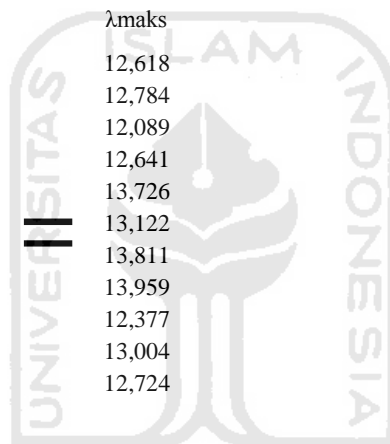
1,000

HASIL PERKALIA Matrik Awal dengan EUGEN VECTOR

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	KPI 11	EUGEN VALUE
KPI 1	0,083	0,077	0,046	0,041	0,098	0,036	0,090	0,095	0,057	0,098	0,324	1,044
KPI 2	0,109	0,101	0,096	0,108	0,026	0,156	0,135	0,055	0,112	0,228	0,165	1,290
KPI 3	0,175	0,101	0,096	0,161	0,129	0,241	0,079	0,055	0,065	0,029	0,031	1,163
KPI 4	0,073	0,034	0,022	0,036	0,026	0,040	0,079	0,024	0,037	0,066	0,019	0,456
KPI 5	0,109	0,505	0,096	0,180	0,129	0,031	0,135	0,055	0,112	0,255	0,165	1,771
KPI 6	0,277	0,078	0,048	0,108	0,500	0,121	0,135	0,082	0,065	0,066	0,104	1,583
KPI 7	0,055	0,045	0,073	0,027	0,058	0,054	0,060	0,055	0,112	0,147	0,145	0,832
KPI 8	0,107	0,226	0,215	0,180	0,289	0,180	0,135	0,122	0,112	0,066	0,074	1,706
KPI 9	0,163	0,101	0,167	0,108	0,129	0,209	0,060	0,122	0,112	0,147	0,074	1,392
KPI 10	0,055	0,029	0,215	0,062	0,033	0,121	0,027	0,122	0,050	0,066	0,074	0,855
KPI 11	0,019	0,045	0,228	0,062	0,058	0,121	0,031	0,122	0,112	0,066	0,074	0,937

NILAI PENJUMLAHAN SEL DIBAGI DENGAN NILAI EUGEN VEKTOR

EUGEN VALUE	EUGEN VECTOR
1,044	0,083
1,290	0,101
1,163	0,096
0,456	0,036
1,771	0,129
1,583	0,121
0,832	0,060
1,706	0,122
1,392	0,112
0,855	0,066
0,937	0,074



Tabel IR

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

λ_{maks}	=	12,987	
N	=	11,000	
N-1	=	10,000	
Nilai IR untuk n=11	=	1,510	
CI	=	$\frac{1,987}{10,000}$	0,199
CR	=	0,132	Konsisten (≤ 0.1 , sehingga konsisten)

Lampiran : Hasil Kuesioner dan Perhitungan Kuesioner Perbandingan KPI *Stakeholder* Karyawan

Kuesioner kpi karyawan 1

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10
KPI 1	1,000	0,200	3,000	0,333	1,000	4,000	5,000	3,000	1,000	5,000
KPI 2	5,000	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	5,000	3,000	5,000	5,000
KPI 3	0,333	1,000	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	1,000	3,000	0,200
KPI 4	3,000	5,000	1,000	1,000	1,000	3,000	0,333	1,000	1,000	1,000
KPI 5	1,000	1,000	5,000	1,000	1,000	5,000	1,000	1,000	3,000	1,000
KPI 6	0,250	1,000	1,000	0,333	0,200	1,000	5,000	1,000	0,250	1,000
KPI 7	0,200	0,200	1,000	3,000	1,000	0,200	1,000	0,500	0,500	1,000
KPI 8	0,333	0,333	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	0,333	0,333
KPI 9	1,000	0,200	0,333	1,000	0,333	4,000	2,000	3,000	1,000	0,200
KPI 10	0,200	0,200	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	5,000	1,000

Kuesioner kpi karyawan 2

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10
KPI 1	1,000	1,000	5,000	1,000	0,143	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000
KPI 2	1,000	1,000	5,000	1,000	1,000	1,000	7,000	7,000	7,000	7,000
KPI 3	0,200	0,200	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	1,000	1,000	0,200
KPI 4	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	4,000	3,000	0,333	3,000
KPI 5	7,000	1,000	5,000	1,000	1,000	0,333	3,000	0,333	5,000	3,000
KPI 6	1,000	1,000	1,000	0,200	3,000	1,000	5,000	5,000	3,000	3,000
KPI 7	1,000	0,143	1,000	0,250	3,000	0,200	1,000	0,200	0,200	0,333
KPI 8	3,000	0,143	1,000	0,333	3,000	0,200	5,000	1,000	3,000	4,000
KPI 9	1,000	0,143	1,000	3,000	0,200	0,333	5,000	0,333	1,000	1,000
KPI 10	1,000	0,143	1,000	3,000	0,200	0,333	5,000	0,333	1,000	1,000

Kuesioner kpi karyawan 3

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10
KPI 1	1,000	1,000	5,000	1,000	0,143	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000
KPI 2	1,000	1,000	5,000	1,000	1,000	1,000	7,000	7,000	7,000	7,000
KPI 3	0,200	0,200	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	1,000	1,000	0,200
KPI 4	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	4,000	3,000	0,333	3,000
KPI 5	7,000	1,000	5,000	1,000	1,000	0,333	3,000	0,333	5,000	3,000
KPI 6	1,000	1,000	1,000	0,200	3,000	1,000	5,000	5,000	3,000	3,000
KPI 7	1,000	0,143	1,000	0,250	3,000	0,200	1,000	0,200	0,200	0,333
KPI 8	3,000	0,143	1,000	0,333	3,000	0,200	5,000	1,000	3,000	4,000
KPI 9	1,000	0,143	1,000	3,000	0,200	0,333	5,000	0,333	1,000	1,000
KPI 10	1,000	0,143	1,000	3,000	0,200	0,333	5,000	0,333	1,000	1,000

Kuesioner kpi karyawan 4

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10
KPI 1	1,000	0,200	3,000	0,333	1,000	4,000	5,000	3,000	1,000	5,000
KPI 2	5,000	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	5,000	3,000	5,000	5,000
KPI 3	0,333	1,000	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	1,000	3,000	0,200
KPI 4	3,000	5,000	1,000	1,000	1,000	3,000	0,333	1,000	1,000	1,000
KPI 5	1,000	1,000	5,000	1,000	1,000	5,000	1,000	1,000	3,000	1,000
KPI 6	0,250	1,000	1,000	0,333	0,200	1,000	5,000	1,000	0,250	1,000
KPI 7	0,200	0,200	1,000	3,000	1,000	0,200	1,000	0,500	0,500	1,000
KPI 8	0,333	0,333	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	0,333	0,333
KPI 9	1,000	0,200	0,333	1,000	0,333	4,000	2,000	3,000	1,000	0,200
KPI 10	0,200	0,200	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	5,000	1,000

MENGHITUNG RASIO KONSISTENSI											
KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	EUGEN VECTOR
KPI 1	1,000	0,447	3,873	0,577	0,378	2,000	2,236	1,000	1,000	2,236	0,097
KPI 2	2,236	1,000	2,236	0,447	1,000	1,000	5,916	4,583	5,916	5,916	0,192
KPI 3	0,258	0,447	1,000	1,000	0,200	1,000	1,000	1,000	1,732	0,200	0,057
KPI 4	1,732	2,236	1,000	1,000	1,000	3,873	1,155	1,732	0,577	1,732	0,137
KPI 5	2,646	1,000	5,000	1,000	1,000	1,291	1,732	0,577	3,873	1,732	0,139
KPI 6	0,500	1,000	1,000	0,258	0,775	1,000	1,732	2,236	0,866	1,732	0,093
KPI 7	0,447	0,169	1,000	0,866	1,732	0,200	1,000	0,316	0,316	0,577	0,054
KPI 8	1,000	0,218	1,000	0,577	1,732	0,447	3,162	1,000	1,000	1,155	0,079
KPI 9	1,000	0,169	0,577	1,732	0,258	1,155	1,000	1,000	1,000	0,447	0,072
KPI 10	0,447	0,169	2,236	1,732	0,447	0,577	2,236	1,000	2,236	1,000	0,080

HASIL PERKALIAN MATRIK AWAL DENGAN EUGEN VECTOR

KPI No.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	KPI 10	EUGEN VALUE
KPI 1	0,097	0,086	0,219	0,079	0,053	0,187	0,121	0,079	0,072	0,180	1,172
KPI 2	0,216	0,192	0,126	0,061	0,139	0,093	0,320	0,360	0,428	0,475	2,412
KPI 3	0,025	0,086	0,057	0,137	0,028	0,093	0,054	0,079	0,125	0,016	0,699
KPI 4	0,167	0,430	0,057	0,137	0,139	0,362	0,063	0,136	0,042	0,139	1,671
KPI 5	0,256	0,192	0,283	0,137	0,139	0,121	0,094	0,045	0,280	0,139	1,685
KPI 6	0,048	0,192	0,057	0,035	0,108	0,093	0,094	0,176	0,063	0,139	1,005
KPI 7	0,043	0,032	0,057	0,118	0,241	0,019	0,054	0,025	0,023	0,046	0,659
KPI 8	0,097	0,042	0,057	0,079	0,241	0,042	0,171	0,079	0,072	0,093	0,972
KPI 9	0,097	0,032	0,033	0,237	0,036	0,108	0,054	0,079	0,072	0,036	0,783
KPI 10	0,043	0,032	0,126	0,237	0,062	0,054	0,121	0,079	0,162	0,080	0,997

NILAI PENJUMLAHAN SEL DIBAGI DENGAN NILAI EUGEN VEKTOR

EUGEN VALUE	EUGEN VECTOR	
1,172	0,097	12,126
2,412	0,192	12,558
0,699	0,057	12,373
1,671	0,137	12,235
1,685	0,139	12,110
1,005	0,093	10,750
0,659	0,054	12,157
0,972	0,079	12,360
0,783	0,072	10,824
0,997	0,080	12,408

Tabel IR

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

λ_{maks} = 11,990
 N = 10,000
 N-1 = 9,000
 Nilai IR untuk n=10 = 1,490

 CI = $\frac{1,990}{9,000}$ 0,221
 CR = 0,148 Konsisten (≤ 0.1 , sehingga konsisten)



Lampiran : Hasil Kuesioner dan Perhitungan Kuesioner Perbandingan KPI *Stakeholder Supplier*

Kuesioner kpi supplier 1

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	0,200	0,333	1,000	1,000	1,000
KPI 2	5,000	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000
KPI 3	3,000	1,000	1,000	1,000	0,333	1,000
KPI 4	1,000	3,000	1,000	1,000	5,000	5,000
KPI 5	1,000	1,000	3,000	0,200	1,000	7,000
KPI 6	1,000	1,000	1,000	0,500	0,143	1,000

Kuesioner kpi supplier 2

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	0,200	0,333	1,000	1,000	3,000
KPI 2	5,000	1,000	1,000	5,000	1,000	5,000
KPI 3	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000
KPI 4	1,000	0,200	1,000	1,000	5,000	3,000
KPI 5	1,000	1,000	1,000	0,200	1,000	5,000
KPI 6	0,333	0,200	0,333	0,333	0,200	1,000

Kuesioner kpi supplier 3

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	0,200	0,333	1,000	1,000	3,000
KPI 2	5,000	1,000	1,000	5,000	1,000	5,000
KPI 3	3,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000
KPI 4	1,000	0,200	1,000	1,000	7,000	3,000
KPI 5	1,000	1,000	1,000	0,143	1,000	3,000
KPI 6	0,333	0,200	0,333	0,333	0,333	1,000

Kuesioner kpi supplier 4

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	0,200	0,333	1,000	1,000	1,000
KPI 2	5,000	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000
KPI 3	3,000	1,000	1,000	1,000	0,333	1,000
KPI 4	1,000	3,000	1,000	1,000	7,000	5,000
KPI 5	1,000	1,000	3,000	0,143	1,000	7,000
KPI 6	1,000	1,000	1,000	0,200	0,143	1,000

MENGHITUNG RASIO KONSISTENSI

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	EUGEN VECTOR
KPI 1	1,000	0,200	0,333	1,000	1,000	1,732	0,102
KPI 2	5,000	1,000	1,000	1,291	1,000	2,236	0,225
KPI 3	3,000	1,000	1,000	1,000	0,577	1,732	0,173
KPI 4	1,000	0,775	1,000	1,000	5,916	3,873	0,251
KPI 5	1,000	1,000	1,732	0,169	1,000	5,207	0,181
KPI 6	0,577	0,447	0,577	0,325	0,192	1,000	0,067

HASIL PERKALIAN MATRIK AWAL DENGAN EUGEN VECTOR

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	EUGEN VALUE
KPI 1	0,102	0,045	0,058	0,251	0,181	0,117	0,754
KPI 2	0,511	0,225	0,000	0,324	0,181	0,151	1,391
KPI 3	0,306	0,225	0,000	0,251	0,105	0,117	1,003
KPI 4	0,102	0,174	0,000	0,251	1,073	0,261	1,861
KPI 5	0,102	0,225	0,000	0,042	0,181	0,351	0,902
KPI 6	0,059	0,101	0,000	0,081	0,035	0,067	0,343

NILAI PENJUMLAHAN SEL DIBAGI DENGAN NILAI EUGEN VEKTOR

EUGEN VALUE

$$\begin{pmatrix} 0,754 \\ 1,391 \\ 1,003 \\ 1,861 \\ 0,902 \\ 0,343 \end{pmatrix}$$

EUGEN VECTOR

$$\begin{pmatrix} 0,102 \\ 0,225 \\ 0,173 \\ 0,251 \\ 0,181 \\ 0,067 \end{pmatrix}$$

$$= \begin{pmatrix} 7,381 \\ 6,183 \\ 5,784 \\ 7,424 \\ 4,973 \\ 5,092 \end{pmatrix}$$

$$\begin{aligned} \lambda_{maks} &= 6,139 \\ N &= 6,000 \\ N-1 &= 5,000 \end{aligned}$$

$$\text{Nilai IR untuk } n=6 = 1,240$$

$$CI = \frac{0,139}{5,000} = 0,028$$

$$CR = 0,022 \quad \text{Konsisten} \quad (<=0.1, \text{ sehingga konsisten})$$

Tabel IR

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Lampiran : Hasil Kuesioner dan Perhitungan Kuesioner Perbandingan KPI Stakeholder Regulator

Kuesioner kpi regulator 1

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	5,000	1,000	3,000	1,000	5,000
KPI 2	0,200	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000
KPI 3	1,000	0,333	1,000	0,333	1,000	3,000
KPI 4	0,333	1,000	3,000	1,000	0,333	5,000
KPI 5	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	0,200
KPI 6	0,200	1,000	0,333	0,200	5,000	1,000

Kuesioner kpi regulator 2

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000	5,000
KPI 2	1,000	1,000	1,000	3,000	4,000	0,250
KPI 3	1,000	1,000	1,000	0,500	0,200	1,000
KPI 4	0,200	0,333	2,000	1,000	0,200	3,000
KPI 5	1,000	0,250	5,000	5,000	1,000	0,333
KPI 6	0,200	4,000	1,000	0,333	3,000	1,000

Kuesioner kpi regulator 3

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000	5,000
KPI 2	1,000	1,000	1,000	3,000	4,000	0,250
KPI 3	1,000	1,000	1,000	0,500	0,200	1,000
KPI 4	0,200	0,333	2,000	1,000	5,000	3,000
KPI 5	1,000	0,250	5,000	0,200	1,000	3,000
KPI 6	0,200	4,000	1,000	0,333	0,333	1,000

Kuesioner kpi regulator 4

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
KPI 1	1,000	5,000	1,000	3,000	1,000	5,000
KPI 2	0,200	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000
KPI 3	1,000	0,333	1,000	0,333	1,000	3,000
KPI 4	0,333	1,000	3,000	1,000	7,000	5,000
KPI 5	1,000	1,000	1,000	0,143	1,000	5,000
KPI 6	0,200	1,000	0,333	0,200	0,200	1,000

MENGHITUNG RASIO KONSISTENSI							
KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	EUGEN VECTOR
KPI 1	1,000	2,236	1,000	3,873	1,000	5,000	0,284
KPI 2	0,447	1,000	1,732	1,732	2,000	0,500	0,167
KPI 3	1,000	0,577	1,000	0,408	0,447	1,732	0,117
KPI 4	0,258	0,577	2,449	1,000	1,236	3,873	0,171
KPI 5	1,000	0,500	2,236	0,809	1,000	1,000	0,151
KPI 6	0,200	2,000	0,577	0,258	1,000	1,000	0,111

HASIL PERKALIAN MATRIK AWAL DENGAN EUGEN VECTOR

KPI NO.	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	EUGEN VALUE
KPI 1	0,284	0,374	0,117	0,663	0,151	0,553	2,141
KPI 2	0,127	0,167	0,000	0,296	0,301	0,055	0,947
KPI 3	0,284	0,097	0,000	0,070	0,067	0,192	0,709
KPI 4	0,073	0,097	0,000	0,171	0,186	0,428	0,955
KPI 5	0,284	0,084	0,000	0,138	0,151	0,111	0,767
KPI 6	0,057	0,335	0,000	0,044	0,151	0,111	0,697

NILAI PENJUMLAHAN SEL DIBAGI DENGAN NILAI EUGEN VEKTOR

EUGEN VALUE	EUGEN VECTOR	λ_{maks}
$\begin{pmatrix} 2,141 \\ 0,947 \\ 0,709 \\ 0,955 \\ 0,767 \\ 0,697 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 0,284 \\ 0,167 \\ 0,117 \\ 0,171 \\ 0,151 \\ 0,111 \end{pmatrix}$	$\begin{matrix} 7,546 \\ 5,659 \\ 6,072 \\ 5,584 \\ 5,094 \\ 6,300 \end{matrix}$

$$\begin{aligned} \lambda_{maks} &= 6,042 \\ N &= 6,000 \\ N-1 &= 5,000 \end{aligned}$$

$$\text{Nilai IR untuk } n=6 = 1,240$$

$$CI = \frac{0,042}{5,000} = 0,008$$

$$CR = 0,007 \quad \text{Konsisten} \quad (<=0.1, \text{ sehingga konsisten})$$

Tabel IR

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59