

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
*PERFORMANCE PRISM***

(Studi Kasus UPT. Balai Yasa Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



Nama : Rahman Mulia Pujakesuma

No. Mahasiswa : 10522236

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2017

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
PERFORMANCE PRISM
(Studi Kasus UPT. Balai Yasa Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Rahman Mulia Pujakesuma
No. Mahasiswa : 10522236

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017**

PERNYATAAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil karya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap salah satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 13 Juni 2017



Rahman Mulia Pujakesuma

Lembar Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
 JURUSAN: TEKNIK KIMIA, TEKNIK INDUSTRI, TEKNIK INFORMATIKA, TEKNIK ELEKTRO DAN TEKNIK MESIN
 Kampus: Jl. Kaliurang Km. 14.5 Telp. (0274) 895287 / Facs. (0274) 895007 Sleman Yogyakarta 55584
<http://www.uui.ac.id> atau <http://www.fti.uui.ac.id> e-mail: fti@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 07/Ka.lab IPO/20/ Lab.IPO/V/2017

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Rahman Mulia Pujakesuma

Nim : 10522236

Jurusan : Teknik Industri

Menyatakan bahwa mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan penelitian tugas akhir dengan judul " **PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM***" Studi Kasus di UPT. Balai Yasa Yogyakarta.

Demikian surat keterangan ini kami buat. Atas perhatiannya dan kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 Mei 2017

Kepala Laboratorium
 IPO FTI UII



Nashrullah Setrawan, S.T., M.Sc

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN
METODE *PERFORMANCE PRISM***

(Studi Kasus UPT. Balai Yasa Yogyakarta)

TUGAS AKHIR



Disusun Oleh :

Nama : Rahman Mulia Pujakesuma

No. Mahasiswa : 10522236

Yogyakarta, 12 Juni 2017

Dosen Pembimbing

Agus Mansur S.T., M.Eng.Sc.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE
PERFORMANCE PRISM**

(Studi Kasus UPT. Balai Yasa Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : **Rahman Mulia Pujakesuma**

No. Mahasiswa : **10522236**

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 8 September 2017

Tim Penguji

Agus Mansur S.T., M.Eng.Sc.

Ketua

Drs. Mohammad Ibnu Mastur., MSIE.

Anggota 1

Ir. Sunaryo., M.P.

Anggota 2



(Handwritten signatures of the examiners)

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rochman S.T., S.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas ijin yang diberikan oleh ALLAH SWT tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik, walau masih jauh dari kata sempurna. Kupersembahkan hasil karyaku ini kepada kedua orang tuaku Edi Riono dan Titi Suharini yang sangat kucintai yang telah memberikan kasih sayang tak terhingga, kesabaran juga materi serta selalu memberikan yang terbaik dan senantiasa mendoakan, memberikan semangat serta dorongan hidup. Adikku Indah dan Irfan yang sangat kucintai, terima kasih atas motivasinya. Kekasihku Indriyas Ratna tersayang terima kasih selama ini telah menjadi motivator dalam penulisan tugas akhir ini. Juga kepada keluarga yang lain, guru, sahabat dan semua orang yang memberiku inspirasi yang telah banyak memberikan nasehat dan dorongan semangat yang bermanfaat.

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

“Sungguh, bersama kesukaran pasti ada kemudahan. Karena itu bila selesai suatu tugas, mulailah tugas yang lain dengan sungguh – sungguh. Hanya kepada Tuhanmu hendaknya kau memohon dan berharap ”

(QS. Al Insyirah : 6 – 8)

اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

“Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat”

(Al Qur’an Surat Al-Mujadilah : 11)

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga.”

(HR. Muslim)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji Syukur senantiasa saya panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik dan diberikan segala kelancaran dan kemudahan. Shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada Rasulullah Shallallahu Alaihi wa Sallam, keluarganya, sahabatnya dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Tujuan dari penyusunan Tugas Akhir ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 program studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Keberhasilan terselesaikannya Tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr.Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng selaku Kepala Prodi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia dan selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan tugas akhir ini.
3. Bapak Agus Mansur S.T.,M.Eng.Sc. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan ilmu dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Ibu Bikan Aulia Noor selaku asisten manajer perencanaan logistik di UPT Balai Yasa yang telah bersedia menjadi jembatan bagi penulis untuk melakukan penelitian.
5. Kedua orang tuaku Bapak Edi Riono dan Ibu Titi Suharini tersayang, serta adikku Indah dan Irfan yang selalu memberikan doa, semangat dan kepercayaannya kepada penulis.
6. Pujaan hatiku, Indriyas Ratna, yang telah memberikan kasih sayang dan dorongan motivasi. Terima kasih atas kesabarannya.

7. Dosen-dosen Jurusan Teknik Industri, terima kasih atas semua ilmu pengetahuan yang telah diberikan.
8. Semua teman-teman Teknik Industri 2010 yang telah memberikan dukungan, semangat, doa serta kekeluargaan yang telah dijalani selama ini..
9. Semua pihak yang telah memberi semangat dan segala masukan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan, akan dibalas Allah dengan lebih baik. Akhir kata saya berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak. Dan semoga Allah SWT memberikan ridha dan membalas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Yogyakarta, 13 Juni 2017

Rahman Mulia Pujakesuma

DAFTAR ISI

COVER	i
-------------	---

PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Batasan Masalah.....	3
1.4. Tujuan Penelitian.....	3
1.5. Manfaat Penelitian.....	4
1.6. Sistematika Penelitian	4
BAB II TINJAUAN <u>PUSTAKA</u>	
2.1. Pengukuran Kinerja	6
2.1.1. Definisi Pengukuran Kinerja dan Sasarannya	6
2.2. <i>Performance Prism</i>	8
2.3. <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	12
2.4. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	13
2.4.1. Prinsip Pokok AHP.....	14
2.4.2. Langkah - langkah Metode AHP	15
2.4.3. Pembobotan dengan Metode AHP	15
2.5. <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	19
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Objek Penelitian	21
3.2. Kebutuhan Data	21
3.3. Diagram Alir.....	21
3.3.1. Diagram Alir Penelitian.....	21

3.3.2.	Diagram Alir Metode <i>Performance Prism</i>	23
3.3.3.	Diagram Alir Pembobotan Menggunakan AHP.....	24
3.3.4.	Diagram Alir <i>Scoring</i> Menggunakan OMAX	25
3.4.	Pengumpulan Data	25
3.5.	Pengolahan Data.....	27
3.6.	Pembahasan Hasil Pengolahan Data	31
3.7.	Kesimpulan dan Saran.....	31
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		
4.1.	Profil dan Sejarah Perusahaan.....	32
4.2.	Pengumpulan Data	33
4.2.1.	Identifikasi <i>Stakeholder</i>	33
4.2.2.	Identifikasi Keinginan dan Kebutuhan <i>Stakeholder (Satisfaction)</i>	34
4.2.3.	Identifikasi Kontribusi <i>Stakeholder (Stakeholder Contribution)</i>	35
4.2.4.	Identifikasi <i>Strategy, Process dan Capability</i> Perusahaan	36
4.3.	Pembobotan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	39
4.4.	<i>Scoring</i> Hasil Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja.....	49
BAB V PEMBAHASAN		
5.1.	Analisis <i>Key Indicator Performance (KPI)</i>	69
5.2.	Analisis <i>Analitycal Hierarki Process (AHP)</i>	69
5.3.	Analisis <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	70
5.4.	Usulan Perbaikan.....	71
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1.	Kesimpulan.....	72
6.2.	Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dasar Perbandingan Kriteria.....	16
Tabel 2.2. Harga <i>Random Index</i>	18
Tabel 2.3. Contoh Target Pencapaian OMAX.....	20
Tabel 3.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	28
Tabel 3.2 Contoh Tabel Target Pencapaian Dalam OMAX	30
Tabel 4.1 Keinginan dan Kebutuhan EVP	34
Tabel 4.2 Keinginan dan Kebutuhan Karyawan	34
Tabel 4.3 Keinginan dan Kebutuhan Konsumen	35
Tabel 4.4 Keinginan dan Kebutuhan <i>Supplier</i>	35
Tabel 4.5 Keinginan dan Kebutuhan Pemerintah	35
Tabel 4.6 Kontribusi EVP.....	35
Tabel 4.7 Kontribusi Karyawan.....	36
Tabel 4.8 Kontribusi Konsumen.....	36
Tabel 4.9 Kontribusi <i>Supplier</i>	36
Tabel 4.10 Kontribusi Pemerintah	36
Tabel 4.11 Matrik perbandingan berpasangan Antar Kriteria KPI.....	40
Tabel 4.12 Bobot Setiap Kriteria KPI	40
Tabel 4.13 Matriks Berpasangan <i>Stakeholder</i> Perusahaan	40
Tabel 4.14 Bobot Setiap <i>Stakeholder</i> Perusahaan	40
Tabel 4.15 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Konsumen	41
Tabel 4.16 Bobot Setiap <i>Strategy</i> Konsumen.....	41
Tabel 4.17 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Konsumen.....	41
Tabel 4.18 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria strategy konsumen	41
Tabel 4.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Konsumen	42
Tabel 4.20 Bobot Setiap KPI <i>Capability</i> Konsumen.....	42
Tabel 4.21 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Karyawan	42
Tabel 4.22 Bobot Setiap KPI <i>Strategy</i> Karyawan	43
Tabel 4.23 Matrik Perbandingan Berpasangan KPI <i>Process</i> Karyawan	43
Tabel 4.24 Bobot Setiap KPI <i>Process</i> Karyawan	44
Tabel 4.25 Matrik Perbandingan Berpasangan KPI <i>Capaility</i> Karyawan	44
Tabel 4.26 Bobot Setiap KPI <i>Capability</i> Karyawan.....	44

Tabel 4.27 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Strategy</i> EPV	45
Tabel 4.28 Bobot Setiap KPI <i>Strategy</i> EPV	45
Tabel 4.29 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Process</i> EPV	45
Tabel 4.30 Bobot Setiap KPI <i>Process</i> EPV	45
Tabel 4.31 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Capability</i> EPV	45
Tabel 4.32 Bobot Setiap KPI <i>Process</i> EPV	46
Tabel 4.33 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Strategy Supplier</i>	46
Tabel 4.34 Bobot Setiap KPI <i>Strategy Supplier</i>	46
Tabel 4.35 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Process Supplier</i>	46
Tabel 4.36 Bobot Setiap KPI <i>Process Supplier</i>	46
Tabel 4.37 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Capability Supplier</i>	47
Tabel 4.38 Bobot Setiap KPI <i>Capability Supplier</i>	47
Tabel 4.39 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	47
Tabel 4.40 Bobot Setiap KPI <i>Strategy</i> Pemerintah.....	47
Tabel 4.41 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Process</i> Pemerintah.....	48
Tabel 4.42 Bobot Setiap KPI <i>Process</i> Pemerintah	48
Tabel 4.43 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI <i>Capability</i> Pemerintah.....	48
Tabel 4.44 Bobot Setiap KPI <i>Capability</i> Pemerintah	49
Tabel 4.45 Hasil Pengukuran Pencapaian KPI	49
Tabel 4.46 Contoh Hasil Pengukuran Pencapaian KPI	52
Tabel 4.47 Hasil Perhitungan OMAX KPI <i>Strategy</i>	56
Tabel 4.48 Hasil Perhitungan OMAX KPI <i>Process</i>	61
Tabel 4.49 Hasil Perhitungan OMAX KPI <i>Capability</i>	66
Tabel 4.50 Nilai Performansi KPI	67
Tabel 4.51 Rekapitulasi Performansi Total dan Bobot.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Performance Prism</i>	10
Gambar 2.2 Ruang Lingkup <i>Performance Prism</i>	10
Gambar 2.3 Struktur Hierarki AHP	16
Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian.....	22
Gambar 3.2 Diagram Alir <i>Performance Prism</i>	23
Gambar 3.3 Diagram Alir Pembobotan Menggunakan AHP	24
Gambar 3.4 Diagram Alir <i>Scoring</i> Menggunakan OMAX.....	25

ABSTRAK

UPT Balai Yasa merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perbaikan kereta api yang berada dibawah naungan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Dalam rangka meningkatkan kinerja UPT Balai Yasa perlu dilakukan pengukuran kinerja. Namun demikian, pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh manajemen UPT Balai Yasa belum dapat memberikan hasil yang memuaskan karena hanya dapat mengetahui kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja. Aspek keuangan pada pengukuran kinerja UPT Balai Yasa belum dapat memberikan hasil yang nyata mengenai kondisi perusahaan sebenarnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan perancangan kembali sistem pengukuran kinerjanya.

Pengukuran kinerja ini menggunakan metode *Performance Prism* dalam penelitian ini didukung oleh beberapa metode antara lain pembobotan dengan *Analytic Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap *Key Performance Indicator* (KPI), *Scoring System* dengan metode *Objectives Matrix* (OMAX) untuk menentukan kinerja dari masing-masing indikator. Dari hasil penelitian didapatkan *stakeholder* UPT Balai Yasa meliputi EVP (pemimpin), karyawan, pemasok, konsumen dan pemerintah. Terdapat 45 KPI yang dijadikan indikator pengukuran kinerja UPT Balai Yasa. Nilai performansi perusahaan adalah sebesar 7,342 yang menunjukkan bahwa UPT Balai Yasa memiliki kinerja yang baik. Hasil pengukuran kinerja ini dapat menjadi bahan masukan pihak manajemen untuk mengevaluasi dan menentukan rencana perbaikan sehingga harapan dari semua *stakeholder* dapat terpenuhi.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *Key Performance Indicator* (KPI), *Objectives Matrix* (OMAX).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring berkembangnya zaman, turut berkembang pula dunia bisnis. Perusahaan-perusahaan baru bermunculan dan perusahaan-perusahaan lama yang dapat mengikuti perkembangan zaman akan tetap bertahan. Sebaliknya, perusahaan yang tidak dapat mengikuti perkembangan zaman yang begitu pesat ini akan tersisihkan. Hal ini berlaku untuk semua jenis usaha, karena untuk dapat bertahan di era globalisasi seperti sekarang ini para pelaku usaha perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Persaingan usaha menuntut pelaku usaha untuk dapat selalu berinovasi dan melakukan perbaikan di setiap waktu dan di setiap sektor. Terkait dengan hal tersebut, Mulyadi (2007: 56) memberikan penjelasan mengenai paradigma *organizational system* yang merupakan sebuah pandangan untuk mampu bertahan dan bertumbuh di lingkungan bisnis global, sistem organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga berorientasi untuk memuaskan kebutuhan *customer* dan untuk memungkinkan dilaksanakannya *improvement* berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*.

Dalam melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan ini perusahaan perlu mengetahui sektor-sektor yang masih memerlukan perbaikan, pencapaian yang telah diraih dan cara mengukurnya. Hal-hal tersebut dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan sebuah langkah penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai cara untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi (2007: 358) bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional atau organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran strategi, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain digunakan sebagai alat evaluasi, pengukuran kinerja juga dapat menjadi umpan balik untuk perbaikan kinerja selanjutnya. Pengukuran kinerja digunakan untuk memotivasi dan menetapkan tindakan yang semestinya diinginkan oleh perusahaan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta melalui penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi 2007: 360). Namun demikian, perusahaan seringkali kesulitan untuk menerjemahkan hasil pengukuran kinerja untuk dijadikan sebagai umpan balik perbaikan kinerja pada periode selanjutnya. Hal tersebut menyebabkan pengukuran kinerja yang telah dilakukan menjadi sia-sia dan tidak membawa manfaat bagi perusahaan ke depannya.

Permasalahan lain yang sering muncul dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah mengenai metode apa yang harus dipilih. Dalam perkembangannya, muncul berbagai macam metode pengukuran kinerja perusahaan dari yang hanya mengutamakan indikator finansial saja sampai yang mempertimbangkan juga indikator nonfinansial. Namun demikian, metode-metode yang lazim digunakan oleh perusahaan selama ini kebanyakan belum dapat memberikan hasil yang komprehensif. Salah satu alasannya yaitu karena metode pengukuran kinerja yang diterapkan hanya mempertimbangkan satu atau beberapa *stakeholder* saja, sehingga mengesampingkan *stakeholder* yang lainnya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang mempertimbangkan semua *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Dalam metode ini pengukuran kinerja dimulai dengan mengidentifikasi seluruh *stakeholder* yang terlibat di dalam perusahaan. *Performance Prism* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan lima perspektif pengukuran. Lima perspektif tersebut yaitu perspektif kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*), perspektif kontribusi *stakeholder* (*stakeholder contribution*), perspektif strategi (*strategy*), perspektif proses (*process*), dan perspektif kapabilitas (*capability*).

UPT. Balai Yasa Yogyakarta adalah Perusahaan yang bergerak di bidang perawatan kereta api yang berkedudukan langsung dan mempunyai tanggung jawab dibawah PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Perawatan kereta meliputi: dua tahunan atau semi perawatan akhir (SPA), perawatan empat tahunan atau perawatan akhir (PA) dan rehabilitasi atau modifikasi.

Visi UPT. Balai Yasa yaitu menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus dalam pelayanan harapan *stakeholders*. Tuntutan dari *stakeholder*-nya membuat UPT. Balai Yasa harus memenuhi kebutuhannya serta membenahi sistem kerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. *Stakeholder* disini yang akan menjadi fokus penelitian, oleh karena itu peneliti mengambil judul pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* untuk mengetahui kinerja UPT. Balai Yasa sekaligus memberikan solusi agar perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kinerja UPT. Balai Yasa Yogyakarta dengan menggunakan metode *Performance Prism*?
2. Faktor-faktor atau KPI apa saja yang perlu dilakukan perbaikan?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian perlu dirancang batasan masalah dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih fokus dan permasalahan tidak meluas. Batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian dilakukan di UPT. Balai Yasa Yogyakarta.
2. Penelitian dilakukan terhadap *stakeholder* yang terlibat.
3. Perhitungan KPI (*Key Performance Indicator*) menggunakan metode AHP.
4. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan sistem skor kinerja model OMAX.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Menentukan jumlah *stakeholder* dan *Key Performance Indicator* (KPI) UPT. Balai Yasa berdasarkan hasil perancangan yang telah dilakukan kemudian merekomendasikan perbaikan kinerja berdasarkan analisa perancangan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang perlu dilakukan perbaikan di UPT. Balai Yasa.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kinerja perusahaan berdasarkan *stakeholder* yang ada.
2. Memberikan solusi berdasarkan hasil pengukuran menggunakan metode *Performance Prism*.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan diperlukan guna mempermudah penulis dalam melakukan penyusunan maupun mempermudah pembaca dalam memahami isi, berikut adalah sistematika penulisan dari penulisan Tugas Akhir :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan mengurai secara singkat mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dan dasar – dasar teori yang digunakan untuk mendukung kajian yang akan dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan bahan atau materi penelitian, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai dengan menyesuaikan bagan alir yang telah dibuat.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan data – data yang dihasilkan selama penelitian dan pengolahan data tersebut dengan metode yang telah ditentukan.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian berupa tabel hasil pengolahan data, grafik, persamaan atau model serta analisis yang menyangkut penjelasan teoritis serta kualitatif, kuantitatif maupun statistik dari hasil penelitian dan kajian untuk menjawab tujuan penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran – saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

Memuat sumber-sumber keputusan yang digunakan dalam penelitian baik berupa buku, majalah maupun sumber-sumber kepustakaan lainnya.

LAMPIRAN

Berisi tentang lampiran-lampiran yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja dan Sasarannya

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Menurut Neely et al. (1995), 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: 227).

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler (2002: 1) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Kinerja

Perbaikan 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 bias 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.

Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja adalah dengan mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk. Menurut Dale Furtwengler (2002: 11) ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan ini, yaitu:

1. Tidak semua hasil dapat diukur.
2. Ukuran lain yang bermanfaat ada yang terlupakan.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan diatas kurang akurat untuk diterapkan, karena pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut Michael Armstrong (2004: 73) yaitu:

1. Sasaran kerja

Sasaran kerja atau sasaran operasional mengacu pada ahasil-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 menurut Yuwono, Sutarno dan Ichsan 2003 (dalam Chatsani: 2005) adalah:

1. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dari karakteristik organisasi itu sendiri sesuai sudut pandang pelanggan.

2. Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran - ukuran kinerja yang *Customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan pengukuran yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

2.2 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 organisasi tersebut. 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.

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

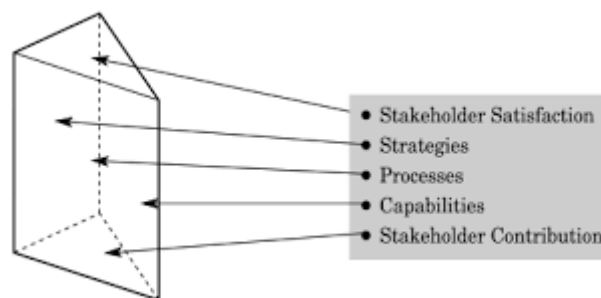
Stakeholder satisfaction : Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?

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

Process : Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?

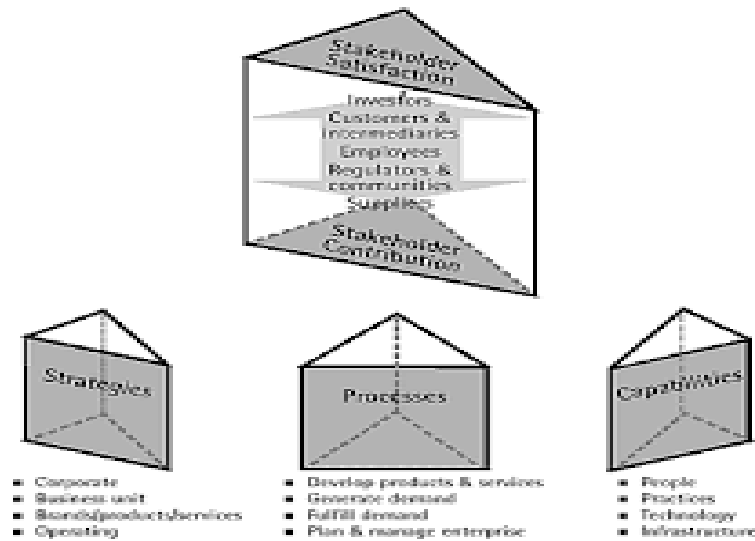
Capability : Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?

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



Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Performance Prism*

Ruang lingkup *performance prism* meliputi interaksi antara *stakeholder contribution* dan *stakeholder satisfaction* yang kemudian diproyeksikan kedalam *strategy*, *process* dan *capability*. Ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Ruang Lingkup *Performance Prism*

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

Pihak manajemen dalam hal ini 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, karena hal ini berarti 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* dll). 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 *issu*). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya di dalam pasar, karenanya ketidakberhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas di dalam pasar. Karena reputasi dari korporasi dapat dirusakkan oleh hal tersebut, belum lagi proses pengadilan sebagai konsekuensinya memberikan biaya-biaya tambahan.

6. *Communities*

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

2.3 Key Performance Indicator (KPI)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI). Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Moehariono, 2012). *Key Performance Indicator* (KPI) ditetapkan sebagai ukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian masing-masing tujuan (Syairuddin *et al.*, 2007).

Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moehariono, 2012), antara lain yaitu:

- 1) Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- 2) Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
- 3) Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (Moeheriono, 2012: 50).

Darmin (2008) dalam Moh. Mahsun (2011) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut.

- 1) Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi.
- 2) Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan.
- 3) Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
- 4) Indikator tersebut dapat dihitung.
- 5) Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.
- 6) Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
- 7) Kemungkinan perbandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
- 8) Pengukurannya masih valid.
- 9) Data dan sumber daya tersedia.
- 10) Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, salah satunya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Peralatan utama proses Analisis Hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan

menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan adalah:

1. Pada saat pembelajaran tujuan ke dalam sub tujuan, harus diperhatikan apakah setiap aspek dari tujuan yang lebih tinggi tercakup dalam sub tujuan tersebut.
2. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu menghindari terjadinya pembagian yang terlampaui banyak, baik dalam arah horizontal maupun vertikal.
3. Suatu tujuan belum ditetapkan untuk dijabarkan atas hirarki tujuan yang lebih rendah harus ditentukan suatu tindakan atau hasil terbaik yang dapat diperoleh bila tujuan tersebut tidak dimasukkan.

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (Kadarsyah, 1998: 130-131).

Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP, antara lain:

1. Sifatnya yang fleksibel, menyebabkan penambahan dan pengurangan kriteria pada suatu hierarki dapat dilakukan dengan mudah dan tidak mengacaukan atau merusak hierarki.
2. Dapat memasukkan preferensi pribadi sekaligus mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain sehingga diperoleh penilaian yang objektif dan tidak sektoral.
3. Proses perhitungannya relatif mudah karena hanya membutuhkan operasi dan logika sederhana.
4. Dengan cepat dapat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan ataupun pengaruh dari setiap elemen terhadap elemen lainnya.

AHP juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu antara lain:

1. Partisipan yang dipilih harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pengalaman mendalam terhadap segenap aspek permasalahan serta mengenai metode AHP itu sendiri.
2. Bila ada partisipan yang kuat maka akan mempengaruhi partisipan yang lainnya.
3. Penilaian cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi oleh situasi serta preferensi, persepsi, konsep dasar dan sudut pandang partisipan.
4. Jawaban atau penilaian responden yang konsisten tidak selalu logis dalam arti sesuai dalam permasalahan yang ada. (Saaty, 1988 : 7-9).

2.4.1 Prinsip Pokok *Analytical Hierarchy Process*

Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu: (Saaty, 1988 : 7-9)

1. Prinsip penyusunan hierarki

Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian ini mempunyai kendala bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara hierarki (berjenjang).

2. Prinsip menentukan prioritas

Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak-pihak terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Prinsip konsistensi logis

Dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif pikiran manusia. Aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hierarkinya.

2.4.2 Langkah-Langkah Metode *Analytical Hierarchy Process*

Pada dasarnya langkah-langkah pada metode AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (*judgement*) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \frac{(n-1)}{2}$ buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung vektor *eigen* untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgement* dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa inkonsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki, (Kadarsyah, 1998: 131-133).

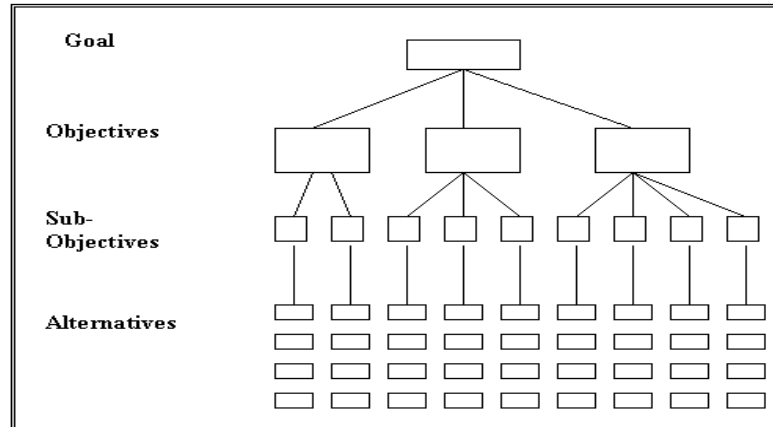
2.4.3 Pembobotan dengan Metode AHP

Dalam menyelesaikan persoalan dengan menggunakan metode AHP, ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami, antara lain:

1. Dekomposisi

Setelah mendefinisikan permasalahan yang ada, dilakukan dekomposisi, yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, maka pemecahan terhadap unsur-unsurnya dilakukan hingga tidak memungkinkan dilakukan pemecahan lebih lanjut. Pemecahan tersebut

akan menghasilkan beberapa tingkatan dari suatu persoalan. Oleh karena itu, proses analisis ini dinamakan hierarki (*hierachy*). Struktur hierarki AHP dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3 Struktur Hierarki AHP

Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada semua tingkat memiliki semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya. Jika tidak demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

Tabel 2.1 Dasar Perbandingan Kriteria

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma resiprokal, artinya jika elemen i dinilai 3 kali lebih penting dibanding j , maka elemen j harus sama dengan $\frac{1}{3}$ 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 matrik *pairwise comparison* berukuran $m \times n$. Banyaknya penilaian yang diperlukan dalam menyusun matriks ini adalah $\frac{n(n-1)}{2}$ karena matriks resiprokal dan elemen-elemen diagonalnya sama dengan 1.

2. Penilaian Komparasi (*Comparative Judgement*)

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan (*Pairwise Comparison*).

3. Penentuan Prioritas (*Synthesis of Priority*)

Dari setiap matriks *pairwise comparison* akan didapatkan prioritas lokal. Karena matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk menentukan prioritas global harus dilakukan sintesis di antara prioritas lokal. Prosedur melakukan sintesis berbeda menurut bentuk hierarki.

4. Konsistensi Logis (*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 pengambilan 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 2.2 berikut.

Tabel 2.2 Harga *Random Index*

Ukuran Matriks	Nilai IR
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51

Jadi derajat inskonsistensi untuk komparasi pasangan pada matriks kriteria kepuasan pada contoh terdahulu dihitung dengan rasio CI terhadap RI .

$$CI = \frac{CR}{RI}$$

Keterangan :

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Consistency Index*

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi (CR) $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu di revisi, (Kadarsyah, 1998 : 136-138).

2.5 Objective Matrix (OMAX)

Scoring dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Objective Matrix* (OMAX). Dengan metode ini kita dapat mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dapat digunakan untuk mengukur aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja. Indikator untuk setiap *input* dan *output* dapat didefinisikan dengan jelas. Menyertakan pertimbangan pihak manajemen dalam penentuan skor sehingga terkesan lebih fleksibel.

Konsep dari pengukuran ini yaitu penggabungan beberapa kriteria kinerja kelompok kerja kedalam sebuah matrik. Setiap kriteria kinerja memiliki sasaran berupa jalur khusus untuk perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan kepentingan terhadap tujuan organisasi. Hasil akhir dari pengukuran dengan metode OMAX ini adalah sebuah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja.

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

1. Pemilihan kriteria kinerja

Dale Furtwengler (2002: 13) mengidentifikasikan beberapa kriteria yang efektif dalam membuat ukuran, yaitu:

- a. Kuantitatif
- b. Mudah dipahami
- c. Seimbang
- d. Mudah dipantau
- e. Sering dipublikasikan

2. Penetapan skala skor kinerja

Dalam *Objective Matrix* skor *performance* yang digunakan yaitu antara 0-10. Hal ini berarti ada 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya.

Tabel 2.4 Contoh Target Pencapaian OMAX

<i>Indicator</i>	<i>Financial</i>			<i>Customer</i>		<i>Internal Business</i>			<i>Learning and Growth</i>	
	F1	F2	F3	C1	C2	I1	I2	I3	L1	L2
10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										
0										
Nilai (N)										
Bobot (B)										
(NxB)										
	Total (NxB)									

Tingkat 0 : Tingkat terendah dari kinerja selama periode dasar.

Tingkat 3 : Hasil yang menunjukkan tingkat kinerja kelompok kerja pada saat pengukuran periode dasar.

Tingkat 10 : Tingkat realistis yang dapat dicapai dengan sumber sistem yang berlaku.

3. Penetapan bobot berdasarkan kepentingan kriteria kinerja

Penetapan bobot kepentingan kriteria kinerja merupakan tanggung jawab manajemen. Proses dalam penentuan bobot dapat dilakukan dengan dua cara yaitu cara subyektif dan obyektif.

4. Mengukur indikator kinerja

Langkah terakhir dari pengukuran ini adalah dengan menggabungkan hasil dari langkah-langkah sebelumnya menjadi suatu indikator.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Pesero) UPT. Balai Yasa yang beralamat di Jl. Koesbini No. 1, Pengok, Yogyakarta. Penelitian mengambil objek *stakeholder* kunci di UPT. Balai Yasa Yogyakarta.

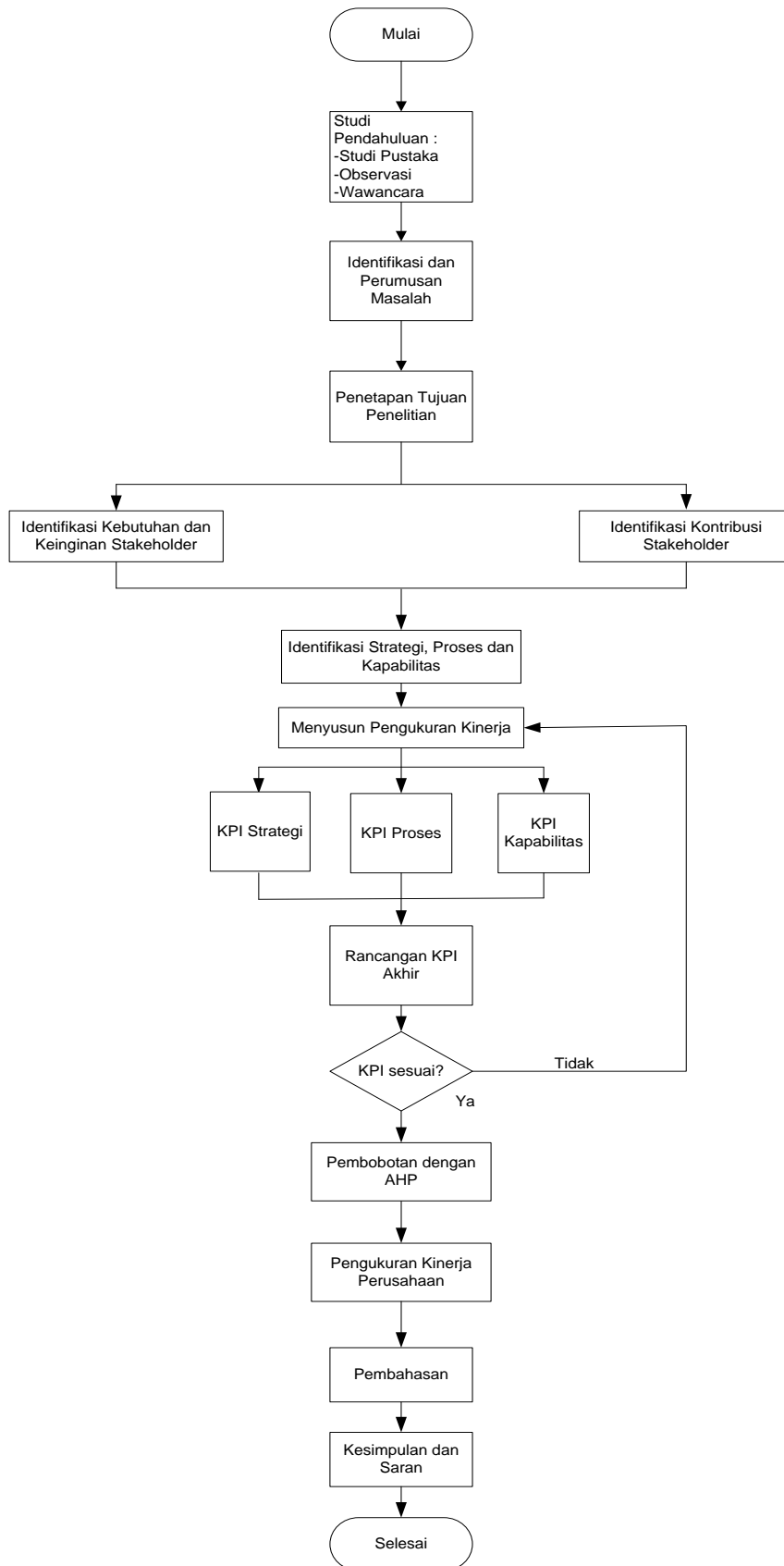
3.2 Kebutuhan Data

Penelitian ini membutuhkan 2 macam jenis data, yaitu kebutuhan data yang terdapat dalam kajian induktif dan deduktif. Kajian induktif adalah kajian pustaka yang bermakna untuk menjaga keaslian penelitian. Kajian ini bisa didapatkan dari jurnal, seminar, majalah dan media lainnya. Pada kajian induktif ini dapat diketahui perkembangan penelitian, batas-batas dan kekurangan penelitian terdahulu. Sedangkan kajian deduktif adalah membangun konseptual yang mana parameter-parameter yang relevan disistematika, diklarifikasikan dan dihubungkan sehingga bersifat umum. Selain itu kajian deduktif merupakan landasan teori yang dipakai sebagai acuan untuk memecahkan masalah penelitian.

3.3 Diagram Alir

3.3.1 Diagram Alir Penelitian

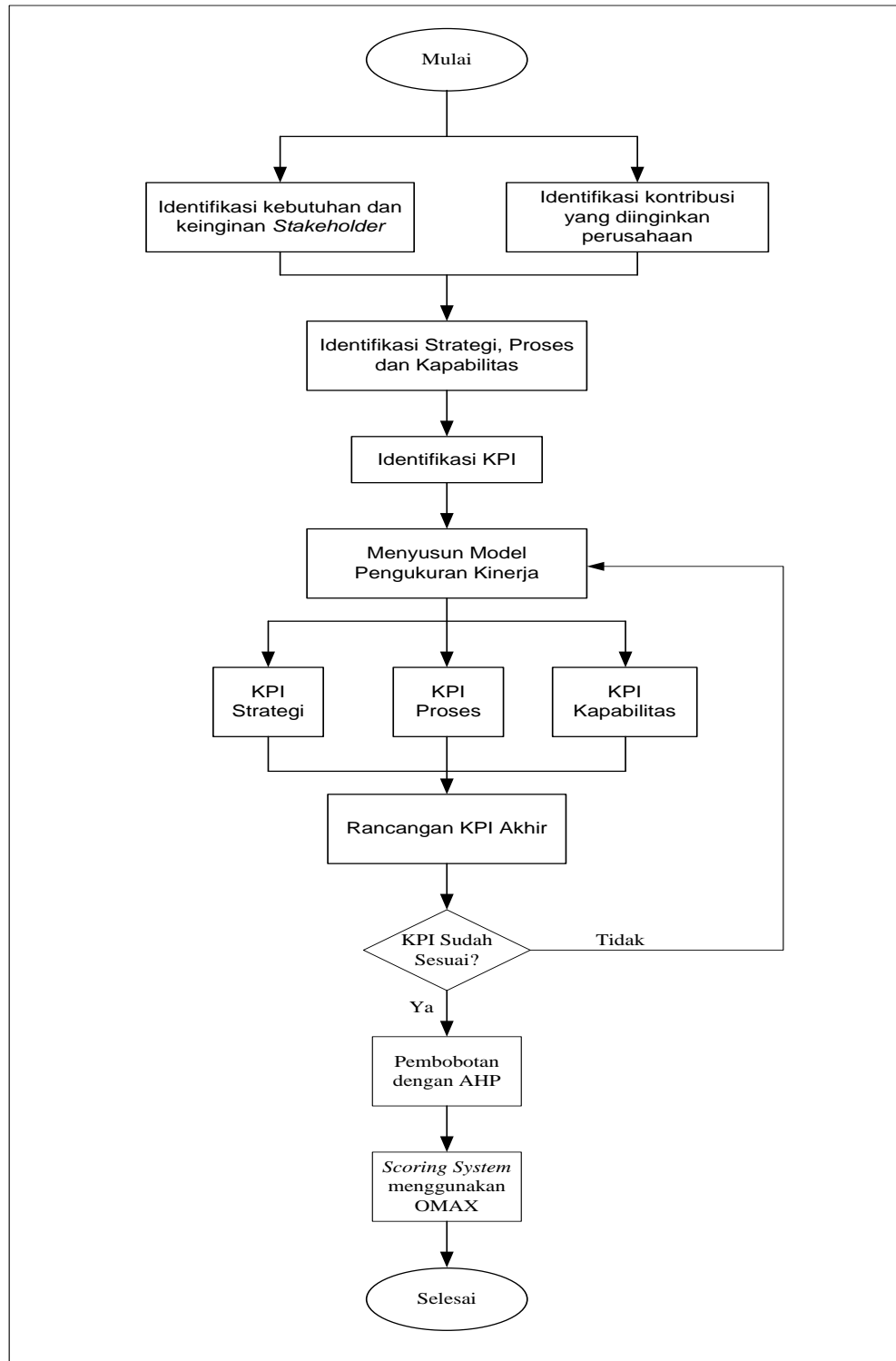
Diagram alir penelitian merupakan urutan kerja atau urutan pelaksanaan penelitian, yang mencakup proses pengumpulan data sampai dengan penarikan kesimpulan dan saran. Berikut ini adalah diagram alir penelitian yang akan dilakukan :



Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian

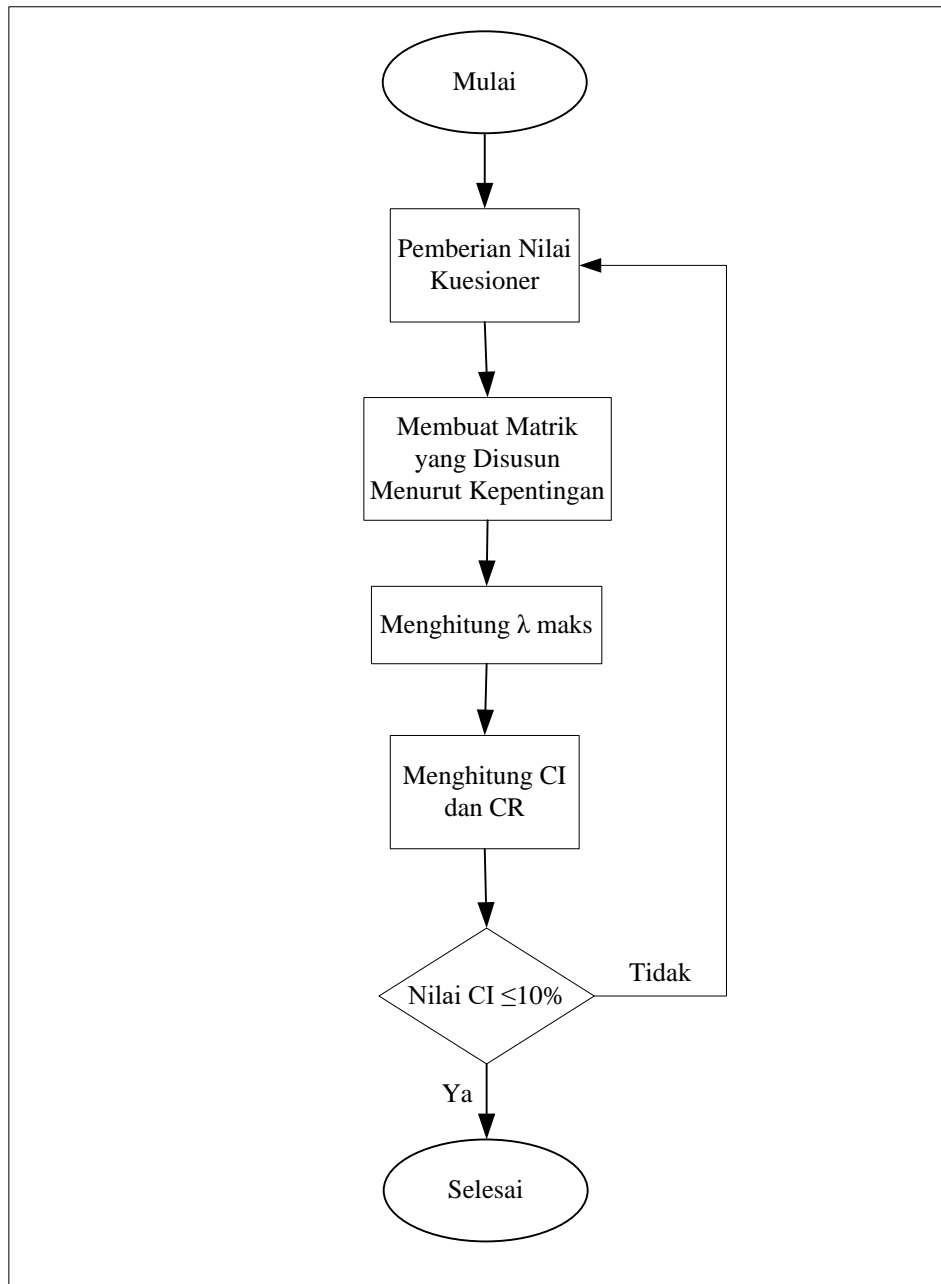
3.3.2 Diagram Alir Metode *Performance Prism*

Diagram alir metode *performance prism* merupakan urutan kerja yang harus dilakukan dalam pengolahan data. Berikut adalah diagram alir metode *performance prism* :



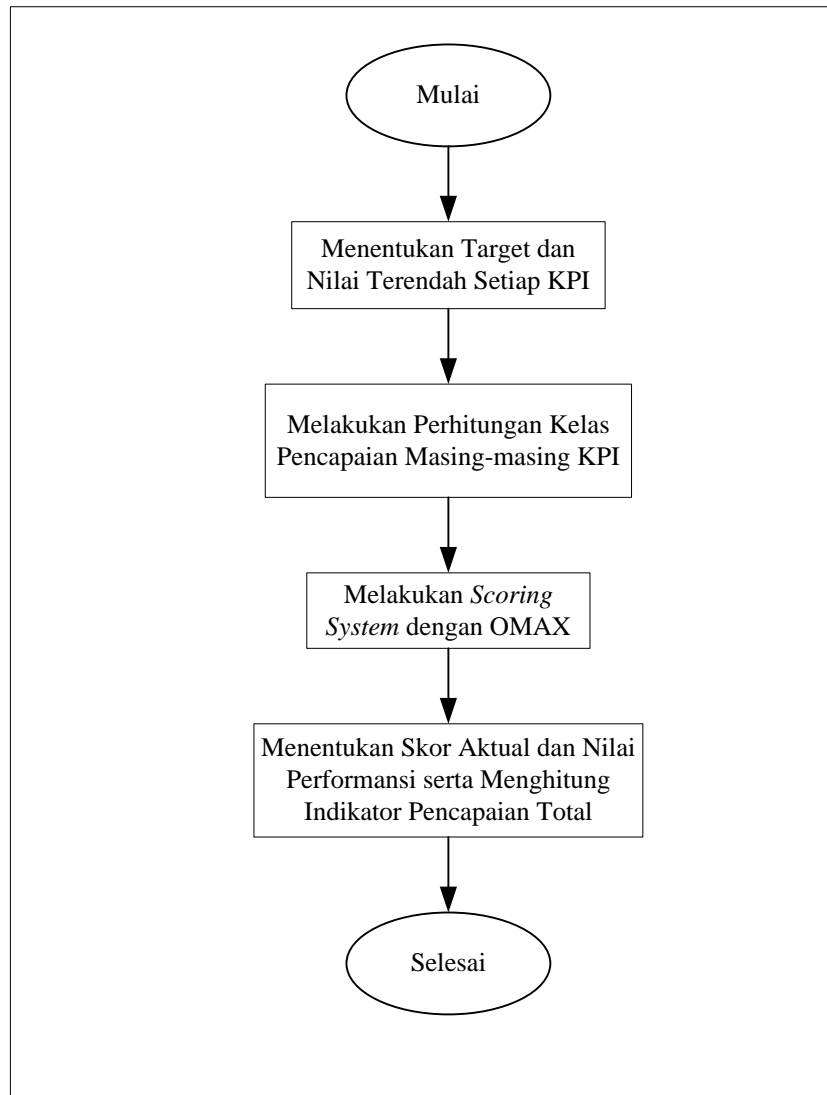
Gambar 3.2 Diagram Alir *Performance Prism*

3.3.3 Diagram Alir Pembobotan Menggunakan AHP



Gambar 3.3 Diagram Alir Pembobotan Menggunakan AHP

3.3.4 Diagram Alir *Scoring* Menggunakan OMAX



Gambar 3.4 Diagram Alir *Scoring* Menggunakan OMAX

3.4 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penggunaan data primer dan data sekunder, berikut penjelasan dari keduanya :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari pengamatan dan penelitian secara langsung dilapangan. Adapun teknik yang digunakan dalam pengambilan data primer adalah :

a. Wawancara

Merupakan pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung operator maupun para pekerja lainnya terkait data yang diperlukan dalam penelitian.

b. Observasi

Observasi merupakan cara yang dilakukan untuk memperoleh data dengan cara melakukan peninjauan langsung terhadap objek permasalahan. Data utama yang didapatkan dari hasil observasi adalah sebagai berikut :

1. Data *stakeholder* kunci perusahaan
2. Data kebutuhan *stakeholder*
3. Data kontribusi *stakeholder* terhadap perusahaan
4. Data profil perusahaan

c. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan suatu alat pengumpul data yang berupa serangkaian pertanyaan tertulis yang diajukan kepada subyek untuk mendapatkan jawaban secara tertulis pula. Dari kuisisioner peneliti dapat mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang ada.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang secara tidak langsung berhubungan dengan masalah yang diteliti, misalnya data yang diperoleh dari literatur, dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan, akan dilanjutkan dengan proses pengolahan data.

3.5 Pengolahan Data

Data yang sudah didapatkan dari data primer dan sekunder selanjutnya akan diolah dengan berdasarkan metode *performance prism*.

1. Metode *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.
- 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. KPI adalah satu set pengukuran yang terpusat pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk kelangsungan hidup organisasi saat ini maupun di masa mendatang. KPI dapat juga diartikan suatu ukuran untuk dapat mengatakan suatu pekerjaan di dalam organisasi itu berhasil atau gagal. Dengan perkataan lain, KPI adalah suatu tolok ukur untuk menilai kinerja (*performance*), baik pada tingkat individu, unit kerja, organisasi, wilayah, bahkan sampai dengan negara. Ide utama dari KPI adalah pengukuran pada beberapa aspek kinerja organisasi yang membutuhkan perbaikan atau pemeliharaan yang lebih penting dari aspek-aspek lainnya. Fokus dari KPI adalah pada aspek-aspek kinerja organisasi yang membutuhkan peningkatan atau aspek-aspek yang harus dipertahankan pada tingkat tertentu untuk menjamin kelangsungan hidup di masa mendatang. Minns (1995) mengemukakan bahwa tidak ada KPI yang bersifat otomatis digunakan oleh perusahaan, namun terdapat beberapa KPI yang digunakan saling overlap dalam suatu organisasi.
- e. Menyusun model pengukuran kinerja. Pada tahap ini peneliti menggunakan metode *performance prism*.

2. Pembobotan menggunakan AHP

Tahap pembobotan yang dilakukan yaitu :

a. Pemberian nilai kuesioner.

Nilai kepentingan diambil dari kuesioner yang disebar di UPT. Balai Yasa. Penilaian kepentingan dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit meyakinkan satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat meyakinkan satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,5,6	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i	

- b. Membuat matrik yang disusun menurut kepentingan.

Setelah pengembalian dan mendapatkan nilai kepentingan dari kuesioner, maka langkah selanjutnya yaitu membuat matrik sesuai dengan nilai yang diberikan.

- c. Menghitung λ maks.

- d. Menghitung CI dan CR

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seseorang di dalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah. Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - N}{N - 1}$$

Keterangan:

λ_{max} : Nilai maksimum dari nilai *eigen* matrik yang bersangkutan.

n : Jumlah elemen yang dibandingkan.

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Saaty (1994) berpendapat bahwa suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI).

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan:

RI : *Random Index*

- e. Penentuan konsistensi.

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi (CR) $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu di revisi.

3. Melakukan *scoring system* menggunakan OMAX

Tahap *scoring* yaitu :

- 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.

Tabel 3.2 Contoh Tabel Target Pencapaian Dalam OMAX

<i>Indicator</i>	<i>Finansial</i>			<i>Customer</i>		<i>Internal Business</i>			<i>Learning and Growth</i>	
	F1	F2	F3	C1	C2	I1	I2	I3	L1	L2
10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										
0										
Nilai (N)										
Bobot (B)										
(NxB)										
	Total (NxB)									

Keterangan :

Tingkat 0 : Tingkat terendah dari kinerja selama periode dasar.

Tingkat 3 : Hasil yang menunjukkan tingkat kinerja kelompok kerja pada saat pengukuran periode dasar.

Tingkat 10 : Tingkat realistis yang dapat dicapai dengan sistem yang berlaku.

3.6 Pembahasan Hasil Pengolahan Data

Langkah ini merupakan pembahasan dari hasil perhitungan data yang sudah diolah yaitu dengan menggunakan langkah-langkah metode *performance prism* seperti yang sudah dijelaskan diatas. Serta dilakukan analisis mengenai pengukuran kinerja yang telah dilakukan terhadap perusahaan. Dari analisis tersebut, indikator-indikator kinerja yang masih memerlukan perbaikan akan dievaluasi untuk segera diperbaiki.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisa yang sudah didapatkan diatas, maka selanjutnya dapat ditarik kesimpulan dari data yang dihasilkan. Tahap ini merupakan tahap yang berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan dan merupakan jawaban dari rumusan masalah serta saran yang didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil dan Sejarah Perusahaan

Balai Yasa adalah istilah dalam perkeretaapian Indonesia yang merujuk pada tempat yang digunakan untuk perawatan besar sarana perkereta apian yang dimiliki oleh operator. Nama Balai Yasa sendiri termuat dalam UU No. 23 Tahun 2007 pasal 114 ayat (5) yang menerangkan bahwa perawatan dapat dilakukan di depot lokomotif maupun Balai Yasa.

Istilah Balai Yasa diperkenalkan pertama kali pada tahun 1959 untuk Balai Yasa Yogyakarta.

Balai Yasa merupakan tempat untuk melakukan Semi Perawatan Akhir (SPA) dua tahunan, Pemeliharaan Akhir (PA) empat tahunan, serta perbaikan dan modifikasi sarana perkeretaapian. Berbeda dengan depot lokomotif yang perawatannya dapat

dilakukan harian, selama enam bulanan, ataupun selama satu tahunan. Balai Yasa tidak berada di bawah Daerah Operasi (Daop), tetapi langsung berada di bawah kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia dan berbentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Lebih dikenal dengan sebutan Balai Yasa Pengok (berdasarkan kampung tempat balai yasa itu berada), balai yasa ini menjadi balai yasa terbesar di Indonesia. Balai Yasa ini khusus digunakan untuk perbaikan dan perawatan lokomotif diesel elektrik maupun hidraulik. Seluruh lokomotif KAI mengalami perawatan dan pemeliharaan akhir (PA) maupun semiperawatan akhir (SPA) di Balai Yasa ini. Balai Yasa Yogyakarta sudah mendapat sertifikat ISO 9001:2008 dan bakal bekerja sama dengan General Electric dalam proses perakitan dan pembuatan lokomotif diesel di Asia Tenggara.

Balai Yasa Yogyakarta dibangun mulai tahun 1914 oleh Nederlands-Indische Spoorweg Maatschappij (NIS) dengan nama *Centraal Werkplaats*. Setelah diambil alih oleh Djawatan Kereta Api, *Centraal Werkplaats* ini diubah namanya menjadi "Balai Karya", dan kini menjadi "Balai Yasa".

Kegiatan semi perawatan akhir (SPA) untuk lokomotif diesel elektrik di Balai Yasa Yogyakarta dilaksanakan apabila lokomotif telah berdinis selama 2 tahun setelah dilakukan pemeliharaan akhir sebelumnya atau sudah menempuh jarak 325.000 km. Sementara itu, kegiatan pemeliharaan akhir (PA) lokomotif diesel elektrik dilaksanakan apabila lokomotif telah berdinis selama 4 tahun setelah pemeliharaan akhir sebelumnya atau sudah menempuh jarak 650.000 km. Untuk lokomotif diesel hidraulik, SPA dilakukan apabila sudah berdinis selama 12.000 jam dinas (sekitar 500 hari), sedangkan PA dilakukan apabila sudah berdinis selama 24.000 jam dinas (sekitar 1.000 hari).

Di belakang Balai Yasa ini, terdapat kampung permukiman penduduk yang tersebar merata di Jalan Mutiara. Kampung ini diberi nama Pengok yang berasal dari frasa bahasa Jawa *Mempeng Mbengok*. Namun versi lain menyebutkan bahwa Pengok berasal dari bunyi suling lokomotif uap saat itu, "*Ngook! ngook!*", sehingga kampung itu diberi nama Pengok. Selain itu, terdapat pula kampung yang erat hubungannya dengan Perkeretaapian, yakni Klitren, yang tidak jauh dari Pengok. Istilah *Klitren* berasal dari bahasa Belanda *Koelitrein* atau porter kereta api. Aset-aset di kampung itu sebagian besar masih dikuasai oleh PT KAI, dan disewakan untuk warga yang tinggal di situ.

4.2 Pengumpulan Data

4.2.1 Identifikasi *Stakeholder*

Langkah awal dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi *stakeholder* kunci yang ada di Balai Yasa. Setelah dilakukan wawancara dengan manager perusahaan, didapatkan 5 *stakeholder*, yaitu sebagai berikut :

1. *Executive Vice President* (EVP)

EVP merupakan pemimpin tertinggi yang berada di lingkungan Balai Yasa yang bertanggung jawab penuh menjalankan roda perusahaan.

2. Karyawan

Jumlah karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta berjumlah 200 orang. Dan terdiri dari 6 departemen, yaitu : Logistik, Keuangan dan SDM TI, Pengadaan Barang dan Jasa, Unit Perencanaan, Unit Produksi dan Unit *Quality Control*.

3. Konsumen

Konsumen dari UPT Balai Yasa yaitu Depo-depo kereta yang berada di pulau Jawa. Di Yogyakarta terdapat Depo yang terletak di dekat Tugu. Depo merupakan bengkel kereta pula, apabila kereta yang diperbaiki tidak dapat diselesaikan oleh Depo, maka selanjutnya diserahkan sepenuhnya ke Balai Yasa.

4. *Supplier* (pemasok)

Merupakan lembaga atau perusahaan yang memasok barang yang dibutuhkan oleh UPT Balai Yasa. *Supplier* berasal dari perusahaan luar maupun perusahaan lokal.

5. Pemerintah

Pemerintah disini merupakan pihak yang menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan tersebut.

4.2.2 Identifikasi Keinginan Dan Kebutuhan *Stakeholder* (*Stakeholder Satisfaction*)

Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data keinginan dan kebutuhan dilakukan dengan wawancara langsung kepada para *stakeholder*. Berikut adalah hasil identifikasi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*.

Tabel 4.1 Keinginan dan Kebutuhan EVP

No	Keinginan dan Kebutuhan
1	Pencapaian target
2	Memajukan perusahaan
3	Mudah memantau perusahaan

Tabel 4.2 Keinginan dan Kebutuhan Karyawan

No	Keinginan dan Kebutuhan
1	Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
2	Fasilitas kerja yang nyaman
3	Prosedur kerja yang jelas
4	Jenjang karir terjamin
5	Bonus tunjangan
6	Peningkatan kesejahteraan

Tabel 4.3 Keinginan dan Kebutuhan Konsumen

No	Keinginan dan Kebutuhan
1	Perbaikan dan perawatan lokomotif setiap dua dan empat tahun
2	Perbaikan yang sifatnya berat dan tidak dapat ditindak lanjuti oleh Depo
3	Komponen dan suku cadang yang tidak tersedia di Depo
4	Kualitas perbaikan yang handal dan tidak terjadi gangguan
5	Pemeliharaan bubut roda agar lebih dipercepat

Tabel 4.4 Keinginan dan Kebutuhan *Supplier*

No	Keinginan dan Kebutuhan
1	Administrasi yang mudah
2	Pembayaran tepat waktu
3	Peningkatan jumlah order barang
4	Kerjasama dapat terus berkelanjutan

Tabel 4.5 Keinginan dan Kebutuhan Pemerintah

No	Keinginan dan Kebutuhan
1	Kebersihan limbah
2	Menciptakan lapangan pekerjaan
3	Memberikan citra positif
4	Mengurangi jumlah pengangguran

4.2.3 Identifikasi Kontribusi *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*)

Selanjutnya dilakukan identifikasi kontribusi *stakeholder* guna mengetahui apa manfaat *stakeholder* terhadap perusahaan. Kontribusinya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.6 Kontribusi EVP

No	Kontribusi
1	Membantu pencapaian target bagi perusahaan
2	Membantu mempromosikan perusahaan

Tabel 4.7 Kontribusi Karyawan

No	Kontribusi
1	Memberikan pelayanan berupa <i>skill</i> dan keterampilan
2	Bekerja disiplin sesuai aturan yang berlaku
3	Menjaga ketertiban dan kenyamanan dalam kerja
4	Menjaga fasilitas yang diberikan perusahaan
5	Menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan perusahaan
6	Ikut berpartisipasi memajukan perusahaan

Tabel 4.8 Kontribusi Konsumen

No	Kontribusi
1	Memakai jasa perusahaan
2	Menjaga fasilitas perusahaan
3	Memberikan masukan terhadap fasilitas perusahaan

Tabel 4.9 Kontribusi *Supplier*

No	Kontribusi
1	Melakukan pembayaran tepat waktu
2	Melakukan peningkatan order

Tabel 4.10 Kontribusi Pemerintah

No	Kontribusi
1	Mendukung perkembangan kemajuan perusahaan
2	Membantu mempromosikan perusahaan

4.2.4 Identifikasi *Strategy*, *Process* dan *Capability* yang Dimiliki Perusahaan

Identifikasi ini ditujukan untuk mengetahui *strategy*, *process* dan *capability* yang dimiliki perusahaan yang disusun dengan mempertimbangkan kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Adapun hasil identifikasi dari tiap *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Konsumen

a. *Strategy*

- 1) Pengembangan fasilitas perusahaan. Fasilitas ini ditujukan untuk memberikan pelayanan yang maksimal agar dapat meningkatkan produktifitas kerja, sehingga proses perbaikan cepat dan efisien.
- 2) Kelengkapan komponen dan suku cadang yang mendukung perbaikan kereta. Komponen yang dimaksud, seperti : genset, besi, baut dan lain-lain.

b. *Process*

- 1) Mengevaluasi fasilitas perusahaan secara rutin.
- 2) Mendapatkan informasi yang rinci tentang fasilitas yang memadai.
- 3) Penanganan keluhan yang cepat.
- 4) Kerjasama dengan *supplier* luar negeri yang mempunyai komponen lengkap dan kualitas bagus.

c. *Capability*

- 1) Pengadaan fasilitas yang kurang dan buruk.
- 2) Adanya sistem pengukur tata letak dan fasilitas perusahaan.
- 3) Adanya kotak kritik dan saran.
- 4) Perluasan kerjasama antar perusahaan.

2. Karyawan

a. *Strategy*

- 1) Kualitas SDM.
- 2) Mengikutkan karyawan ke program BPJS
- 3) Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 4) Perbaikan jenjang karir.
- 5) Perbaikan lingkungan kerja perusahaan.

b. *Process*

- 1) Meningkatkan *skill* karyawan.
- 2) Mendaftarkan karyawan ke program BPJS.
- 3) Pendidikan dan pelatihan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).
- 4) Penindakan pelanggaran kerja dan penghargaan.
- 5) Komunikasi antara bawahan dan atasan yang baik.

c. *Capability*

- 1) Sosialisasi dan pelatihan *skill* karyawan.
- 2) Pengelolaan anggaran BPJS.
- 3) Pengelolaan anggaran dan penerapan sistem K3.
- 4) Bonus kepada karyawan apabila target tercapai.
- 5) Kebijakan penerimaan keluhan karyawan.

3. EVP

a. *Strategy*

- 1) Penggunaan sistem komputerisasi.
- 2) Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal.

b. *Process*

- 1) Penyediaan data perusahaan.
- 2) Memaksimalkan kinerja perusahaan.

c. *Capability*

- 1) Kelengkapan data informasi perusahaan.
- 2) Pengontrolan sitem kerja perusahaan.

4. *Supplier*

a. *Strategy*

- 1) Meningkatkan kerjasama secara kontinu.
 - 2) Menjaga komunikasi yang baik dengan *supplier*.
- b. *Process*
- 1) Membuat kesepakatan tentang harga produk yang ditawarkan *supplier*.
 - 2) Pembayaran produk sesuai kebutuhan perusahaan.
- c. *Capability*
- 1) Pengecekan mutu dan kualitas produk dari *supplier*.
 - 2) Pengecekan rincian harga produk yang ditawarkan oleh *supplier*.
5. Pemerintah
- a. *Strategy*
- 1) Mengevaluasi dampak dari bahaya limbah.
 - 2) Membantu melakukan perekrutan karyawan untuk perusahaan.
 - 3) Menjaga citra positif perusahaan.
- b. *Process*
- 1) Pembersihan limbah secara tepat dan kontinu.
 - 2) Merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mempunyai ketrampilan.
 - 3) Menjadikan produk transportasi dalam negeri yang paling aman.
- c. *Capability*
- 1) Upaya penyuluhan kebersihan limbah.
 - 2) Mengutamakan penggunaan tenaga kerja lokal.

4.3 Pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*)

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

1. Pembobotan Antar Kriteria KPI

Langkah pertama adalah menghitung tingkat kepentingan dari kriteria KPI (*Strategy*, *Process*, *Capability*). Pembobotan dilakukan dengan menggunakan perhitungan metode AHP.

Tabel 4.11 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria KPI

Kriteria	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Strategy</i>	1	1/3	1/5
<i>Process</i>	3	1	1/3
<i>Capability</i>	5	3	1

Tabel 4.12 Bobot Setiap Kriteria KPI

Kriteria	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
<i>Strategy</i>	0,106	0,033
<i>Process</i>	0,260	
<i>Capability</i>	0,633	

2. Pembobotan Antar *Stakeholder* Perusahaan

Tabel 4.13 Matrik Perbandingan Berpasangan *Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	EVP	Karyawan	Konsumen	Pemasok	Pemerintah
EVP	1	1	1/5	3	1
Karyawan	1	1	1/5	3	3
Konsumen	5	5	1	5	3
Pemasok	1/3	1/3	1/5	1	1/3
Pemerintah	1	1/3	1/3	3	1

Tabel 4.14 Bobot Setiap *Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
EVP	0,134	0,075
Karyawan	0,182	
Konsumen	0,492	
Pemasok	0,058	
Pemerintah	0,131	

3. Pembobotan Elemen Tiap *Stakeholder* Untuk Masing-Masing Kriteria KPI

a. Pembobotan Elemen Untuk Kriteria KPI Konsumen

Tabel 4.15 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Konsumen

KPI <i>Strategy</i> Konsumen	Pengembangan fasilitas perusahaan	Kelengkapan komponen dan suku cadang
------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Pengembangan fasilitas perusahaan	1	1/5
Kelengkapan komponen dan suku cadang	5	1

Tabel 4.16 Bobot Setiap *Strategy* Konsumen

KPI <i>Strategy</i> Konsumen	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Pengembangan fasilitas perusahaan	0,167	0
Kelengkapan komponen dan suku cadang	0,833	

Tabel 4.17 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI *Process* Konsumen

KPI <i>Process</i> Konsumen	Mengevaluasi fasilitas perusahaan secara rutin	Mendapatkan informasi yg rinci tentang fasilitas yg memadai	Penanganan keluhan yang cepat	Kerjasama dengan <i>supplier</i> luar negeri
Mengevaluasi fasilitas perusahaan secara rutin	1	1	1/5	5
Mendapatkan informasi yg rinci tentang fasilitas yg memadai	1	1	1/7	3
Penanganan keluhan yang cepat	5	7	1	7
Kerjasama dengan <i>supplier</i> luar negeri	1/5	1/3	1/7	1

Tabel 4.18 Bobot Setiap KPI *Process* Konsumen

KPI <i>Process</i> Konsumen	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Mengevaluasi fasilitas perusahaan secara rutin	0,173	0,077
Mendapatkan informasi yg rinci tentang fasilitas yg memadai	0,132	
Penanganan keluhan yang cepat	0,638	
Kerjasama dengan <i>supplier</i> luar negeri	0,055	

Tabel 4.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI *Capability* Konsumen

KPI <i>Capability</i> Konsumen	Pengadaan fasilitas yang kurang dan buruk	Adanya sistem pengukur tata letak dan fasilitas perusahaan	Adanya kotak kritik dan saran	Perluasan kerjasama antar perusahaan
--------------------------------	---	--	-------------------------------	--------------------------------------

Pengadaan fasilitas yang kurang dan buruk	1	1	5	3
Adanya sistem pengukur tata letak dan fasilitas perusahaan	1	1	7	5
Adanya kotak kritik dan saran	1/5	1/7	1	1/5
Perluasan kerjasama antar perusahaan	1/3	1/5	5	1

Tabel 4.20 Bobot Setiap KPI *Capability* Konsumen

KPI <i>Capability</i> Konsumen	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Pengadaan fasilitas yang kurang dan buruk	0,356	0,079
Adanya sistem pengukur tata letak dan fasilitas perusahaan	0,438	
Adanya kotak kritik dan saran	0,054	
Perluasan kerjasama antar perusahaan	0,151	

b. Pembobotan Elemen Untuk Kriteria KPI Karyawan

Tabel 4.21 Matriks Perbandingan Berpasangan Antar KPI *Strategy* Karyawan

KPI <i>Strategy</i> Karyawan	Kualitas SDM	Mengikutkan karyawan ke program BPJS	Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja	Perbaikan jenjang karir	Perbaikan lingkungan kerja perusahaan
Kualitas SDM	1	5	2	7	3
Mengikutkan karyawan ke program BPJS	1/5	1	1	3	3
Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja	1/2	1	1	3	5
Perbaikan jenjang karir	1/7	1/3	1/3	1	1/3
Perbaikan lingkungan kerja perusahaan	1/3	1/3	1/5	3	1

Tabel 4.22 Bobot Setiap KPI *Strategy* Karyawan

KPI <i>Strategy</i> Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
------------------------------	-------	-------------------------

Perbaiki lingkungan kerja perusahaan	0,442	
Mengikutkan karyawan ke program BPJS	0,172	
Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja	0,232	0,091
Perbaiki jenjang karir	0,054	
Perbaiki lingkungan kerja perusahaan	0,099	

Tabel 4.23 Matrik Perbandingan Berpasangan KPI *Process* Karyawan

KPI <i>Process</i> Karyawan	Meningkatkan skill karyawan	Mendaftarkan karyawan ke program BPJS	Pendidikan dan pelatihan K3	Penindakan pelanggaran kerja dan penghargaan	Komunikasi antara bawahan dan atasan yang baik
Meningkatkan <i>skill</i> karyawan	1	5	2	3	3
Mendaftarkan karyawan ke program BPJS	1/5	1	1/4	1/5	1/3
Pendidikan dan pelatihan K3	1/2	4	1	2	3
Penindakan pelanggaran kerja dan penghargaan	1/3	5	1/2	1	1/2
Komunikasi antara bawahan dan atasan yang baik	1/3	3	1/3	2	1

Tabel 4.24 Bobot Setiap KPI *Process* Karyawan

KPI <i>Process</i> Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Meningkatkan skill karyawan	0,388	
Mendaftarkan karyawan ke program BPJS	0,053	
Pendidikan dan pelatihan K3	0,261	0,065
Penindakan pelanggaran kerja dan penghargaan	0,145	
Komunikasi antara bawahan dan atasan yang baik	0,152	

Tabel 4.25 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Capability* Karyawan

KPI <i>Capability</i> Karyawan	Sosialisasi dan pelatihan skill karyawan	Pengelolaan anggaran BPJS	Pengelolaan anggaran dan peneran sistem K3	Bonus kepada karyawan apabila target tercapai	Kebijakan penerimaan keluhan karyawan

Sosialisasi dan pelatihan skill karyawan	1	5	2	5	3
Pengelolaan anggaran BPJS	1/5	1	1/2	1/3	1/3
Pengelolaan anggaran dan peneran sistem K3	1/2	2	1	3	3
Bonus kepada karyawan apabila target tercapai	1/5	3	1/3	1	1/3
Kebijakan penerimaan keluhan karyawan	1/3	3	1/3	3	1

Tabel 4.26 Bobot Setiap KPI *Capability* Karyawan

KPI <i>Capability</i> Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Sosialisasi dan pelatihan skill karyawan	0,416	0,09
Pengelolaan anggaran BPJS	0,070	
Pengelolaan anggaran dan peneran sistem K3	0,248	
Bonus kepada karyawan apabila target tercapai	0,102	
Kebijakan penerimaan keluhan karyawan	0,163	

c. Pembobotan Elemen Untuk Kriteria KPI EPV

Tabel 4.27 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Strategy* EPV

KPI <i>Strategy</i> EPV	Penggunaan sistem komputerisasi	Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal
Penggunaan sistem komputerisasi	1	1/4
Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal	4	1

Tabel 4.28 Bobot Setiap KPI *Strategy* EPV

KPI <i>Strategy</i> EPV	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Penggunaan sistem komputerisasi	0,2	0
Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal	0,8	

Tabel 4.29 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Process* EPV

KPI <i>Process</i> EPV	Penyediaan data perusahaan	Memaksimalkan kinerja perusahaan
Penyediaan data perusahaan	1	2
Memaksimalkan kinerja perusahaan	1/2	1

Tabel 4.30 Bobot Setiap KPI *Process* EPV

KPI <i>Process</i> EPV	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Penyediaan data perusahaan	0,667	0
Memaksimalkan kinerja perusahaan	0,333	

Tabel 4.31 Matrik Perbandingan Berpasangan KPI *Capability* EPV

KPI <i>Capability</i> EPV	Kelengkapan data informasi perusahaan	Pengotrolan sistem kerja perusahaan
Kelengkapan data informasi perusahaan	1	1/5
Pengotrolan sistem kerja perusahaan	5	1

Tabel 4.32 Bobot Setiap KPI *Capability* EPV

KPI <i>Capability</i> EPV	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Kelengkapan data informasi perusahaan	0,167	0
Pengotrolan sistem kerja perusahaan	0,833	

d. Pembobotan Elemen Untuk Kriteria KPI *Supplier*Tabel 4.33 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Strategy Supplier*

KPI <i>Strategy Supplier</i>	Meningkatkan kerjasama secara kontinu	Menjaga komunikasi yang baik dengan <i>supplier</i>
Meningkatkan kerjasama secara kontinu	1	4
Menjaga komunikasi yang baik dengan <i>supplier</i>	1/4	1

Tabel 4.34 Bobot Setiap KPI *Strategy Supplier*

KPI <i>Strategy supplier</i>	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Meningkatkan kerjasama	0,8	0

secara kontinu Menjaga komunikasi yang baik dengan <i>supplier</i>	0,2
--	-----

Tabel 4.35 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Process Supplier*

KPI <i>Process supplier</i>	Membuat kesepakatan tentang harga produk yang ditawarkan <i>supplier</i>	Pembayaran produk sesuai kebutuhan perusahaan
Membuat kesepakatan tentang harga produk yang ditawarkan <i>supplier</i>	1	4
Pembayaran produk sesuai kebutuhan perusahaan	1/4	1

Tabel 4.36 Bobot Setiap KPI *Process supplier*

KPI <i>Process Supplier</i>	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Membuat kesepakatan tentang harga produk yang ditawarkan <i>supplier</i>	0,8	0
Pembayaran produk sesuai kebutuhan perusahaan	0,2	

Tabel 4.37 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Capability Supplier*

KPI <i>Capability Supplier</i>	Pengecekan mutu dan kualitas produ dari <i>supplier</i>	Pengecekan rincian harga produk yang ditawarkan oleh <i>supplier</i>
Pengecekan mutu dan kualitas produk dari <i>supplier</i>	1	7
Pengecekan rincian harga produk yang ditawarkan oleh <i>supplier</i>	1/7	1

Tabel 4.38 Bobot Setiap KPI *Capability Supplier*

KPI <i>Capability Supplier</i>	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Pengecekan mutu dan kualitas produ dari <i>supplier</i>	0,875	0
Pengecekan rincian harga produk yang ditawarkan oleh <i>supplier</i>	0,125	

e. Pembobotan Elemen Untuk Kriteria KPI Pemerintah

Tabel 4.39 Matrik Perbandingan Berpasangan KPI *Strategy* Pemerintah

KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	Mengevaluasi dampak dari bahaya limbah	Membantu melakukan perekrutan karyawan untuk perusahaan	Menjaga citra positif perusahaan
Mengevaluasi dampak dari bahaya limbah	1	6	2
Membantu melakukan perekrutan karyawan untuk perusahaan	1/6	1	1/7
Menjaga citra positif perusahaan	1/2	7	1

Tabel 4.40 Bobot Setiap KPI *Strategy* Pemerintah

KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Mengevaluasi dampak dari bahaya limbah	0,555	
Membantu melakukan perekrutan karyawan untuk perusahaan	0,072	0,069
Menjaga citra positif perusahaan	0,373	

Tabel 4.41 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Process* Pemerintah

KPI <i>Process</i> Pemerintah	Pembersihan limbah secara tepat dan kontinu	Merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mempunyai keterampilan	Menjadikan produk transportasi dalam negeri yang paling aman
Pembersihan limbah secara tepat dan kontinu	1	1/5	1/7
Merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mempunyai keterampilan	5	1	1/3
Menjadikan produk transportasi dalam negeri yang paling aman	7	3	1

Tabel 4.42 Bobot Setiap KPI *Process* Pemerintah

KPI <i>Process</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Pembersihan limbah secara tepat dan kontinu	0,073	
Merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mempunyai keterampilan	0,283	0,056
Menjadikan produk transportasi dalam negeri yang paling aman	0,643	

Tabel 4.43 Matriks Perbandingan Berpasangan KPI *Capability* Pemerintah

KPI <i>Capability</i> Pemerintah	Upaya penyuluhan	Mengutamakan penggunaan tenaga
----------------------------------	------------------	--------------------------------

	kebersihan limbah	kerja lokal
Upaya penyuluhan kebersihan limbah	1	5
Mengutamakan penggunaan tenaga kerja local	1/5	1

Tabel 4.44 Bobot Setiap KPI *Capability* Pemerintah

KPI <i>Capability</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Upaya penyuluhan kebersihan limbah	0,833	0
Mengutamakan penggunaan tenaga kerja lokal	0,167	

4.4 Scoring Hasil Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Pada tahap *scoring*, perhitungan dan analisa data yang digunakan didasarkan pada kuesioner II, yaitu kuesioner untuk mengukur sejauh mana kinerja di UPT. Balai Yasa Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai perusahaan. Kuesioner disusun dengan menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban, yang merupakan skala jenis *ordinal*. Dari total 30 kuesioner yang disebar, semuanya dapat kembali dan diolah.

Pada tahap ini penyebaran kuesioner dilakukan pada 30 orang pegawai. Jumlah tersebut diambil dengan pertimbangan bahwa UPT. Balai Yasa Yogyakarta dimana aktifitas operasionalnya sering melibatkan semua pegawainya sehingga semua responden tersebut dianggap berkompeten dalam mengisi kuesioner.

Target pencapaian untuk semua KPI adalah skala 5, sedangkan batas bawahnya adalah skala satu. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.45 Hasil Pengukuran Pencapaian KPI

No	Kriteria	Skala
	<i>Strategy</i>	
1	Pengembangan fasilitas perusahaan sudah terlaksana (A1)	3,67
2	Kelengkapan komponen dan suku cadang yg mendukung perbaikan kereta sudah terlaksana (A2)	3,7
3	Kualitas SDM sudah terlaksana (B1)	3,9

No	Kriteria	Skala
4	Mengikutkan karyawan ke program BPJS sudah terlaksana (B2)	4,17
5	Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja sudah terlaksana (B3)	3,9
6	Perbaikan jenjang karir sudah terlaksana (B4)	3,83
7	Perbaikan lingkungan kerja perusahaan sudah terlaksana (B5)	3,67
8	Penggunaan sistem komputerisasi sudah terlaksana (C1)	4,13
9	Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal sudah terlaksana (C2)	3,6
10	Peningkatan kerjasama secara kontinu dengan <i>supplier</i> sudah terlaksana (D1)	3,93
11	Menjaga komunikasi yang baik dengan <i>supplier</i> sudah terlaksana (D2)	4,27
12	Pemerintah mengevaluasi dampak dari bahaya limbah sudah terlaksana (E1)	4,03
13	Pemerintah membantu melakukan perekrutan karyawan untuk perusahaan sudah terlaksana (E2)	4,27
14	Pemerintah menjaga citra positif perusahaan sudah terlaksana (E3)	4,1
Process		
15	Mengevaluasi fasilitas perusahaan secara rutin sudah terlaksana (A3)	3,63
16	Mendapatkan informasi yg rinci tentang fasilitas yg memadai sudah terlaksana (A4)	3,57
17	Penanganan keluhan yang cepat sudah terlaksana (A5)	3,4
18	Kerjasama dengan <i>supplier</i> luar negri terlaksana (A6)	4,1
19	Meningkatkan skill karyawan sudah terlaksana (B6)	3,87
20	Mendaftarkan karyawan ke program BPJS sudah terlaksana (B7)	4,13
21	Pendidikan dan pelatihan K3 sudah terlaksana (B8)	3,97
22	Penindakan pelanggaran kerja dan penghargaan sudah terlaksana (B9)	3,87
23	Komunikasi antara bawahan dan atasan yang baik sudah terlaksana (B10)	4
24	Penyediaan data perusahaan sudah terlaksana (C3)	4,07
25	Memaksimalkan kinerja perusahaan sudah terlaksana (C4)	3,6
26	Membuat kesepakatan tentang harga produk yang ditawarkan <i>supplier</i> sudah terlaksana (D3)	4,07
27	Pembayaran produk sesuai kebutuhan perusahaan sudah terlaksana (D4)	3,9
28	Pembersihan limbah secara tepat dan kontinu sudah terlaksana (E4)	3,8

No	Kriteria	Skala
29	Merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mempunyai keterampilan sudah terlaksana (E5)	3,87
30	Menjadikan produk transportasi dalam negeri yang paling aman sudah terlaksana (E6)	4,17
Capability		
31	Pengadaan fasilitas yang kurang dan buruk sudah terlaksana (A7)	3,4
32	Adanya sistem pengukur tata letak dan fasilitas perusahaan sudah terlaksana (A8)	3,53
33	Adanya kotak krtitik dan saran sudah terlaksana (A9)	3,43
34	Perluasan kerjasama antar perusahaan sudah terlaksana (A10)	3,97
35	Sosialisasi dan pelatihan skill karyawan sudah terlaksana (B11)	4
36	Pengelolaan anggaran BPJS sudah terlaksana (B12)	3,93
37	Pengelolaan anggaran dan penerapan sistem K3 sudah terlaksana (B13)	3,97
38	Bonus kepada karyawan apabila target tercapai sudah terlaksana (B14)	4,1
39	Kebijakan penerimaan keluhan karyawan sudah terlaksana (B15)	4,2
40	Kelengkapan data informasi perusahaan sudah terlaksana (C5)	3,9
41	Pengotrolan sistem kerja perusahaan sudah terlaksana (C6)	3,97
42	Pengecekan mutu dan kualitas produk dari <i>supplier</i> sudah terlaksana (D5)	4,07
43	Pengecekan rincian harga produk yang ditawarkan oleh <i>supplier</i> sudah terlaksana (D6)	4,27
44	Upaya penyuluhan kebersihan limbah sudah terlaksana (E7)	4,13
45	Mengutamakan penggunaan tenaga kerja lokal sudah terlaksana (E8)	4,33

Tahap selanjutnya adalah melakukan *Scoring System* dengan menggunakan metode OMAX (*Objective Matrix*), dan kemudian membandingkan skala pengukuran dengan skala *performance*. Skor aktual merupakan nilai performansi yang mendekati nilai aktual, sedangkan nilai performansi dihitung dengan cara sebagai berikut:

Contoh perhitungan *Scoring System* dengan metode OMAX

Nilai Performansi = Skor Aktual x Bobot

KPI X1 Pencapaian = 3,67

Nilai yang mendekati = 3,5 (skor 7)

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,833 \\ &= 5,831\end{aligned}$$

$$\text{KPI X2 Pencapaian} = 3,67$$

$$\text{Nilai yang mendekati} = 3,5 \text{ (skor 7)}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,167 \\ &= 1,169\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Jadi, nilai performansi} &= \text{Jumlah performansi elemen} \\ &= (5,831) + (1,169) = 7.\end{aligned}$$

Tabel 4.46 Contoh Hasil Pengukuran Pencapaian KPI

KPI	KPI	
	X1	X2
Pencapaian	3,67	3,67
10	5	5
9	4,5	4,5
8	4	4
7	3,5	3,5
6	3	3
5	2,5	2,5
4	2	2
3	1,5	1,5
2	1	1
1	0,5	0,5
0	0	0
Skor Aktual	7	7
Bobot	0,833	0,167
Nilai Performansi	5,831	1,169

1. Perhitungan Untuk Kriteria KPI *Strategy*

a. Konsumen

$$\text{KPI A1 Pencapaian} = 3,667$$

$$\text{Nilai yang mendekati} = 3,5 \text{ (skor 7)}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,167 \\ &= 1,169\end{aligned}$$

$$\text{KPI A2 Pencapaian} = 3,7$$

$$\text{Nilai yang mendekati} = 7 \text{ (skor 7)}$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,833 \\ &= 5,831\end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder* konsumen dalam kriteria KPI *strategy* = Jumlah performansi elemen

$$\begin{aligned}&= (1,169) + (5,831) \\ &= 7\end{aligned}$$

b. Karyawan

$$\begin{aligned}\text{KPI B1 Pencapaian} &= 3,9 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,442 \\ &= 3,536\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI B2 Pencapaian} &= 4,17 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,172 \\ &= 1,376\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI B3 Pencapaian} &= 3,9 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,232 \\ &= 1,856\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI B4 Pencapaian} &= 3,83 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,054 \\ &= 0,432\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI B5 Pencapaian} &= 3,67 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\ \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,099 \\ &= 0,693\end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder* karyawan dalam kriteria KPI *strategy* = Jumlah performansi elemen
 $= (3,536) + (1,376) + (1,856) + (0,432) + (0,693)$
 $= 7,893$

c. EPV

KPI C1 Pencapaian = 4,133
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,2$
 $= 1,6$

KPI C2 Pencapaian = 3,6
 Nilai yang mendekati = 3,5 (skor 7)
 Nilai performansi = $7 \times 0,8$
 $= 5,6$

Nilai performansi setiap *stakeholder EPV* dalam kriteria KPI *strategy*
 = Jumlah performansi elemen
 $= (1,6) + (5,6)$
 $= 7,2$

d. *Supplier*

KPI D1 Pencapaian = 3,93
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,8$
 $= 6,4$

KPI D2 Pencapaian = 4,27
 Nilai yang mendekati = 4,5 (skor 9)
 Nilai performansi = $9 \times 0,2$
 $= 1,8$

Nilai performansi setiap *stakeholder supplier* dalam kriteria KPI *strategy*
 = Jumlah performansi elemen

$$= (6,4) + (1,8)$$

$$= 8,2$$

e. Pemerintah

$$\text{KPI E1 Pencapaian} = 4,033$$

$$\text{Nilai yang mendekati} = 4 \text{ (skor 8)}$$

$$\text{Nilai performansi} = 8 \times 0,555$$

$$= 4,44$$

$$\text{KPI E2 Pencapaian} = 4,27$$

$$\text{Nilai yang mendekati} = 4,5 \text{ (skor 9)}$$

$$\text{Nilai performansi} = 9 \times 0,072$$

$$= 0,648$$

$$\text{KPI E3 Pencapaian} = 4,033$$

$$\text{Nilai yang mendekati} = 4 \text{ (skor 8)}$$

$$\text{Nilai performansi} = 8 \times 0,373$$

$$= 2,984$$

Nilai performansi setiap *stakeholder* pemerintah dalam kriteria KPI *strategy* = Jumlah performansi elemen

$$= (4,44) + (0,648) + (2,984)$$

$$= 8,072$$

Tabel 4.47 Hasil Perhitungan OMAX KPI *Strategy*

KPI	KPI													
	Konsumen		Karyawan					EVP		Supplier		Pemerintah		
	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	D1	D2	E1	E2	E3
Pencapaian	3.667	3.7	3.9	4.17	3.19	3.83	3.67	4.133	3.6	3.93	4.27	4.033	4.27	4.033
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	7	7	8	8	8	8	7	8	7	8	9	8	9	8
Bobot KPI	0.167	0.833	0.442	0.172	0.232	0.054	0.099	0.2	0.8	0.8	0.2	0.555	0.072	0.373
Nilai Performansi	1.169	5.831	3.536	1.376	1.856	0.432	0.693	1.6	5.6	6.4	1.8	4.44	0.648	2.948
Bobot Stakeholder	0.492		0.182					0.134		0.058		0.131		

Jadi, nilai performansi setiap kriteria KPI *strategy* = Jumlah performansi *stakeholder* x Bobot

$$\begin{aligned}
 &= (7 \times 0,492) + (7,893 \times 0,182) + (7,2 \times 0,134) + (8,2 \times 0,058) + (8,072 \times 0,131) \\
 &= 3,444 + 1,436 + 0,965 + 0,476 + 1,057 \\
 &= 7,374
 \end{aligned}$$

2. Perhitungan Untuk Kriteria KPI *Process*

a. *Customer*

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A3 Pencapaian} &= 3,63 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,173 \\
 &= 1,211
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A4 Pencapaian} &= 3,57 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,132 \\
 &= 0,924
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A5 Pencapaian} &= 3,4 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,638 \\
 &= 4,466
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A6 Pencapaian} &= 4,1 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,055 \\
 &= 0,44
 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder customer* dalam kriteria KPI *process*

$$\begin{aligned}
 &= \text{Jumlah performansi elemen} \\
 &= (1,211) + (0,924) + (4,496) + (0,44) \\
 &= 7,071
 \end{aligned}$$

b. Karyawan

$$\begin{aligned} \text{KPI B6 Pencapaian} &= 3,87 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,388 \\ &= 3,104 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI B7 Pencapaian} &= 4,13 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,053 \\ &= 0,424 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI B8 Pencapaian} &= 3,97 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,261 \\ &= 2,088 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI B9 Pencapaian} &= 3,87 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,145 \\ &= 1,16 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI B10 Pencapaian} &= 4 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,152 \\ &= 1,216 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder* karyawan dalam kriteria KPI *process* =
 Jumlah performansi elemen = $(3,104) + (0,424) + (2,088) + (1,16) + (1,216) =$
 7,992.

c. *EPV*

$$\begin{aligned} \text{KPI C3 Pencapaian} &= 4,07 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,667 \\ &= 5,336 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI C4 Pencapaian} &= 3,6 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\ \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,333 \\ &= 2,331 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder EPV* dalam kriteria *KPI process* =
Jumlah performansi elemen = $(5,336) + (2,331) = 7,667$.

d. *Supplier*

$$\begin{aligned} \text{KPI D3 Pencapaian} &= 4,07 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,8 \\ &= 6,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI D4 Pencapaian} &= 3,9 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,2 \\ &= 1,6 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder supplier* dalam kriteria *KPI process* =
Jumlah performansi elemen
= $(6,4) + (1,6)$
= 8

e. *Pemerintah*

$$\text{KPI E4 Pencapaian} = 3,8$$

$$\begin{aligned}\text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,073 \\ &= 0,584\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI E5 Pencapaian} &= 3,87 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,283 \\ &= 2,264\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI E6 Pencapaian} &= 4,17 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,643 \\ &= 5,144\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}&\text{Nilai performansi setiap } stakeholder \text{ pemerintah dalam kriteria KPI } process \\ &= \text{Jumlah performansi elemen} \\ &= (0,584) + (2,264) + (5,144) \\ &= 7,992\end{aligned}$$

Tabel 4.48 Hasil Perhitungan OMAX KPI *Process*

KPI	KPI															
	Konsumen				Karyawan					EVP		Supplier		Pemerintah		
	A3	A4	A5	A6	B6	B7	B8	B9	B10	C3	C4	D3	D4	E4	E5	E6
Pencapaian	3.63	3.57	3.40	4.10	3.87	4.13	3.97	3.87	4.00	4.07	3.60	4.07	3.90	3.80	3.87	4.17
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8
Bobot KPI	0.173	0.132	0.638	0.055	0.388	0.053	0.261	0.145	0.152	0.667	0.333	0.8	0.2	0.073	0.283	0.643
Nilai Performansi	1.211	0.924	4.466	0.440	3.104	0.424	2.088	1.16	1.216	5.336	2.331	6.4	1.6	0.584	2.264	5.144
Bobot Stakeholder	0.492				0.182					0.134		0.058		0.131		

Jadi Nilai performansi setiap kriteria KPI *process*

$$\begin{aligned}
 &= \text{Jumlah performansi } stakeholder \times \text{Bobot} \\
 &= (7,071 \times 0,492) + (7,992 \times 0,182) + (7,667 \times 0,134) + (8 \times 0,058) + (7,992 \times 0,131) \\
 &= 4,082 + 0,904 + 1,362 + 0,56 + 0,385 \\
 &= 7,293.
 \end{aligned}$$

3. Perhitungan Untuk Kriteria KPI *Capability*

a. *Customer*

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A7 Pencapaian} &= 3,4 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,356 \\
 &= 2,492
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A8 Pencapaian} &= 3,53 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,438 \\
 &= 3,066
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A9 Pencapaian} &= 3,43 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 3,5 \text{ (skor 7)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 7 \times 0,054 \\
 &= 0,378
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{KPI A10 Pencapaian} &= 3,97 \\
 \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\
 \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,151 \\
 &= 1,208
 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder customer* dalam kriteria KPI *capability*

$$\begin{aligned}
 &= \text{Jumlah performansi elemen} \\
 &= (2,492) + (3,066) + (0,378) + (1,208)
 \end{aligned}$$

= 6,712.

b. Karyawan

KPI B11 Pencapaian = 4
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,416$
 = 3,328

KPI B12 Pencapaian = 3,93
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,07$
 = 0,56

KPI B13 Pencapaian = 3,97
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,248$
 = 1,984

KPI B14 Pencapaian = 4,1
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,102$
 = 0,816

KPI B15 Pencapaian = 4,2
 Nilai yang mendekati = 4 (skor 8)
 Nilai performansi = $8 \times 0,163$
 = 1,304

Nilai performansi setiap *stakeholder* karyawan dalam kriteria KPI *capability* =
 Jumlah performansi elemen

= $(3,328) + (0,56) + (1,984) + (0,816) + (1,304)$

$$= 7,992$$

c. *EPV*

$$\begin{aligned} \text{KPI C5 Pencapaian} &= 3,9 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,167 \\ &= 1,336 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI C6 Pencapaian} &= 3,97 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,833 \\ &= 6,664 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder EPV* dalam kriteria *KPI capability* =
 Jumlah performansi elemen = $(1,336) + (6,664) = 8$

d. *Supplier*

$$\begin{aligned} \text{KPI D5 Pencapaian} &= 4,067 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,875 \\ &= 7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI D6 Pencapaian} &= 4,27 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4,5 \text{ (skor 9)} \\ \text{Nilai performansi} &= 9 \times 0,125 \\ &= 1,125 \end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder supplier* dalam kriteria *KPI capability*
 = Jumlah performansi elemen
 = $(7) + (1,125)$
 = 8,125

e. *Pemerintah*

$$\begin{aligned}\text{KPI E7 Pencapaian} &= 4,133 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4 \text{ (skor 8)} \\ \text{Nilai performansi} &= 8 \times 0,833 \\ &= 6,664\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{KPI E8 Pencapaian} &= 4,33 \\ \text{Nilai yang mendekati} &= 4,5 \text{ (skor 9)} \\ \text{Nilai performansi} &= 9 \times 0,167 \\ &= 1,503\end{aligned}$$

Nilai performansi setiap *stakeholder* pemerintah dalam kriteria KPI *capability*

$$\begin{aligned}&= \text{Jumlah performansi elemen} \\ &= (6,664) + (1,503) \\ &= 8,167\end{aligned}$$

Tabel 4.49 Hasil Perhitungan OMAX KPI *Capability*

KPI	KPI														
	Konsumen				Karyawan					EVP		Supplier			
	A7	A8	A9	A10	B11	B12	B13	B14	B15	C5	C6	D5	D6	E7	E8
Pencapaian	3.40	3.53	3.43	3.97	4.00	3.93	3.97	4.10	4.20	3.90	3.97	4.067	4.27	4.133	4.33
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9
Bobot KPI	0.356	0.438	0.054	0.151	0.416	0.07	0.248	0.102	0.163	0.167	0.833	0.875	0.125	0.833	0.167
Nilai Performansi	2.492	3.066	0.378	1.208	3.328	0.56	1.984	0.816	1.304	1.336	6.664	7	1.125	6.664	1.503
Bobot Stakeholder	0.492				0.182					0.134		0.058		0.131	

Jadi Nilai performansi setiap kriteria KPI *capability* = Jumlah performansi *stakeholder* x Bobot

$$\begin{aligned}
 &= (6,712 \times 0,492) + (7,992 \times 0,182) + (8 \times 0,134) + (8,125 \times 0,058) + (8,167 \times 0,131) \\
 &= 3,302 + 1,454 + 1,072 + 0,471 + 1,069 \\
 &= 7,368
 \end{aligned}$$

Tabel 4.50 Nilai Performansi KPI

No	KPI	Nilai Performansi	No	KPI	Nilai Performansi	No	KPI	Nilai Performansi
1	A1	1,169	16	A4	0,924	31	A7	2,492
2	A2	5,831	17	A5	4,466	32	A8	3,066
3	B1	3,536	18	A6	0,44	33	A9	0,378
4	B2	1,376	19	B6	3,104	34	A10	1,208
5	B3	1,856	20	B7	0,424	35	B11	3,328
6	B4	0,432	21	B8	2,088	36	B12	0,56
7	B5	0,693	22	B9	1,16	37	B13	1,984
8	C1	1,6	23	B10	1,216	38	B14	0,816
9	C2	5,6	24	C3	5,336	39	B15	1,304
10	D1	6,4	25	C4	2,331	40	C5	1,336
11	D2	1,8	26	D3	6,4	41	C6	6,664
12	E1	4,44	27	D4	1,6	42	D5	7
13	E2	0,648	28	E4	0,584	43	D6	1,125
14	E3	2,984	29	E5	2,264	44	E7	6,664
15	A3	1,211	30	E6	5,144	45	E8	1,503

4. Perhitungan Performansi Perusahaan

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai performansi perusahaan} &= \text{Jumlah performansi seluruh kriteria KPI} \\
 &= (7,374 \times 0,106) + (7,293 \times 0,260) + (7,368 \times 0,633) \\
 &= 0,782 + 1,896 + 4,664 \\
 &= 7,342.
 \end{aligned}$$

Tabel 4.51 Rekapitulasi Performansi Total dan Bobot

No	Performansi	Nilai	Bobot
1	Kriteria KPI <i>Strategy</i>	7,374	0,106
2	Kriteria KPI <i>Process</i>	7,293	0,261
3	Kriteria KPI <i>Capability</i>	7,368	0,633
4	Perusahaan	7,342	1,000

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Key Performance Indikator (KPI)

Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) ditetapkan berdasarkan kebutuhan (*Requirement*) yang telah teridentifikasi. Pengidentifikasian dilakukan melalui penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan. Pernyataan tersebut didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Tania et al. (2007). Identifikasian dilakukan melalui wawancara dan kuesioner pendahuluan ke perusahaan.

Setelah dilakukan wawancara dan pemberian kuisisioner, maka didapatkan hasil yaitu perusahaan memiliki 5 *stakeholder* dan 45 KPI. 5 *stakeholder* tersebut yaitu konsumen dengan 10 KPI, karyawan dengan 15 KPI, EVP dengan 6 KPI, *supplier* dengan 6 KPI dan pemerintah dengan 8 KPI.

5.2 Analisis Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan perusahaan terhadap aktivitas dalam perusahaan. Pembobotan dilakukan kepada masing-masing *stakeholder* dan perwakilan dari perusahaan. Pembobotan tersebut adalah pembobotan antar perspektif *performance prism*, pembobotan antar *stakeholder* dan pembobotan antar elemen perspektif *stakeholder performance prism*. Setelah dilakukan perhitungan untuk mengetahui bobot dari setiap KPI dan konsistensi dari pengisian kuisioner, maka didapatkan hasil pembobotan masing-masing KPI. Kemudian dari nilai semua nilai *Consistency Ratio* (CR) $\leq 0,1$ hal ini berarti bahwa jawaban yang diberikan oleh responden konsisten.

5.3 Analisis Objective Matrix (OMAX)

Dari Tabel 4.51 dapat diketahui hasil dari tabel performansi total. Kriteria KPI strategy memiliki pencapaian performansi sebesar 7,374 dengan bobot 0,106, kriteria KPI process memiliki pencapaian performansi sebesar 7,293 dengan bobot 0,261, sedangkan kriteria KPI capability memiliki pencapaian performansi sebesar 7,368 dengan bobot sebesar 0,633. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian KPI capability masih belum optimal jika dibandingkan dengan bobotnya yang merupakan bobot terbesar, dan sebaliknya KPI strategy yang hanya memiliki bobot terendah justru memiliki pencapaian performansi tertinggi. Dapat diketahui juga bahwa pencapaian performansi total untuk perusahaan adalah sebesar 7,342. Ini artinya apabila dikategorikan dalam skala OMAX dari 1-10, maka perusahaan masuk dalam kinerja yang baik, yaitu perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif. Sedangkan masuk dalam kategori buruk apabila nilai performansi berskala dibawah angka 3.

Nilai performansi dari masing-masing elemen Performance Indicator yang menunjukkan kinerja aktual dari perusahaan. Sebagai contoh pada kriteria strategy konsumen dapat diketahui bahwa KPI A1 memiliki nilai performansi 1,169, sedangkan KPI A2 hanya memiliki nilai 5,831. Ini berarti kinerja KPI A2 lebih besar dari KPI A1. Berikut dan seterusnya sehingga dapat dianalisa nilai performansi pencapaian tertinggi dari semua KPI adalah 7, yaitu untuk KPI pengecekan mutu dan kualitas produk dari supplier (D5).

Terdapat 4 KPI yang mempunyai nilai performansi terendah, yaitu KPI yang mempunyai nilai performansi dibawah 0,5. KPI tersebut ialah KPI perbaikan jenjang karir (B4) sebesar 0,432, KPI kerja sama dengan supplier luar negri (A6) sebesar 0,44, KPI mendaftarkan karyawan ke program BPJS (B7) sebesar 0,424 dan KPI adanya kotak kritik & saran (A9) sebesar 0,378.

5.4 Usulan Perbaikan

Berdasarkan pengukuran KPI dengan menggunakan OMAX pada UPT Balai Yasa ditemukan 4 KPI yang belum mencapai performa yang diharapkan. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik. Adapun rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk KPI perbaikan jenjang karir karyawan, diharapkan perusahaan dapat memperhatikan struktur kepegawaian sesuai kinerja karyawan itu sendiri. Karyawan membutuhkan jenjang karir yang bagus demi menunjang kelangsungan hidupnya dan loyalitas kerja.
2. Untuk KPI kerjasama dengan *supplier* luar negeri, perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menyetok produk yang dibutuhkan untuk perbaikan kereta lebih banyak lagi. Dapat diketahui bahwa produk asing mempunyai kualitas yang tinggi, walaupun harganya relatif mahal, setidaknya bisa mempertimbangkan demi keselamatan penumpang kereta api.
3. Untuk KPI mendaftarkan karyawan ke program BPJS, perusahaan sebaiknya menerapkan program ini lebih merata ke karyawan. Karena betapa pentingnya program ini demi keselamatan kerja karyawan.
4. Untuk KPI adanya kotak kritik dan saran, perusahaan sebaiknya tidak mengabaikan program kecil ini. Masukan suara dari berbagai pihak sangat dibutuhkan demi mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya. Kritik dan saran bisa diimplementasikan melalui pembuatan kotak yang diletakkan di lingkungan perusahaan dan dapat pula berupa web yang biasa diletakkan dibawah halaman alamat web perusahaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *performance prism* dapat disimpulkan yaitu sebagai berikut :

1. UPT. Balai Yasa memiliki 5 *stakeholder* kunci dan 45 KPI. 5 *stakeholder* beserta KPI nya tersebut adalah konsumen dengan 10 KPI, karyawan dengan 15 KPI, EVP dengan 6 KPI, *supplier* dengan 6 KPI dan pemerintah dengan 8 KPI. Nilai performansi aktual dari perusahaan (skala 1-10) yaitu sebesar 7,342. Ini menunjukkan bahwa kinerja UPT Balai Yasa sejauh ini adalah baik, artinya perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif.
2. Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan yang telah dilakukan didapatkan 4 KPI yang masuk dalam rendah atau dengan kata lain performansi KPI tersebut memiliki nilai dibawah target dan di luar nilai pesimis yang di tentukan oleh perusahaan. KPI tersebut yaitu ***KPI perbaiki jenjang karir (B4), KPI kerja sama dengan supplier luar negeri (A6), KPI mendaftarkan karyawan ke program BPJS (B7) dan KPI adanya kotak kritik & saran (A9).***

6.2 Saran

Dari penelitian yang dilakukan penulis, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan nilai pencapaian yang telah diraih. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalin hubungan dan komunikasi yang baik kepada para *Stakeholder* yang terlibat. Serta meningkatkan KPI yang tergolong kategori rendah demi menstabilkan kinerja perusahaan.
2. 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, perkembangan kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi terbaru maupun perkembangan standar pencapaian kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu.
- Ernaning W. 2010. Pengukuran Kinerja Program Studi Teknik Industri Universitas Trunojoyo. Madura: Universitas Trunojoyo.
- Furtwengler, Dale. 2002. Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja : Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Sepuluh Menit. Andi. Yogyakarta.
- Iwan V, Dian T. 2004. Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.
- Kadarsyah, Suryadi dan Ramdhani, M Ali. 1998. Sistem Pendukung Keputusan : Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Lithorine L, Delvis A dan Sanvy A. 2012. Perancangan Pengukuran Kinerja Pada PT Jaya Calcon Prima Dengan Metode *Performance Prism* Dan *Scoring OMAX (Objectives Matrix)*. Jakarta: Universitas Tarumanagara.
- Mulyadi dan Setyawan. 1999. Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen. Jakarta : Salemba Empar.
- Neely, A.D., and Adams, C.A. 2000. *The Performance Prism Can Boost M & A Success, Centre for Business Performance*. UK : Cranfield School of 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.
- Neely, A.D., Adams, C.A., Kennerly, M. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring amd Managing Business Sucess*. Harlow, Great Britain: Pearson Education Limited.
- Nia B, Heru P dan Aimathin D. 2012. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Saaty, Thomas L. 2003. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Vanany, Iwan dan Dian Tanukhidah. 2004. Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*. ITS : Jurnal teknik industri vol. 6.
- Zaid A. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Jurusan Teknik Informatika STMIK Palcomtech Menggunakan Metode *Performance Prism*. Palembang: STMIK Palcomtech.

LAMPIRAN

KUESIONER I

Assalamualaikum Wr Wb Bapak/Ibu yang berada di UPT. Balai Yasa. Peneliti selaku mahasiswa dari Universitas Islam Indonesia ingin meminta ketersediaan saudara untuk mengisi kuesioner yang berhubungan dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *performance prism*.

I. BIODATA

Nama :

Jabatan :

II. PENGANTAR

Kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan nilai tingkat kepentingan dari *Key Performance Indikator* (KPI) UPT Balai Yasa. Dan selanjutnya akan diolah menggunakan metode AHP. Sebelum mengisi kuesioner ini, diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan dalam kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan.

III. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur pengisian, maka peneliti sampaikan kepada Saudara petunjuk pengisian kuesioner pembobotan berikut ini :

1. Pembobotan dilakukan dengan perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan kriteria penelitian di sebelah kiri dengan kriteria disebelah kanan.
2. Kolom penelitian di sebelah kiri (kolom sama penting (1) ke kiri) digunakan jika kriteria atau indikator sebelah kiri mempunyai derajat lebih tinggi. Sebaliknya, kolom penilaian di sebelah kanan (kolom sama penting (1) ke kanan) digunakan jika kriteria atau indikator sebelah kanan mempunyai derajat lebih tinggi.
3. Saudara di minta melingkari atau memberi tanda (x) pada angka yang sesuai dengan arti penilaian sebagai berikut:

Intensitas Pentingnya	Definisi
1	Kedua elemen yang sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang yang lainnya
5	Elemen yang satu sangat penting ketimbang yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan

4. Usahakan penilaian konsisten. Misalnya ketika menyatakan A lebih penting daripada B, dan B lebih penting dari C, maka penilaian anda konsisten jika menyatakan C lebih penting dari pada A.
5. Apabila ada keraguan dari perbandingan tingkat kepentingan antar faktor tersebut, dapat diatasi dengan mengisi bilangan genap 2,4,6, dan 8.

Peneliti sampaikan contoh pengisian berikut:

Kriteria	Penilaian			Elemen
A	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B
A	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C
B	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C

Keterangan

- 1: Sama Penting
- 3: Sedikit lebih penting
- 5: Lebih penting daripada
- 7: Jauh lebih penting
- 9: Mutlak lebih penting
- 2,4,6,8 : Nilai antar dua pertimbangan yang berdekatan

Arti pengisian di atas :

- a. B pada tingkat kepentingan sedikit lebih penting daripada A
- b. A dan C memiliki kepentingan yang sama.
- c. B berada pada tingkatan mutlak lebih penting dari C

a. Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria KPI

Kriteria	Penilaian			Elemen
Strategi	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Proses
Strategi	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Kapabilitas
Proses	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Kapabilitas

b. Perbandingan Berpasangan Antar *Stakeholder*

Kriteria	Penilaian			Elemen
EVP	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Karyawan
EVP	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Konsumen
EVP	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Supplier</i>
EVP	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemerintah
Karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Konsumen
Karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Supplier</i>
Karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemerintah
Konsumen	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Supplier</i>
Konsumen	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemerintah
Pemasok	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemerintah

Kuesioner II

Assalamualaikum Wr Wb Bapak/Ibu yang berada di lingkungan Balai Yasa. Saya selaku peneliti/mahasiswa dari Universitas Islam Indonesia ingin meminta ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini yang berhubungan dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *performance prism*.

IV. BIODATA

Nama :

Usia :

V. PENGANTAR

Kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan hasil pengukuran pencapaian *Key Performance Indikator* (KPI) UPT. Balai Yasa. Dan kemudian dilanjutkan dengan perhitungan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX). Sebelum mengisi kuesioner ini, diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan dalam kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan.

VI. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur, maka peneliti sampaikan kepada Saudara petunjuk pengisian kuesioner pembobotan berikut ini.

1. Lingkarilah salah satu huruf SS atau S atau N atau TS atau STS. Artinya : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Normal/ragu (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) pernyataan dibawah.
2. Setiap pertanyaan hanya dilingkarkan satu huruf saja, tidak boleh lebih.

Keterangan
Sangat Setuju (SS)
Setuju (S)
Normal/biasa/ragu (N)
Tidak Setuju (TS)
Sangat Tidak Setuju (STS)

No	<i>Key Performance Indikator (KPI)</i>	Keterangan
1	Pengembangan fasilitas perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
2	Kelengkapan komponen dan suku cadang yang mendukung perbaikan kereta sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
3	Mengevaluasi fasilitas perusahaan secara rutin sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
4	Mendapatkan informasi yang rinci tentang fasilitas yang memadai sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
5	Penanganan keluhan yang cepat sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
6	Kerjasama dengan <i>supplier</i> luar negeri yang mempunyai komponen lengkap dan kualitas bagus sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
7	Pengadaan fasilitas yang kurang dan buruk sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
8	Adanya sistem pengukur tata letak dan fasilitas perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
9	Adanya kotak kritik dan saran sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
10	Perluasan kerjasama antar perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
11	Kualitas SDM sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
12	Mengikuti karyawan ke program BPJS sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
13	Kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
14	Perbaikan jenjang karir sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
15	Perbaikan lingkungan kerja perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
16	Meningkatkan <i>skill</i> karyawan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
17	Mendaftarkan karyawan ke program BPJS sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
18	Pendidikan dan pelatihan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
19	Penindakan pelanggaran kerja dan penghargaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
20	Komunikasi antara bawahan dan atasan yang baik sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
21	Sosialisasi dan pelatihan <i>skill</i> karyawan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS

No	<i>Key Performance Indikator (KPI)</i>	Keterangan
22	Pengelolaan anggaran BPJS sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
23	Pengelolaan anggaran dan penerapan sistem K3 sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
24	Bonus kepada karyawan apabila target tercapai sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
25	Kebijakan penerimaan keluhan karyawan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
26	Penggunaan sistem komputerisasi sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
27	EVP memanfaatkan aset perusahaan secara optimal sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
28	EVP menyediakan data perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
29	EVP memaksimalkan kinerja perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
30	Kelengkapan data informasi perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
31	Pengontrolan sitem kerja perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
32	Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan secara kontinu sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
33	Menjaga komunikasi dengan <i>perusahaan</i> sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
34	Membuat kesepakatan tentang harga produk yang ditawarkan <i>supplier</i> sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
35	Pembayaran produk sesuai kebutuhan perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
36	Pengecekan mutu dan kualitas produk dari <i>supplier</i> sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
37	Pengecekan rincian harga produk yang ditawarkan oleh <i>supplier</i> sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
38	Mengevaluasi dampak dari bahaya limbah sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
39	Membantu melakukan perekrutan karyawan untuk perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
40	Menjaga citra positif perusahaan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS

No	<i>Key Performance Indikator (KPI)</i>	Keterangan
41	Pembersihan limbah secara tepat dan kontinu sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
42	Merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mempunyai ketrampilan sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
43	Menjadikan produk transportasi dalam negeri yang paling aman sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
44	Upaya penyuluhan kebersihan limbah sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS
45	Mengutamakan penggunaan tenaga kerja lokal sudah terlaksana	SS/S/N/TS/STS