

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *PERFORMANCE PRISM*
(Studi Kasus CV Aries Prima, Balikpapan)**

TUGAS AKHIR

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



Oleh :

Nama : Ahmad Pauji
No. Mahasiswa : 11 522 209

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDSUTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PERNYATAAN

PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 12 April 2016



Ahmad Pauji

11522209

LEMBAR PENELITIAN


CV. ARIES PRIMA
WATER DRILLING CONTRACTOR
Jl. SIAGA DALAM RT. 17 NO. 10 A TELE (0853) 7035318
BALIKPAPAN, EAST KALIMANTAN, INDONESIA, KODE POS 76113

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bobby Rachmani

Jabatan : Project Manager

Alamat : Jl. Siaga Dalam RT. 17 NO. 10A Balikpapan, Kalimantan Timur

Menyatakan bahwa nama dibawah ini :

Nama : Ahmad Pauji

NIM : 11522209

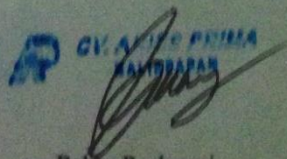
Jurusan : Teknik Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan penelitian dan pengambilan data di CV. Aries Prima tentang Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance PRISM* mulai tanggal 4 Januari 2016 s/d 19 Februari 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Balikpapan, 19 Februari 2016

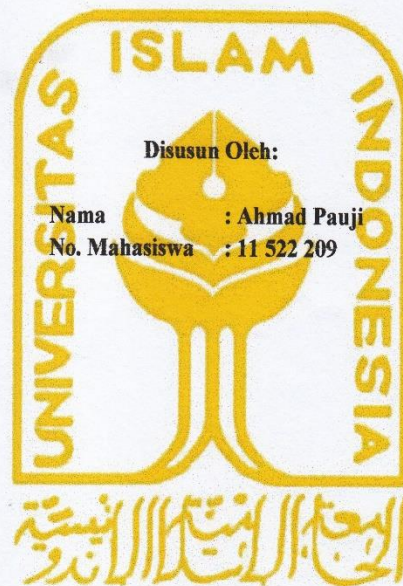

Bobby Rachmani
Project Manager

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *PERFORMANCE PRISM*
(Studi Kasus CV Aries Prima, Balikpapan)

TUGAS AKHIR



Yogyakarta, 12 April 2016
Dosen Pembimbing

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

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM* (Studi Kasus CV Aries Prima, Balikpapan)

TUGAS AKHIR



Oleh

Nama : Ahmad Pauji

No. Mahasiswa : 11 522 209

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

Yogyakarta, 2 Mei 2016

Tim Penguji

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

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.
Anggota I

Vembri Noor Helia, S.T., M.T.
Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan hasil karyaku ini kepada kedua orang tuaku yang selalu memberikan doa ,doa dan doa yang tidak ada hentinya. Peneliti percaya setiap kemudahan yang peneliti dapatkan tidak lepas dari doa kedua orang tua . Terimakasih bapak ibu yang selama ini sudah membimbing anakmu ini di jalan yang benar. Semoga selalu mendapatkan lindungan Allah SWT dan diberi umur panjang agar anakmu ini diberi kesempatan untuk membahagiakan kalian.

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)

Do what you think you have to do , do anything if you think it's good for you but don't forget to pray.

-unknown-

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji Syukur senantiasa saya panjatkan kehadirat 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 Bobby Rachmani selaku *project manager* di CV Aries Prima yang telah bersedia menjadi jembatan bagi penulis untuk melakukan penelitian.
4. Kedua orang tuaku Bapak Harbadi dan Ibu Suriati tersayang, serta adikku Nurjanah yang selalu memberikan doa, semangat dan kepercayaannya kepada penulis.
5. Dosen-dosen Jurusan Teknik Industri, terima kasih atas semua ilmu pengetahuan yang telah diberikan.
6. Terimakasih kepada kelas C angkatan 2011 atas segala moment dari awal kuliah sampai lulus kuliah . Semoga silaturahmi masih terjaga sampai maut memisahkan.
7. Semua teman-teman Teknik Industri 2011 yang telah memberikan dukungan, semangat, doa serta kekeluargaan yang telah dijalani selama ini..

8. 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, 12 April 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ahmad Pauji', written in a cursive style.

Ahmad Pauji

ABSTRAK

CV Aries Prima merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi air. Dalam rangka meningkatkan kinerja CV Aries Prima perlu dilakukan pengukuran kinerja. Namun demikian, pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh manajemen CV Aries Prima belum dapat memberikan hasil yang memuaskan karena hanya dapat mengetahui kinerja perusahaan dari sisi keuangan saja. Aspek keuangan pada pengukuran kinerja CV Aries Prima 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, dan *Traffic Light System* untuk mengetahui KPI yang memerlukan perbaikan berdasarkan warna. Dari hasil penelitian didapatkan, *stakeholder* CV Aries Prima meliputi konsumen, karyawan, pemerintahan dan pemilik . 37 KPI yang dijadikan indikator pengukuran kerja, terdapat 20 KPI masuk dalam kategori hijau, 13 KPI masuk dalam kategori kuning , 4 KPI masuk dalam kategori merah adalah pembayaran tepat waktu, modernisasi alat, pengawasan kerja dan perawatan alat. Hasil index pencapaian kerja perusahaan adalah 5,94 berarti bahwa CV Aries Prima 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), *Traffic Light System*

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.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Batasan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	4
1.5. Manfaat Penelitian.....	4
1.6. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1. Pengertian Kinerja.....	6
2.1.1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	7
2.2. Definisi Pengukuran Kinerja	7
2.3. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9
2.4. Pengukuran kinerja menggunakan <i>Performace Prism</i>	10
2.4.1. <i>Performance Prism</i>	10
2.4.2. Lima Perspektif pada <i>Performance Prism</i>	11
2.5. Key Performance Indicator (KPI)	15
2.6. <i>Analitical Hierarcy Process</i> (AHP)	16
2.6.1. Langkah-langkah Metode <i>Analitical Hierarcy Process</i>	17
2.6.2. Pembobotan dengan metode <i>Analitical Hierarcy Process</i> (AHP)	18

2.7. <i>Objective Metrix (OMAX)</i>	21
2.8. <i>Traffic Light System</i>	24
2.9. Kajian Pustaka	24
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Studi Pendahuluan	26
3.1.1. Objek Penelitian	26
3.1.2. Jenis dan Sumber Data	26
3.1.3. Metode Pengumpulan Data	26
3.2. Peumusan Masalah	27
3.3. Tujuan Penelitian.....	27
3.4. Pengumpulan Data	27
3.5. Tahap Pengolahan Data	28
3.3.1. Pembobotan AHP	28
3.3.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan (<i>Tahap Scoring</i>).....	28
3.3.3. Pembahasan	29
3.3.4. Kesimpulan dan Saran	29
3.6. Diagram Alir Penelitian.....	30
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1. Profil Perusahaan.....	31
4.2. Narasumber dan <i>Stakeholder</i> Perusahaan	31
4.2.1. <i>Key Performance Indikator Stakeholder Customer</i> (Konsumen)	32
4.2.2. <i>Key Performance Indikator Stakeholder Employe</i> (Karyawan).....	33
4.2.3. <i>Key Performance Indikator Stakeholder Government</i> (Pemerintah)	34
4.2.4. <i>Key Performance Indikator Stakeholder Owner</i> (Pemilik)	34
4.2.5. Diagram Struktur Hierarki <i>Key Performance Indikator</i> (KPI) Perusahaan .	35
4.3. Data Pembobotan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	39
4.3.1. Pembobotan antar kriteria KPI	39
4.3.2. Pembobotan Antar Sub Kriteria	40
4.3.2.1. Pembobotan Antar Sub Kriteria Pemilik	40
4.3.2.2. Pembobotan Antar Sub Kriteria Konsumen	40
4.3.2.3. Pembobotan Antar Sub Kriteria Karyawan	41
4.3.2.4. Pembobotan Antar Sub Kriteria Pemerintah	42
4.3.3. Pembobotan Antar KPI.....	42
4.3.3.1. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Stakeholder Satisfaction</i> Kriteria Pemilik.....	42

4.3.3.2. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Stakeholder Satisfaction</i> Kriteria Konsumen.....	43
4.3.3.3. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Stakeholder Contribution</i> Kriteria Konsumen.....	44
4.3.3.4. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Strategy</i> Kriteria Konsumen.....	44
4.3.3.5. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Process</i> Kriteria Konsumen.....	45
4.3.3.6. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Capability</i> Kriteria Konsumen	45
4.3.3.7. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Stakeholder Satisfaction</i> Kriteria Karyawan.....	46
4.3.3.8. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Stakeholder Contribution</i> Kriteria Karyawan.....	47
4.3.3.9. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Strategy</i> Kriteria Karyawan.....	47
4.3.3.10. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Process</i> Kriteria Karyawan	48
4.3.3.11. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria <i>Capability</i> Kriteria Konsumen	49
4.3.4. Uji konsistensi	49
4.3.5. Penentuan Bobot KPI	50
4.3.6. Penyusunan Performance Measurement Record Sheet	55
4.3.5.1. Penyusunan Performance Measurement Record Sheet Pemilik.....	55
4.3.5.2. Penyusunan Performance Measurement Record Sheet Konsumen.....	56
4.3.5.3. Penyusunan <i>Performance Measurement Record Sheet</i> Karyawan.....	57
4.3.5.4. Penyusunan <i>Performance Measurement Record Sheet</i> Pemerintah.....	58
4.3.7. Perhitungan Kelas Pencapaian KPI	59
4.3.8. <i>Scoring system</i> dengan metode <i>Objective Matrix</i> dan <i>Traffic Light System</i> 61	
4.3.7.1. <i>Objective Matrix</i> dan <i>Traffic Light System Stakeholder</i> Pemilik.....	61
4.3.7.2. <i>Objective Matrix</i> dan <i>Traffic Light System Stakeholder</i> Konsumen	62
4.3.7.3. <i>Objective Matrix</i> dan <i>Traffic Light System Stakeholder</i> Karyawan	63
4.3.7.4. <i>Objective Matrix</i> dan <i>Traffic Light System Stakeholder</i> Pemerintah	64
BAB V PEMBAHASAN	
5.1. Analisis <i>Key Indicator Performance</i> (KPI).....	66
5.2. Analisis <i>Analitycal Hierarki Process</i> (AHP)	66
5.3. Analisis <i>Stakeholder</i> Pemilik	67
5.4. Analisis <i>Stakeholder</i> Konsumen	67
5.5. Analisis <i>Stakeholder</i> Karyawan	68
5.6. Analisis <i>Stakeholder</i> Pemerintah.....	69
5.7. Usulan Perbaikan.....	69

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.....	71
6.2. Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dasar Perbandingan Kriteria.....	19
Tabel 2.2. Harga <i>Random Index</i>	20
Tabel 2.3. Tabel Indikator OMAX	23
Tabel 4.1 Identifikasi Sisi <i>Performance Prism Stakeholder Customer</i>	32
Tabel 4.2 Identifikasi Sisi <i>Performance Prism Stakeholder Employee</i>	33
Tabel 4.3 Identifikasi Sisi <i>Performance Prism Stakeholder Government</i>	34
Tabel 4.4 Identifikasi Sisi <i>Performance Prism Stakeholder Owner</i>	34
Tabel 4.5 Matriks berpasangan antar kriteria KPI.....	39
Tabel 4.6 Matriks berpasangan antar sub kriteria pemilik.....	40
Tabel 4.7 Matriks berpasangan antar sub kriteria konsumen	40
Tabel 4.8 Matriks berpasangan antar sub kriteria karyawan	41
Tabel 4.9 Matriks berpasangan antar sub kriteria karyawan	42
Tabel 4.10 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>stakeholder satisfaction</i> Pemilik	43
Tabel 4.11 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>stakeholder satisfaction</i> konsumen	43
Tabel 4.12 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>stakeholder contribution</i> konsumen	44
Tabel 4.13 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>strategy</i> konsumen.....	44
Tabel 4.14 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>process</i> konsumen	45
Tabel 4.15 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>capability</i> konsumen.....	45
Tabel 4.16 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>stakeholder satisfaction</i> karyawan.....	46
Tabel 4.17 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>stakeholder contribution</i> karyawan.....	47
Tabel 4.18 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>strategy</i> konsumen	47
Tabel 4.19 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>process</i> karyawan	48
Tabel 4.20 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria <i>capability</i> karyawan	49
Tabel 4.21 Konsistensi rasio	50
Tabel 4.22 penghitungan bobot antar kriteria	51
Tabel 4.23 penghitungan bobot antar kriteria konsumen	51
Tabel 4.24 penghitungan bobot antar KPI <i>stakeholder satisfaction</i> konsumen	52

Tabel 4.25 Hasil bobot KPI	53
Tabel 4.26 <i>Performance measurament record sheet</i> KPI Pemilik	55
Tabel 4.27 <i>Performance measurament record sheet</i> KPI Karyawan	56
Tabel 4.28 <i>Performance measurament record sheet</i> KPI Karyawan	57
Tabel 4.29 <i>Performance measurament record sheet</i> KPI Pemerintah	58
Tabel 4.30 <i>Objective Matrix (OMAX) Stakeholder</i> Pemilik.....	61
Tabel 4.31 <i>Objective Matrix (OMAX) Stakeholder</i> Konsumen.....	62
Tabel 4.32 <i>Objective Matrix (OMAX) Stakeholder</i> Karyawan.....	63
Tabel 4.33 <i>Objective Matrix (OMAX) Stakeholder</i> Pemerintah.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Performance Prism</i>	12
Gambar 2.2 Struktur Hierarki AHP	18
Gambar 4.1 Hierarki <i>Key Performance Indikator</i> (KPI)	35

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya zaman, pembangunan konstruksi bangunan di Indonesia telah berkembang dengan pesat seiring dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk, terutama di kota-kota besar yang mengakibatkan meningkatnya kebutuhan terhadap sarana dan prasarana, khususnya bangunan rumah dan gedung. "Pasar konstruksi diproyeksikan tumbuh sebesar 14,26 persen mencapai Rp 446 triliun pada 2015 dan akan menjadi salah satu sektor yang paling menjanjikan berkat percepatan rencana pembangunan infrastruktur pemerintah," ujar Direktur dmG Events, salah satu penyelenggara pameran konstruksi terbesar di dunia, Ashley Roberts, di Jakarta, Minggu (8/3/2015). Maraknya pembangunan membuat sektor konstruksi air mengalami perkembangan cukup cepat. Untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat ini, setiap perusahaan dituntut untuk selalu berbenah diri guna mendapatkan performansi kerja yang semakin baik. Salah satu cara untuk mengetahui tingkat performansi kerja yang baik perlu dilakukannya pengukuran kinerja pada seluruh komponen aspek perusahaan, mulai dari implementasi visi, misi, strategi yang objektif, target, proses dan kapabilitas dengan melibatkan seluruh *stakeholdernya*.

Kinerja perusahaan adalah salah satu faktor penting guna menentukan keberadaan dan daya saing suatu perusahaan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan informasi pada perusahaan tentang kinerjanya, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi yang berguna untuk mengambil langkah perbaikan secara berkesinambungan (Nawawi, 2006). Semakin pentingnya kesadaran tentang kinerja disebabkan karena persaingan yang semakin tinggi serta peningkatan kesadaran pelanggan terhadap kebutuhan dan keinginannya (Rivai dan Basri, 2005). Kekiritisan dari pelanggan inilah

yang menyebabkan suatu perusahaan harus selalu menjaga kinerjanya dan melakukan perbaikan terus menerus, apabila tidak ingin kehilangan pelanggannya (Nawawi, 2006).

CV Aries Prima merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi air. Dalam rangka meningkatkan kinerja CV Aries Prima perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh manajemen CV Aries Prima hanya berfokus pada aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, di mana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Singgih, Damayanti, & Octavia, 2001).

Pengukuran kinerja dengan melihat aspek keuangan sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki sudah baik atau belum, karena hanya menggambarkan efektivitas penggunaan aktiva dan pencapaian target penjualan. Aspek keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal lain diluar sisi keuangan. Kondisi yang dibutuhkan oleh CV Aries Prima adalah suatu pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh yang dapat menilai performa perusahaan dengan mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan (*stakeholder*).

Konsep pengukuran kinerja ini dikenal dengan istilah *Performance Prism*. *Performance Prism* merupakan salah satu pengukuran kinerja yang mempunyai lima sisi (*facets*) yang membentuk *framework* tiga dimensi berupa prisma segitiga (Nelly dan Adams, 2000). Sisi atas dan bawah merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contributions*, sedangkan tiga sisi yang lain adalah *strategies*, *processes*, dan *capabilities* (Nelly et al., 2001). *Performance prism* memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. *Performance prism* tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Beberapa model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri yaitu *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan

Performance Prism. Bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, *Performance Prism* memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, supplier, pelanggan, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar. Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasikan *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan *customer* saja. Bila dibandingkan dengan IPMS, *Performance prism* memiliki kelebihan, yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI *satisfactin*, KPI *contribution*, KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas. Sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasikan KPI-KPInya tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan. Desain pengukuran kinerja dengan menggunakan *Performance prism* pada CV Aries Prima ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan antara sesama perusahaan Konstruksi Air. Penggunaan *Performance prism* ini perlu dimodifikasi dengan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchi Process*), *Scoring System* dengan OMAX (*Objective Matrix*) dan *Traffic Light System*

Keberhasilan metode *Performance prism* dalam meningkatkan kinerja perusahaan telah diketahui berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Patiwi dari Institut Teknologi Sepuluh November pada perusahaan PT. Petrokimia Gresik, Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah dari Institut Teknologi Sepuluh November pada Hotel X dan Pandu Fabriarso dari Universitas Muhammadiyah Surakarta pada Hotel Arini Solo.

Pengukuran kinerja ini akan merekomendasikan proses perbaikan yang dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dari hasil pengukuran kinerja, akan terlihat pada bagian mana kinerja perusahaan yang bermasalah. Dengan adanya rekomendasi perbaikan ini, perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan untuk melakukan langkah korektif.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan pokok permasalahan yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah kinerja CV Aries Prima dengan pendekatan metode *Performance prism* menggunakan pembobotan AHP ?

2. Bagaimana usulan yang harus diberikan untuk perbaikan proses yang ada di CV Aries Prima ?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, mudah dipahami dan topik yang dibahas tidak meluas, maka perlu dilakukan pembatasan ruang lingkup penelitian. Adapun pembatasan ruang lingkup penelitian ini adalah :

- a. Penelitian hanya dilakukan pada CV Aries Prima
- b. Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran diambil dari data tahun 2015
- c. Pengukuran kinerja menggunakan model *Performance Prism*, AHP (untuk penentuan bobot KPI), *Scoring system* menggunakan *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja dari perusahaan
2. Mengetahui usulan perbaikan yang harus diberikan untuk perbaikan kinerja pada perusahaan

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Dapat mengetahui kinerja perusahaan
- b. Memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai bagian mana saja yang perlu dilakukan perbaikan kerja.
- c. Memberikan solusi dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan profit perusahaan melalui perbaikan kinerja.
- d. Dapat menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Laporan tugas akhir ini disusun secara sistematis ke dalam beberapa bab, dan masing-masing bab akan diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan secara singkat tentang masalah yang akan dibahas, dimana dalam penelitian ini masalah yang akan dibahas adalah tentang peningkatan performansi CV Aries Prima, kemudian pada bab ini juga akan berisi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, batasan masalah dalam penelitian ini agar penelitian tidak melebar dan terfokus pada tujuan utamanya, tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan manfaat penelitian.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini berisi sub bab kajian deduktif dan kajian induktif mengenai penjelasan teori penunjang yang digunakan sebagai landasan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dan menjawab rumusan masalah, serta literatur dan penelitian sebelumnya.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang uraian metode pengumpulan data, diagram alir penelitian, dan cara pengolahan serta analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan data-data yang akan diolah sesuai dengan penelitian yang dilakukan, serta pengolahan data untuk menyelesaikan kasus yang diangkat.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisikan pembahasan terhadap data-data yang telah di olah menggunakan landasan berupa teori-teori penunjang penelitian yang di sajikan pada BAB II.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari pembahasan yang telah dilakukan dengan menjawab rumusan masalah yang telah diajukan, serta saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja juga dapat digambarkan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan *strategi planning* suatu perusahaan. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Menurut Benardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Mahsun (2009) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut Ilgen and Schneider (Williams, 2002): "*Performance is what the person or system does*". Hal senada dikemukakan oleh Mohrman *et al* (Williams, 2002: 94) sebagai berikut: "*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*". Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

2.1.1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.2. Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akusisi yang dilakukan. 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).

Menurut Mulyadi (2007) menyatakan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan personalnya, berdasarkan sasaran strategik, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja

yang dilakukan. Dalam pengukuran kinerja perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan. Menurut Bintarti (2012), Istilah-istilah tersebut ialah antara lain yaitu pengukuran kinerja (performance measurement), ukuran kinerja (performance measure), metrik kinerja (performance metric).

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler (2002) 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 bisa dikuantifikasikan dan dengan memastikan bahwa para karyawan dapat menelusuri kemajuan mereka akan dapat memacu motivasi. Hal ini dikarenakan sangat sulit untuk tetap bermotivasi jika penghargaanannya 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 da lam penilaian kinerja berikutnya. Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja adalah dengan mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. jika hasil tersbut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk.

2.3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009), antara lain yaitu:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Pendapat lain mengenai Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah (Mulyadi & Setyawan, 1999):

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

2.4. Pengukuran kinerja menggunakan *Performace Prism*

2.4.1. *Performance Prism*

Performance prism merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh Universitas Cranfield, kemudian pada tahun 2000 Neely, Adams, dan Kennerley mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. *Performance Prism* merupakan penyempurnaan dari teknik pengukuran yang ada sebelumnya sebagai sebuah kerangka kerja (Neely & Adam, 2000). *Performance Prism* adalah model yang lebih luas karena menganggap lima permukaan prisma, yaitu kepuasan, kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas (Neely & Adam, 2000). Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada metode-metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard*.

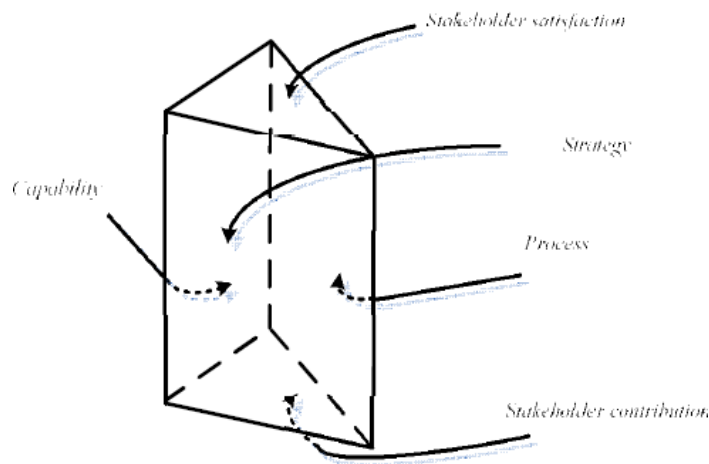
Kelebihan metode ini dibanding dengan metode-metode sebelumnya adalah bahwa *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti investor, pelanggan, karyawan, Peraturan Pemerintah sebagai bagian yang saling terintegrasi. Dengan kata lain pengukuran kinerja yang dilakukan tidak hanya terbatas pada beberapa *stakeholder* saja seperti yang dilakukan pada pengukuran kinerja pada metode terdahulu. Menurut Neely, Adams, Kennerly (2002) organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkan dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi . *Stakeholder* itu sendiri dapat didefinisikan sebagai berikut. “Individu atau kelompok, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang mempunyai kepentingan terhadap hidup dan matinya

perusahaan dan sekaligus dapat mempengaruhi kinerja organisasi” (Mudrajad Kuncoro, 2005).

Menurut Freeman (1984) mendefinisikan *stakeholder* seperti sebuah kelompok atau individual yang dapat memberi dampak atau terkena dampak oleh hasil tujuan perusahaan. Hal ini juga terkait dengan *stakeholder* yang berada di luar pemilik (manajer). Yang termasuk dalam *stakeholder* yaitu *stockholders, creditors, employees, customers, suppliers, public interest groups, dan governmental bodies* (Roberts, 1992). Seperti yang dijelaskan dalam definisi tersebut, *stakeholder* atau pemegang kepentingan di dalam perusahaan terdiri dari banyak pihak, dan kepentingan dari masing-masing pihak tersebut pun berbeda-beda. Walaupun di satu sisi kepentingan-kepentingan dari masing-masing *stakeholder* tersebut berbeda-beda dan terkadang saling berbenturan, namun di sisi lain masing-masing *stakeholder* tersebut juga memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan masing-masing kebutuhan dan kontribusi dari para *stakeholder*.

2.4.2. Lima Perspektif pada *Performance Prism*

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. Menurut Neely dan Adam (2002) *performance prism* memiliki lima perspektif, bagian atas dan bawah segi adalah kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. Sisi segitiga adalah strategi, proses dan kapabilitas, seperti terlihat pada gambar 2.1 berikut ini :



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 2.1 berikut:

1. Kepuasan *Stakeholder*

Siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka? Kepuasan *stakeholder* merupakan perwujudan dari apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* dari perusahaan. Perspektif ini didahului dengan menentukan siapa sajakah *stakeholder* dalam perusahaan dan kemudian menentukan apa sajakah yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para *stakeholder* tersebut. Penting bagi perusahaan untuk berupaya memberikan kepuasan terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan *stakeholder*-nya serta melakukan komunikasi yang baik dengan mereka. Memang benar bila dalam kenyataannya tetap ada *stakeholder* yang lebih penting dibanding dengan yang lainnya, namun hal itu tidak berarti mengabaikan *stakeholder* yang lainnya.

2. Strategi

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

menyempurnakan kinerja organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2009) “strategi adalah penspesifikasian hubungan yang diinginkan manajemen di antara beberapa perspektif”. Selain itu, strategi juga memiliki arti penting bagi sebuah perusahaan karena strategi mendefinisikan faktor-faktor kunci keberhasilan, yang akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk mencapainya jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai (Anthony, 2005).

3. Proses

Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan? Setelah strategi yang diperlukan untuk memenuhi keinginan *stakeholder* ditentukan, kemudian kita perlu menentukan proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi tersebut. Proses di sini diibaratkan sebagai mesin dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin, misalnya dengan pengoptimalan sistem pengadaan barang. Neely, *et al* (2002) mengungkapkan bahwa, Proses dalam hal ini dapat didefinisikan sebagai apa yang membuat perusahaan bekerja, atau dengan kata lain proses adalah cetak biru untuk apa pekerjaan dikerjakan, kapan dan di mana, serta bagaimana pekerjaan tersebut harus dieksekusi. Selain itu Hansen & Mowen (2009) juga menjelaskan lebih lanjut mengenai definisi proses sebagai berikut: Proses adalah sarana menciptakan nilai dari para *stakeholder*, jadi perspektif ini mencakup identifikasi hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan atau dengan kata lain memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*).

4. Kapabilitas

Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada? Kapabilitas atau kemampuan di sini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan meliputi keahlian sumber dayanya, praktik-praktik bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan perusahaan ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya. Kapabilitas dapat dimaksudkan sebagai kombinasi dari orang-orang,

praktik-praktik, teknologi, dan infrastruktur perusahaan yang secara kolektif merepresentasikan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari *stakeholder* melalui bagian khusus dari operasinya (Neely, et al., 2002). Selain itu, Mudrajat Kuncoro (2005) mengungkapkan bahwa kapabilitas (*capability*) menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan, yang diinginkan. Kapabilitas terus dikembangkan sebagai hasil dari interaksi kompleks yang saling menguntungkan serta keterkaitan antara sumber daya yang terlihat dan tak terlihat berdasarkan perkembangan, pertukaran, atau berbagi informasi dan pengetahuan dalam suatu organisasi. Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan secara unik menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategis dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

5. Kontribusi *Stakeholder*

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

Menurut Neely and Adams (2000), Lima perspektif yang saling berhubungan pada metode Performance Prism dapat didefinisikan dengan lima kunci pertanyaan. Lima kunci pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk identifikasi 5 faset atau perspektif. Berikut adalah lima kunci pertanyaan tersebut:

1. *Stakeholder Satisfaction* : siapakah *stakeholder* kunci dan apakah keinginan dan kebutuhan mereka?
2. *Strategies* : strategi apakah yang harus dimiliki perusahaan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
3. *Process* : proses apa yang dibutuhkan jika perusahaan menjalankan strategi tersebut?

4. *Capabilities* : kapabilitas apakah yang dibutuhkan perusahaan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses?
5. *Stakeholder Contribution* : kontribusi apakah yang dibutuhkan perusahaan dari *stakeholder*.

2.5. 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 (Moeheriono, 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 (Moeheriono, 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 jugatercapai.

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 pembandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
- 8) Pengukurannya masih valid.
- 9) Data dan sumber daya tersedia.
- 10) Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.

2.6. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Model AHP pertama yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty merupakan AHP dengan pembobotan *addictive*. Disebut *addictive* karena operasi aritmatika untuk mendapatkan bobot totalnya penjumlahan. Peralatan utama proses AHP (*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 di 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). 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.

2.6.1. 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.

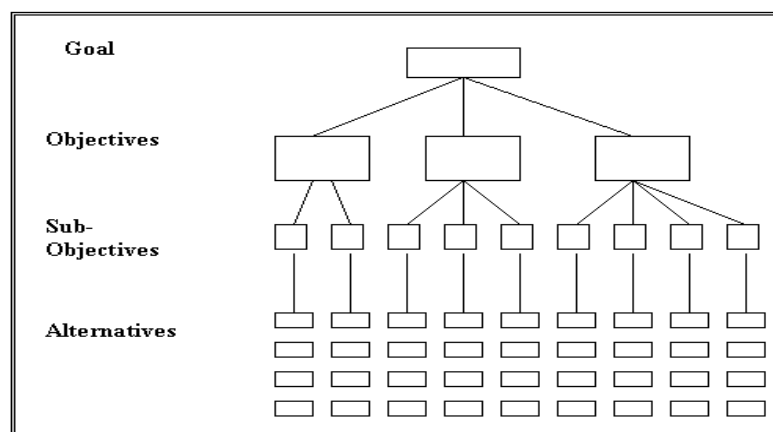
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya , jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi
6. Mengulangi langkah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

2.6.2. Pembobotan dengan metode *Analitical Hierarcy Process* (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 2.2



Gambar 2.2 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 reciprocal, artinya jika elemen i dinilai 3 kali lebih penting dibanding j , maka elemen j harus sama dengan $1/3$ kali pentingnya dibanding elemen i . Disamping itu, perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Jika terdapat m elemen, maka akan diperoleh Matriks pairwise comparison berukuran $m \times n$. Banyaknya penilaian yang diperlukan dalam menyusun Matriks ini adalah $n(n-1)/2$ karena Matriks reciprocal dan elemen-elemen diagonalnya sama dengan 1

2. 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

Zmaks = 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

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

Ukuran Matriks	Nilai IR
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

$$CR = CI/RI$$

Keterangan :

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Concistency Index*

2.7. *Objective Metrix (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 (Febrianso,2008) .Berikut adalah langkah-langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX :

1. Menentukan kriteria produktivitas (Key Performance Indicator), Langkah pertama ini adalah mengidentifikasi kriteria produktivitas yang sesuai.
2. Menjelaskan Data, Setelah kriteria produktivitas teridentifikasi dengan baik, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasikan kriteria tersebut secara lebih terperinci.

3. Penilaian pencapaian mula-mula (skor 3) Pencapaian mula-mula diletakkan pada skor 3 dari skala 1 sampai 10 untuk memberikan lebih banyak tempat bagi perbaikan daripada untuk terjadinya penurunan. Pencapaian ini juga biasanya diletakkan pada tingkat yang lebih rendah lagi agar memungkinkan terjadinya pertukaran dan memberi kelonggaran apabila sekali-sekali terjadi kemunduran.
4. Menetapkan Nilai Optimis dan Pesimis (skor 10 dan skor 0), Skor 10 berkenaan dengan sasaran yang ingin kita capai dalam dua atau tiga tahun mendatang sesuai dengan lamanya pengukuran ini akan dilakukan dan karenanya harus berkesan optimis tetapi juga realistis, sedangkan skor 0 merupakan pencapaian terburuk yang mungkin dicapai.
5. Menetapkan sasaran jangka pendek, Pengisian skala skor yang tersisa lainnya dari Matriks dilakukan langsung setelah butir skala nol, tiga, sepuluh telah terisi. Butir yang tersisa diisi dengan jarak antar skor adalah sama, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan

:

ΔX_{L-H} : Interval angka level *high* dan *low*

X_H : Level *High*

X_L : Level *Low*

Y_H : Angka pada level *High*

Y_L : Angka pada level *Low*

6. Menentukan derajat kepentingan (bobot)

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

7. Pengoperasian Matriks

Pengoperasian Matriks baru dapat dilakukan apabila semua butir diatas telah dipenuhi. Pada Objective Matrix score performance yang digunakan yaitu antara

0-10. Ada 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Tabel Indikator OMAX

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

Keterangan:

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

2.8. *Traffic Light System*

Untuk memudahkan pengguna dalam memahami hasil kinerja perusahaan maka hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam bentuk traffic light system. Adianto ,*et al* (2014) mengungkapkan bahwa, Traffic Light System dapat digunakan untuk mengetahui level setiap KPI pada perusahaan di tingkat korporasi. Model *traffic light system* menggunakan tiga warna yang didasarkan pada nilai realisasi dibandingkan target dengan memberikan nilai toleransi. Tiga warna tersebut yaitu:

1. Hijau : Bila realisasi melebihi target maka diberi warna hijau
2. Kuning : Bila nilai realisasi dibawah target tapi masih dalam batas toleransi diberi warna kuning
3. Merah : Bila nilai realisasi di bawah target dan di luar batas toleransi diberi warna merah.

Bentuk traffic light system sering dikombinasikan dengan tabel omax. Untuk level 0 sampai level 2 diberi warna merah, untuk level 3 sampai level 7 diberi warna kuning dan untuk level 8 samapi level 10 diberi warna hijau.

2.9. *Kajian Pustaka*

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

Eka Zusan Arianto, Sri Gunani Partiw (2008) melakukan penelitian mengenai analisa pengukuran kinerja menggunakan metode *performance prism* di PT. Petrokimia Gresik. Dari penelitian ini diperoleh hasil antara lain yaitu, yang pertama, dengan metode *Performance Prism* pengukuran kinerja korporasi pada PT Petrokimia Gresik didapatkan indeks total dari perhitungan menggunakan metode *Objectives Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* sebesar 8,722. Dari 55 KPI yang ada, sebanyak 48 KPI yang masuk dalam kategori hijau dan 5 KPI yang masih berada dalam kategori kuning. 1 KPI yang masuk dalam kategori merah. 5 KPI yang masih berada dalam kategori kuning antara lain adalah Jumlah Keluhan Pelanggan, Penyusunan Kurikulum *Core Soft Competence*, Lamanya Pembayaran, Indeks Kepuasan Masyarakat, Realisasi Anggaran, sedangkan aspek kinerja yang berada dalam kategori merah adalah Tingkat Ketersediaan Pupuk di Pasar, untuk itu perlu adanya perbaikan pada kinerja ini.

Pandu Febriarso (2008) melakukan penelitian mengenai Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism* di Hotel Arini Jl. Brigjen Slamet Riyadi No. 361 Solo. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism* dapat memberikan hasil pengukuran yang lebih komprehensif dari pada menggunakan metode pengukuran yang lainnya seperti *Balanced Score Card*, *Business Excellence Model*, ataupun kerangka kerja lainnya. Metode *Performance Prism* dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif karena pengukuran kinerja tidak dimulai dari sisi strategi dan tidak hanya memperhitungkan sisi strategi saja, namun juga memperhitungkan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas, dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu cara untuk mengetahui kinerja aktual dan sebagai dasar untuk penyusunan strategi bagi perusahaan. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan dimensi pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Iwan Vanany, Dian Tanukhidah (2002), Eka Zusan Arianto, Sri Gunani Partiw (2008), Pandu Febriarso (2008) yaitu mengukur kinerja dengan pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Studi Pendahuluan

3.1.1. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV Aries Prima yang terletak di Jl. Siaga Dalam RT 17 No 10A , Balikpapan, Kalimantan Timur 76115.

3.1.2. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer yang digunakan adalah informasi mengenai performansi perusahaan. Data yang diperoleh melalui hasil pengamatan, observasi, wawancara dan kuesioner kepada *stakeholder* .

2. Data sekunder

Data sekunder yang digunakan adalah sumber-sumber lain seperti proseding, jurnal dan makalah-makalah tentang penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya yang digunakan untuk mendapatkan teori-teori. Selain itu dapat berupa data histori perusahaan yang akan mendukung terhadap hasil penelitian untuk memecahkan masalah.

3.1.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Observasi

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

2. Wawancara

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

3. Kuesioner

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

3.2. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan suatu tahap dimana kita melaksanakan usaha untuk merumuskan keadaan yang ada pada sistem secara sistematis berdasarkan masukan yang diperoleh dari berbagai macam literatur.

3.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan agar penelitian yang dilakukan dapat menjawab dan menyelesaikan rumusan permasalahan yang dihadapi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil evaluasi kinerja perusahaan dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *performance prism*.

3.4. Pengumpulan Data

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

- a. Identifikasi kebutuhan dan keinginan *stakeholder*, dilakukan dengan metode wawancara kepada *stakeholder*.
- 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 ini disusun berdasarkan hasil wawancara dan

kuesioner dari para *stakeholder* dan pertimbangan dari manajemen CV Aries Prima untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada pada perusahaan tersebut.

- e. Setelah semua *Key Performance Indicator* (KPI) teridentifikasi, langkah selanjutnya dalam proses pengolahan data adalah menyusun *Performance Measurement Record Sheet*.

3.5. Tahap Pengolahan Data

3.3.1. Pembobotan AHP

Tahap pembobotan dengan AHP dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Perbandingan berpasangan antar KPI .
- b. Menghitung *Current Ratio*
- c. Pembobotan pada setiap KPI

3.3.2. Pengukuran Kinerja Perusahaan (Tahap Scoring)

Tahap *Scoring* ini dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX).

Tahapan OMAX adalah :

1. Menentukan Target Nilai Tertinggi dan Nilai Terendah yang Dicapai setiap KPI (*Key Performance Indicator*).
2. Menentukan bobot *Key Performance Indicator* (KPI).
Setelah itu masing-masing *Key Performance Indicator* diberikan bobot, bobot diberikan oleh narasumber dari perusahaan yang telah dipilih sebelumnya.
3. Melakukan perhitungan kelas pencapaian masing-masing KPI menggunakan rumus:

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

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

X_H = Level *High*

X_L = Level *Low*

Y_H = Angka pada level *High*

YL = Angka pada level *Low*.

4. Menentukan skor aktual dan nilai performansi.

3.3.3. Pembahasan

Analisis ini meliputi pencapaian kinerja perusahaan serta rencana tindakan untuk melaksanakan program peningkatan kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang perlu segera diperbaiki.

3.3.4. Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir pada penelitian ini berisi kesimpulan yang berisi jawaban dari permasalahan yang telah dicantumkan pada bab sebelumnya. Kemudian pada saran, ditujukan untuk perbaikan terhadap penelitian selanjutnya serta rekomendasi untuk penggunaan pada dunia nyata.

3.6. Diagram Alir Penelitian



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Profil Perusahaan

CV Aries Prima merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengeboran air. CV Aries Prima beridiri pada tahun 1992 , latar belakang berdirinya CV Aries Prima adalah susahny pemasangan air PDAM di kota balikpapan . Pemilik CV Aries Prima adalah Ir.Asrul sani onchel. CV aries prima berlokasi di Jl. Siaga Dalam RT 17 No 10A , Balikpapan, Kalimantan Timur 76115. Saat ini CV Aries Prima memiliki 18 karyawan. CV Aries Prima melayani penjualan untuk perusahaan swasta, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan juga program pemerintah.

4.2. Narasumber dan Stakeholder Perusahaan

Hasil indentifikasi yang didapat melalui pihak perusahaan CV. Aries Prima menunjukkan ada 4 *Stakeholder* yang memegang peranan penting bagi kinerjanya dan dijadikan sebagai narasumber dalam pengambilan data yaitu :

1. *Owner* (Pemilik)

Owner (Pemilik) adalah posisi paling penting yaitu sebagai penyumbang modal terbesar bagi perusahaan , pemilik juga merupakan orang yang berhak mengambil keputusa-keputusan penting bagi kelanjutan perusahaan ke depannya. Pemilik dijadikan sebagai narasumber 1.

2. *Customer* (Konsumen)

Customer (Konsumen) merupakan *stakeholder* yang penting karena semakin banyak konsumen yang loyal terhadap perusahaan maka semakin banyak keuntungan yang didapatkan dan semakin banyak konsumen yang memakai jasa perusahaan semakin bagus nama perusahaan untuk menunjang karir perusahaan.

Konsumen dijadikan sebagai narasumber 2. Pengambilan data dilakukan pada salah satu konsumen CV Aries Prima.

3. *Employee* (Karyawan)

Employee (Karyawan) merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan karena karyawan merupakan sumber daya yang menentukan kualitas dari perusahaan dan kualitas jasa yang dihasilkan . sehingga semakin baik kinerja karyawan membuat nama perusahaan semakin baik. Karyawan dijadikan sebagai narasumber 3. Pengambilan data dilakukan pada salah satu karyawan CV Aries Prima.

4. *Government* (Pemerintah)

Government merupakan salah satu faktor penunjang perusahaan. Pemerintah merupakan pihak yang memberikan izin perusahaan bisa menjalankan usaha dan memberikan peraturan-peraturan daerah agar jalannya usaha bisa lancar seperti pembayaran pajak. . Pemerintah dijadikan sebagai narasumber 4. Pengambilan data dilakukan pada salah satu perwakilan pemerintah pada departemen KADIN (Kamar Industri)

4.2.1. **Key Performance Indikator Stakeholder Customer (Konsumen)**

Berikut ini merupakan indentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Identifikasi Sisi *Performance Prism Stakeholder Customer*

<i>Customer</i>	
<i>Satisfaction</i>	a. <i>Good Service</i> b. Pengerjaan dilakukan tepat waktu c. Kualitas air yang bagus
<i>Contribution</i>	a. Memberikan kritik dan saran b. Pembayaran tepat waktu
<i>Strategy</i>	a. Modernisasi peralatan b. Penjadwalan pengerjaan
<i>Process</i>	a. Pengawasan kerja

<i>Customer</i>	
b. Perawatan Peralatan	
<i>Capability</i>	a. Kualitas alat pengeboran
	b. Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman

4.2.2. Key Performance Indikator Stakeholder Employe (Karyawan)

Berikut ini merupakan indentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Identifikasi Sisi *Performance Prism Stakeholder Employe*

<i>Employe</i>	
<i>Satisfaction</i>	a. Fasilitas kerja yang memadai b. Peningkatan kesejahteraan c. Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
<i>Contribution</i>	a. Mematuhi SOP b. Tingkat produktivitas c. Tingkat kedisiplinan karyawan
<i>Strategy</i>	a. Pemeberian bonus b. Mengikutkan program bpjs c. Peningkatan SDM
<i>Process</i>	a. Mendaftarkan karyawan ke program bpjs b. Pengelolaan anggaran pelatihan c. Pemeberian reward bagi karyawan berprestasi
<i>Capability</i>	a. Pengelolaan anggaran bpjs b. Pendidikan dan pelatihan c. Pengelolaan anggaran bonus karyawan

4.2.3. *Key Performance Indikator Stakeholder Government (Pemerintah)*

Berikut ini merupakan indentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Identifikasi Sisi *Performance Prism Stakeholder Government*

<i>Government</i>	
<i>Satisfaction</i>	a. Pembayaran pajak tepat waktu
<i>Contribution</i>	a. Mendapatkan perlindungan dalam menjalankan usaha
<i>Strategy</i>	a. Update info mengenai besaran dan tempo pembayaran pajak
<i>Process</i>	a. Pelaksanaan peraturan daerah tentang pajak
<i>Capability</i>	a. Membayar pajak sesuai ketentuan

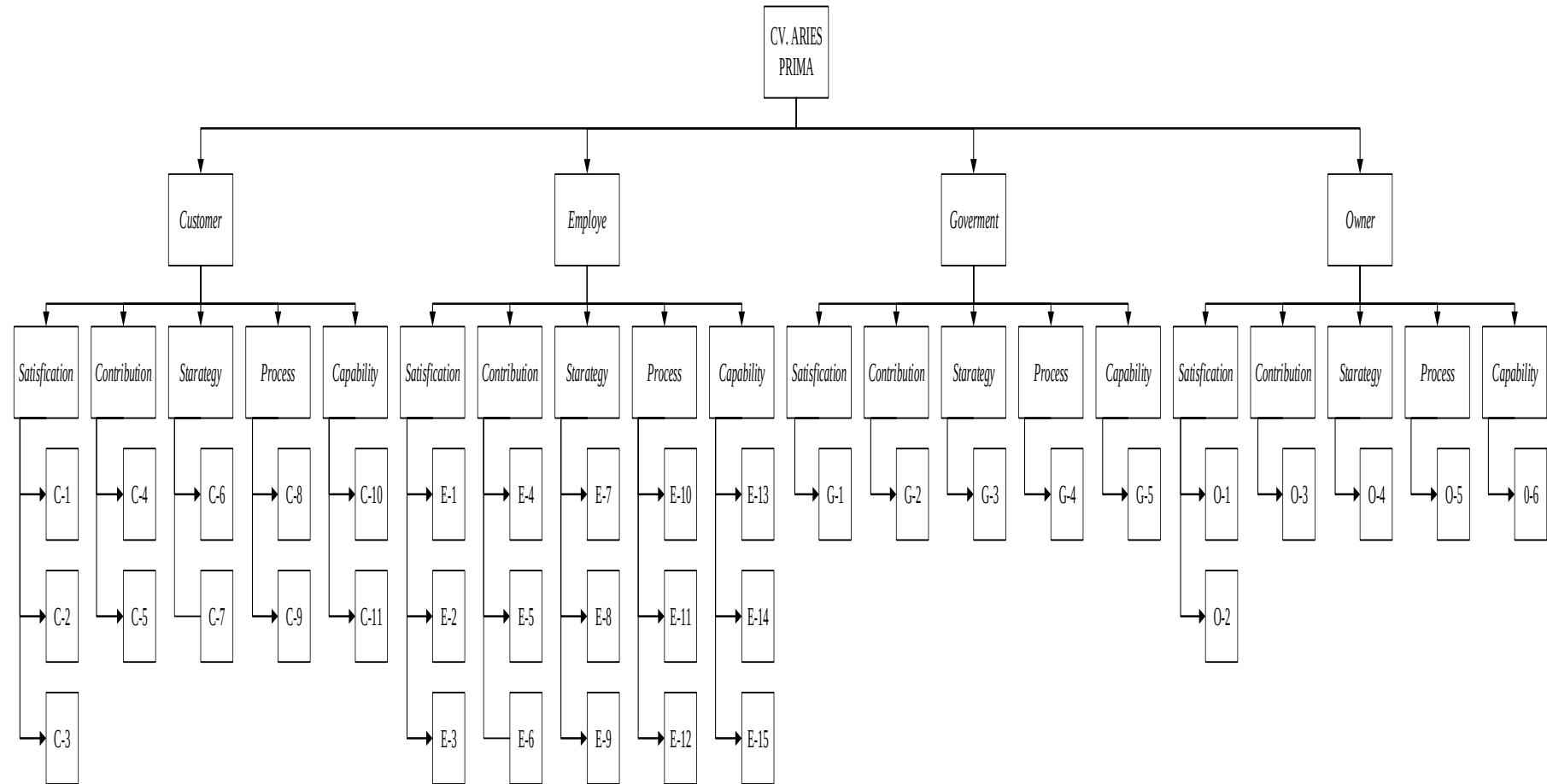
4.2.4. *Key Performance Indikator Stakeholder Owner (Pemilik)*

Berikut ini merupakan indentifikasi *Key Performance Indikator* (KPI) yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Identifikasi Sisi *Performance Prism Stakeholder Owner*

<i>Owner</i>	
<i>Satisfaction</i>	a. Meminimalkan biaya operasional b. Peningkatan pendapatan
<i>Contribution</i>	a. Meningkatkan kualitas karyawan
<i>Strategy</i>	a. Pemanfaatan aset secara maksimal
<i>Process</i>	a. Penjadwalan Maintenance secara rutin
<i>Capability</i>	a. <i>Management Review</i>

4.2.5. Diagram Struktur Hierarki *Key Performance Indikator (KPI)* Perusahaan



Gambar 4.1 Hierarki *Key Performance Indikator (KPI)*

Keterangan :

Kode	KPI	Keterangan
C-1	<i>Good Service</i>	Mendapatkan pelayanan yang baik
C-2	Pengerjaan dilakukakan tepat waktu	Melakukan Pengerjaan proyek sesuai dengan waktu yang di tentukan
C-3	Kualitas air yang bagus	Mendapatkan kualitas air sesuai dengan standar air bersih
C-4	Memberikan kritik dan saran	Pemberian kritik dan saran kepada perusahaan mengenai kinerja yang dilakukakan perusahaan
C-5	Pembayaran tepat waktu	Pembayaran <i>invoice</i> yang diberikan perusahaan kepada konsumen sesuai dengan masa waktu yang ditentukan
C-6	Moderenisasi alat	Pembaruan alat sesuai dengan masa pakai alat
C-7	Penjadwalan pengerjaan	Melakukan penjadwalan kerja dalam setiap proyek yang dikerjakan
C-8	Pengawasan kerja	Melakukan pengawasan kerja dalam setiap pelaksanaan proyek
C-9	Perawatan Peralatan	Melakukan perawatan peralatan dalam pelaksanaan proyek
C-10	Kualitas alat pengeboran yang digunakan	Menggunakan alat pengeboran yang sesuai standar internasional
C-11	Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	Memilik kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman
E-1	Fasilitas kerja yang memadai	Mendapatkan fasilitas kerja yang memadai
E-2	Peningkatan kesejahteraan	Mendapatkan peningkatan kesejahteraan berupa gaji dan tunjangan
E-3	Jaminan kesehatan dan keselamtan kerja	Mendapatkan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja

Kode	KPI	Keterangan
E-4	Mematuhi SOP	Mematuhi SOP dalam melakukan setiap pekerjaan
E-5	Tingkat produktivitas	Melaksanakan target pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan
E-6	Tingkat kedisiplinan karyawan	Tingkat kehadiran karyawan
E-7	Pemberian bonus	Pemberian bonus kepada karyawan
E-8	Mengikutkan program BPJS	Mengikutkan karyawan dalam program BPJS untuk mendapatkan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
E-9	Peningkatan SDM	Memberikan pendidikan dan pelatihan
E-10	Mendaftarkan karyawan ke program BPJS	Mendaftarkan karyawan ke program BPJS untuk mendapatkan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
E-11	Pengelolaan Anggaran Pelatihan	Menetapkan anggaran pelatihan
E-12	Pemberian reward bagi karyawan yang berprestasi	Memberikan <i>reward</i> kepada karyawan bagi karyawan yang berkinerja baik, kinerja yang baik.
E-13	Pengelolaan anggaran BPJS	Menetapkan anggaran BPJS
E-14	Pendidikan dan Pelatihan	Pengadaan pendidikan dan pelatihan
E-15	Pengelolaan anggaran bonus karyawan	Menetapkan anggaran bonus karyawan
G-1	Pembayaran pajak tepat waktu	Melakukan pembayaran pajak perusahaan kepada pemerintah sesuai dengan waktu yang ditentukan
G-2	Mendapatkan perlindungan dalam menjalankan usaha	Mendapatkan jaminan perlindungan selama menjalankan usaha.

Kode	KPI	Keterangan
G-3	<i>Update</i> info mengenai besaran dan tempo pembayaran pajak	Perusahaan mencari info mengenai besaran dan tempo pembayaran pajak
G-4	Pelaksanaan peraturan daerah tentang pajak	Perusahaan melakukan peraturan daerah mengenai pajak yang harus dibayar kepada pemerintah
G-5	Membayar pajak sesuai ketentuan	Perusahaan membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang ditentukan oleh pemerintah
O-1	Meminimalkan biaya operasional	Melakukan penghematan biaya operasional dalam setiap melaksanakan proyek
O-2	Peningkatan pendapatan	Mendapatkan peningkatan pendapatan dalam setiap pelaksanaan proyek
O-3	Meningkatkan kualitas karyawan	Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan
O-4	Pemanfaatan aset secara maksimal	Menggunakan aset perusahaan sesuai dengan fungsinya
O-5	Penjadwalan <i>Maintenance</i> secara rutin	Menetapkan jadwal perawatan secara rutin
O-6	<i>Management Review</i>	Melakukan evaluasi pekerjaan

4.3. Data Pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*)

4.3.1. Pembobotan antar kriteria KPI

Langkah pertama adalah menghitung tingkat kepentingan perbandingan berpasangan antar kriteria KPI. Adapun data kepentingan perbandingan berpasangan antar kriteria dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Matriks berpasangan antar kriteria KPI

Kriteria	Narasumber 1			
	Konsumen	Karyawan	pemerintah	pemilik
Konsumen	1	1	3	5
Karyawan	1	1	3	5
Pemerintah	1/3	1/3	1	3
Pemilik	1/5	1/5	1/3	1
Total	2 1/2	2 1/2	7 1/3	14
Kriteria	Narasumber 2			
	Konsumen	Karyawan	pemerintah	pemilik
Konsumen	1	3	7	3
Karyawan	1/3	1	3	1
Pemerintah	1/7	1/3	1	1
Pemilik	1/3	1	1	1
Total	1 4/5	5 1/3	12	6
Kriteria	Narasumber 3			
	Konsumen	Karyawan	pemerintah	pemilik
Konsumen	1	3	5	7
Karyawan	1/3	1	9	5
Pemerintah	1/5	1/9	1	1
Pemilik	1/7	1/5	1	1
Total	1 2/3	4 1/3	16	14
Kriteria	Narasumber 4			
	Konsumen	Karyawan	pemerintah	pemilik
Konsumen	1	1	1	3
Karyawan	1	1	1/3	1
Pemerintah	1	3	1	5
Pemilik	1/3	1	1/5	1
Total	3 1/3	6	2 1/2	10

4.3.2. Pembobotan Antar Sub Kriteria

4.3.2.1. Pembobotan Antar Sub Kriteria Pemilik

Data Kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria pemilik dapat dilihat dari tabel 4.6

Tabel 4.6 Matriks berpasangan antar sub kriteria pemilik

PEMILIK					
Kriteria	Narasumber 1				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	1	1	1	1
<i>Stakeholder Contribution</i>	1	1	1	1	1
<i>Strategy</i>	1	1	1	5	3
<i>Process</i>	1	1	1/5	1	1/3
<i>Capability</i>	1	1	1/3	3	1
Total	5	5	3 1/2	11	6 1/3

4.3.2.2. Pembobotan Antar Sub Kriteria Konsumen

Data Kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria konsumen dapat dilihat dari tabel 4.7

Tabel 4.7 Matriks berpasangan antar sub kriteria konsumen

KONSUMEN					
Kriteria	Narasumber 2				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	3	2	1	5
<i>Stakeholder Contribution</i>	1/3	1	1/3	1/5	1/3
<i>Strategy</i>	1/2	3	1	1	1
<i>Process</i>	1	5	1	1	1
<i>Capability</i>	1/5	3	1	1	1
Total	3	15	5 1/3	4 1/5	8 1/3
Kriteria	Narasumber 1				

KONSUMEN					
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	1	1	1	1
<i>Stakeholder Contribution</i>	1	1	1	3	1
<i>Strategy</i>	1	1	1	5	3
<i>Process</i>	1	1/3	1/5	1	1/3
<i>Capability</i>	1	1	1/3	3	1
Total	5	4 1/3	3 1/2	13	6 1/3

4.3.2.3. Pembobotan Antar Sub Kriteria Karyawan

Data Kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria karyawan dapat dilihat dari tabel 4.8

Tabel 4.8 Matriks berpasangan antar sub kriteria karyawan

KARYAWAN					
Kriteria	Narasumber 3				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	3	1/3	1/5	1/3
<i>Stakeholder Contribution</i>	1/3	1	1/3	1/5	1/3
<i>Strategy</i>	3	3	1	1	3
<i>Process</i>	5	5	1	1	1
<i>Capability</i>	3	3	1/3	1	1
Total	12 1/3	15	3	3 2/5	5 2/3
Kriteria	Narasumber 1				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	1/5	1/3	1/3	1/5
<i>Stakeholder Contribution</i>	5	1	1	5	1
<i>Strategy</i>	3	1	1	5	3
<i>Process</i>	3	1/5	1/5	1	1/3
<i>Capability</i>	5	1	1/3	3	1
Total	17	3 2/5	2 7/8	14 1/3	5 1/2

4.3.2.4. Pembobotan Antar Sub Kriteria Pemerintah

Data Kepentingan perbandingan berpasangan antar sub kriteria pemerintah dapat dilihat dari tabel 4.9

Tabel 4.9 Matriks berpasangan antar sub kriteria pemerintah

PEMERINTAH					
Kriteria	Narasumber 4				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	5	4	1	1
<i>Stakeholder Contribution</i>	1/5	1	1/3	1/5	1/3
<i>Strategy</i>	¼	3	1	1/3	1/5
<i>Process</i>	1	5	3	1	1
<i>Capability</i>	1	3	5	1	1
Total	3 4/9	17	13 1/3	3 1/2	3 1/2
Kriteria	Narasumber 1				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1	1/3	1	1	1
<i>Stakeholder Contribution</i>	3	1	1	3	1
<i>Strategy</i>	1	1	1	5	3
<i>Process</i>	1	1/3	1/5	1	1/3
<i>Capability</i>	1	1	1/3	3	1
Total	7	3 2/3	3 1/2	13	6 1/3

4.3.3. Pembobotan Antar KPI

4.3.3.1. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* Kriteria Pemilik

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *stakeholder satisfaction* kriteria pemilik dapat dilihat pada Tabel 4.10

Tabel 4.10 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *stakeholder satisfaction* Pemilik

Kriteria	Narasumber 1	
	Meminimalkan biaya operasioanal	Peningkatan pendapatan
Meminimalkan biaya operasioanal	1	3
Peningkatan pendapatan	1/3	1
Total	1 1/3	4

4.3.3.2. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* Kriteria Konsumen

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *stakeholder satisfaction* kriteria konsumen dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *stakeholder satisfaction* konsumen

Kriteria	Narasumber 2		
	<i>Good Service</i>	Pengerjaan tepat waktu	Kualitas air yang bagus
<i>Good Service</i>	1	1	1/3
Pengerjaan tepat waktu	1	1	1/5
Kualitas air yang bagus	3	5	1
Total	5	7	1 ½

Kriteria	Narasumber 1		
	<i>Good Service</i>	Pengerjaan tepat waktu	Kualitas air yang bagus
<i>Good Service</i>	1	1	1
Pengerjaan tepat waktu	1	1	1
Kualitas air yang bagus	1	1	1
Total	3	3	3

4.3.3.3. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Contribution* Kriteria Konsumen

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *stakeholder contribution* kriteria konsumen dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *stakeholder contribution* konsumen

Kriteria	Narasumber 2	
	Memberikan kritik dan saran	Pembayaran tepat waktu
Memberikan kritik dan saran	1	3
Pembayaran tepat waktu	1/3	1
Total	1 1/3	4
Kriteria	Narasumber 1	
	Memberikan kritik dan saran	Pembayaran tepat waktu
Memberikan kritik dan saran	1	7
Pembayaran tepat waktu	1/7	1
Total	1 1/7	8

4.3.3.4. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Konsumen

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *strategy* kriteria konsumen dapat dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *strategy* konsumen

Kriteria	Narasumber 2	
	Moderanisasi peralatan	Penjadwalan pengerjaan
Moderanisasi peralatan	1	3
Penjadwalan pengerjaan	1/3	1
Total	1 1/3	4
Kriteria	Narasumber 1	
	Moderanisasi peralatan	Penjadwalan pengerjaan

Narasumber 1		
Moderanisasi peralatan	1	1
Penjadwalan pengerjaan	1	1
Total	2	2

4.3.3.5. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Konsumen

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *process* kriteria konsumen dapat dilihat pada Tabel 4.14

Tabel 4.14 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *process* konsumen

Kriteria	Narasumber 2	
	Pengawasan kerja	Perawatan peralatan
Pengawasan kerja	1	5
Perawatan peralatan	1/5	1
Total	1 1/5	6
Kriteria	Narasumber 1	
	Pengawasan kerja	Perawatan peralatan
Pengawasan kerja	1	3
Perawatan peralatan	1/3	1
Total	1 1/3	4

4.3.3.6. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Capability* Kriteria Konsumen

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *capability* kriteria konsumen dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4.15 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *capability* konsumen

Kriteria	Narasumber 2	
	Kualitas alat pengeboran	Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman
Kualitas alat pengeboran	1	1/5
Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	5	1
Total	6	1 1/5
Kriteria	Narasumber 1	
	Kualitas alat pengeboran	Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman

Narasumber 1		
Kualitas alat pengeboran	1	1
Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	1	1
Total	2	2

4.3.3.7. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Satisfaction* Kriteria Karyawan

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *stakeholder satisfaction* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.16 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *stakeholder satisfaction* karyawan

Kriteria	Narasumber 3		
	Fasilitas kerja yang memadai	Peningkatan kesejahteraan	Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
Fasilitas kerja yang memadai	1	1/5	1/3
Peningkatan kesejahteraan	5	1	3
Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	3	1/3	1
Total	9	1 1/2	4 1/3
Kriteria	Narasumber 1		
	Fasilitas kerja yang memadai	Peningkatan kesejahteraan	Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
Fasilitas kerja yang memadai	1	1	1/3
Peningkatan kesejahteraan	1	1	1/5
Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	3	5	1
Total	5	7	1 1/2

4.3.3.8. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Stakeholder Contribution* Kriteria Karyawan

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *stakeholder contribution* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.17

Tabel 4.17 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *stakeholder contribution* karyawan

Kriteria	Narasumber 3		
	Mematuhi SOP	Tingkat produktivitas	Tingkat kedisiplinan karyawan
Mematuhi SOP	1	3	5
Tingkat produktivitas	1/3	1	1
Tingkat kedisiplinan karyawan	1/5	1	1
Total	1 1/2	5	7
Kriteria	Narasumber 1		
	Mematuhi SOP	Tingkat produktivitas	Tingkat kedisiplinan karyawan
Mematuhi SOP	1	1	1
Tingkat produktivitas	1	1	2
Tingkat kedisiplinan karyawan	1	½	1
Total	3	2 ½	4

4.3.3.9. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Strategy* Kriteria Karyawan

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *strategy* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.18

Tabel 4.18 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *strategy* karyawan

Kriteria	Narasumber 3		
	Pemberian Bonus	Mengikutkan program BPJS	Peningkatan SDM
Pemberian Bonus	1	1	2
Mengikutkan program BPJS	1	1	3
Peningkatan SDM	1/2	1/3	1

Kriteria	Narasumber 3		
	Pemberian Bonus	Mengikutkan program BPJS	Peningkatan SDM
Total	2 1/2	2 1/3	6
Kriteria	Narasumber 1		
	Pemberian Bonus	Mengikutkan program BPJS	Peningkatan SDM
Pemberian Bonus	1	1/3	1/3
Mengikutkan program BPJS	3	1	1
Peningkatan SDM	3	1	1
Total	7	2 1/3	2 1/3

4.3.3.10. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Process* Kriteria Karyawan

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *process* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.19

Tabel 4.19 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria process karyawan

Kriteria	Narasumber 3		
	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	pengelolaan anggaran pelatihan	pemberian reward bagi karyawan berprestasi
mendaftarkan karyawan ke program BPJS	1	1	1/2
pengelolaan anggaran pelatihan	1	1	1/3
pemberian reward bagi karyawan berprestasi	2	3	1
	4	5	1 5/6
Kriteria	Narasumber 1		
	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	Pengelolaan anggaran pelatihan	pemberian reward bagi karyawan berprestasi
mendaftarkan karyawan ke program BPJS	1	3	3
Pengelolaan anggaran pelatihan	1/3	1	1/2

Narasumber 1			
pemberian <i>reward</i> bagi karyawan berprestasi	1/3	2	1
	1 2/3	6	4 1/2

4.3.3.11. Pembobotan antar KPI Sub Kriteria *Capability* Kriteria Karyawan

Data kepentingan perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *capability* kriteria karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.20

Tabel 4.20 Matriks perbandingan berpasangan sub kriteria *capability* karyawan

Kriteria	Narasumber 3		
	Pengelolaan anggaran bpjs	Pendidikan dan pelatihan	Pengelolaan anggaran bonus karyawan
Pengelolaan anggaran bpjs	1	3	3
Pendidikan dan pelatihan	1/3	1	1/2
Pengelolaan anggaran bonus karyawan	1/3	2	1
Total	1 2/3	6	4 1/2
Kriteria	Narasumber 1		
	Pengelolaan anggaran bpjs	Pendidikan dan pelatihan	Pengelolaan anggaran bonus karyawan
Pengelolaan anggaran bpjs	1	3	4
Pendidikan dan pelatihan	1/3	1	1/2
Narasumber 1			
Pengelolaan anggaran bonus karyawan	1/4	2	1
Total	1 4/7	6	5 1/2

4.3.4. Uji konsistensi

Dari hasil perbandingan berpasangan kuesioner yang diisi oleh para responden, dapat dihitung nilai konsistensi yang mengandung arti yaitu apabila nilai $CR \leq 0,1$ maka data

yang di ambil adalah konsisten . berikut merupakan rekapitulasi konsistensi rasio setiap *stakeholder* :

Tabel 4.21 Konsistensi rasio

Perbandingan berpasangan antar	Consistensi Ratio (CR)	
Kriteria	Level 2	0,02
Sub Kriteria	Level 3	0,04
		0,06
		0,02
		0,1
KPI (Key Performance Indikator)	Level 4	0,01
		0,00
		0,00
		0,00
		0,00
		0,00
		0,00
		0,00
		0,03
		0,07
		0,00

4.3.5. Penentuan Bobot KPI

Masing-masing KPI yang telah ditentukan kemudian dilakukan pembobotan, bobot yang diberikan sesuai dengan hasil kuesioner yang telah diberikan kepada narasumber. Pembobotn dilakukan dengan cara menggunakan Matriks perbandingan *pairwise comparison*.

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menghitung tingkat kepentingan perbandingan berpasangan antara kriteria. Dalam perhitungan AHP digunakan rata-rata geometrik dari penilaian yang diberikan oleh narasumber. Nilai rata-rata geometrik inilah yang dianggap sebagai hasil penelitian narasumber

Narasumber 1 : X_1

Narasumber 2 : X_2

Maka rata-rata geometrik dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$GM = \sqrt[3]{X_1 \times X_2}$$

Setelah dilakukan perhitungan rata-rata geometrik tersebut maka akan dapat diketahui bobot tiap-tiap KPI. Berikut contoh perhitungan bobot adalah sebagai berikut :

Tabel 4.22 penghitungan bobot antar kriteria

Kriteria	GM			
	Konsumen	Karyawan	pemerintah	pemilik
Konsumen	1,00	1,73	3,20	4,21
Karyawan	0,58	1,00	2,28	2,24
pemerintah	0,31	0,44	1,00	1,97
pemilik	0,24	0,45	0,51	1,00
Total	2,13	3,62	6,99	9,42

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,47	0,48	0,46	0,45	1,85	Konsumen	0,464
K2	0,27	0,28	0,33	0,24	1,11	Karyawan	0,278
K3	0,15	0,12	0,14	0,21	0,62	pemerintah	0,155
K4	0,11	0,12	0,07	0,11	0,41	pemilik	0,104
Total	1,00	1	1	1	4,00		1,00

Tabel 4.23 penghitungan bobot antar kriteria konsumen

Kriteria	GM				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1,00	1,73	1,41	1,00	2,24
<i>Stakeholder Contribution</i>	0,58	1,00	0,58	0,77	0,58
<i>Strategy</i>	0,71	1,73	1,00	2,24	1,73
<i>Process</i>	1,00	1,29	0,45	1,00	0,58
<i>Capability</i>	0,45	1,73	0,58	1,73	1,00
Total	3,73	7,49	4,02	6,74	6,12

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,27	0,23	0,35	0,15	0,37	1,365	<i>Stakeholder Satisfication</i>	0,273

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K2	0,15	0,13	0,14	0,11	0,09	0,641	<i>Stakeholder Contribution</i>	0,128
K3	0,19	0,23	0,25	0,33	0,28	1,284	<i>Strategy</i>	0,257
K4	0,27	0,17	0,11	0,15	0,09	0,794	<i>Process</i>	0,159
K5	0,12	0,23	0,14	0,26	0,16	0,915	<i>Capability</i>	0,183
Total	1,00	1	1	1	1	5		1

Tabel 4.24 penghitungan bobot antar KPI *stakeholder satisfaction* konsumen

Kriteria	<i>Good Service</i>	Pengerjaan tepat waktu	Kualitas air yang bagus
<i>Good Service</i>	1,00	1,00	0,58
Pengerjaan tepat waktu	1,00	1,00	0,45
Kualitas air yang bagus	1,73	2,24	1,00
Total	3,73	4,24	2,02

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,27	0,24	0,29	0,50	<i>Good Service</i>	0,26
K2	0,27	0,24	0,22	0,50	Pengerjaan tepat waktu	0,24
K3	0,46	0,53	0,49	0,99	Kualitas air yang bagus	0,50
Total	1,00	1,00	1,00	2,00		1,00

Untuk mendapatkan Nilai bobot total dari masing-masing KPI dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

Minimalisasi Biaya = Nilai Bobot Kriteria x Nilai Bobot Sub Kriteria x Nilai bobot KPI

Good Service dalam faset *stakeholder satisfaction*

$$= 0,464 \times 0,273 \times 0,263 = 0,033$$

Nilai bobot masing-masing KPI dapat dilihat pada tabel 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.25 Hasil bobot KPI

Bobot Setiap Level						Bobot KPI
Level 2		Level 3		Level 4		
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Nama KPI	Bobot	
Konsumen	0,464	Satisfaction	0,273	Good Service	0,263	0,033
				Pengerjaan tepat waktu	0,242	0,031
				Kualitas air yang bagus	0,495	0,063
		Contribution	0,128	memberikan kritik dan saran	0,821	0,049
				pembayaran tepat waktu	0,179	0,011
		Strategy	0,257	moderanisasi peralatan	0,542	0,065
				penjadwalan pengerjaan	0,458	0,055
		Process	0,159	pengawasan kerja	0,795	0,059
				perawatan peralatan	0,205	0,015
		Capability	0,183	kualitas alat pengeboran	0,309	0,026
				kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	0,691	0,059
Bobot Setiap Level						Bobot KPI
Level 2		Level 3		Level 4		
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Nama KPI	Bobot	
Karyawan	0,278	Satisfaction	0,083	Fasilitas kerja yang memadai	0,161	0,004
				peningkatan kesejahteraan	0,364	0,008
				jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	0,476	0,011
		Contribution	0,148	mematuhi SOP	0,493	0,020
				Tingkat produktivitas	0,293	0,012
				tingkat kedisiplinan karyawan	0,214	0,009
		Starategy	0,359	Pemberian Bonus	0,250	0,025

Bobot Setiap Level						Bobot KPI
Level 2		Level 3		Level 4		
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Nama KPI	Bobot	
				mengikutkan program BPJS	0,463	0,046
				peningkatan SDM	0,286	0,029
		Process	0,178	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	0,406	0,020
				pengelolaan anggaran pelatihan	0,196	0,010
				pemberian reward bagi karyawan berprestasi	0,398	0,020
		Capability	0,232	Pengelolaan anggaran bpjs	0,605	0,039
				pendidikan dan pelatihan	0,158	0,010
				Pengelolaan anggaran bonus karyawan	0,238	0,015
		Bobot Setiap Level				
Level 2		Level 3		Level 4		
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Nama KPI	Bobot	
Pemerintah	0,155	Satisfication	0,240	Pembayaran pajak tepat waktu	0,240	0,009
		Contribution	0,141	Mendapatkan perlindungan dalam menjalankan usaha	0,141	0,003
		Strategy	0,192	Update info mengenai besaran dan tempo pembayaran pajak	0,192	0,006
		Process	0,175	Pelaksanaan peraturan daerah tentang pajak	0,175	0,005
		capability	0,252	Membayar pajak sesuai ketentuan	0,252	0,010
Bobot Setiap Level						

Bobot Setiap Level						Bobot KPI
Level 2		Level 3		Level 4		
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Nama KPI	Bobot	
Level 2		Level 3		Level 4		Bobot KPI
Nama Kriteria	Bobot Kriteria	Nama Sub Kriteria	Bobot Sub Kriteria	Nama KPI	Bobot	
Pemilik	0,104	Satisfaction	0,186	Meminimalkan biaya operasioanal	0,750	
				peningkatan pendapatan	0,250	0,005
		Contribution	0,186	Meningkatkan kualitas karyawan	0,186	0,019
		Strategy	0,322	Pemanfaatan aset secara maksimal	0,322	0,033
		Process	0,120	Penjadwalan Maintenance secara rutin	0,120	0,012
		capability	0,185	management review	0,185	0,019

4.3.6. Penyusunan Performance Measurement Record Sheet

4.3.5.1. Penyusunan Performance Measurement Record Sheet Pemilik

Performance measurament record sheet dari KPI Pemilik dapat dilihat pada tabel 4.26 sebagai berikut :

Tabel 4.26 Performance measurament record sheet KPI Pemilik

KPI Pemilik						
KPI	BOBOT	Satuan	Target Maksimum	Target Minimum	Target yang diharapkan	Realisasi
Meminimalkan biaya operasioanal	0,014	%	20	5	10	10
peningkatan pendapatan	0,005	%	10	5	10	10
Meningkatkan kualitas karyawan	0,019	%	100	80	90	90
Pemanfaatan aset secara maksimal	0,033	%	100	80	90	95

KPI Pemilik						
KPI	BOBOT	Satuan	Target Maksimum	Target Minimum	Target yang diharapkan	Realisasi
Penjadwalan Maintenance secara rutin	0,012	x/bulan	1	1	1	1
<i>management review</i>	0,019	x/tahun	4	3	4	4

4.3.5.2. Penyusunan Performance Measurement Record Sheet Konsumen

Performance measurament record sheet dari KPI konsumen dapat dilihat pada tabel 4.27 sebagai berikut :

Tabel 4.27 *Performance measurament record sheet* KPI Konsumen

KPI Konsumen						
KPI	BOBOT	Satuan	Nilai Optimis	Nilai Pesimis	Target yang diharapkan	Realisasi
<i>Good Service</i>	0,033	%	100	70	80	85
Pengerjaan tepat waktu	0,031	%	100	80	100	100
Kualitas air yang bagus	0,063	%	100	65	80	90
memberikan kritik dan saran	0,049	x/bulan	1	4	1	1
pembayaran tepat waktu	0,011	%	100	90	100	60
moderanisasi peralatan	0,065	%	100	50	85	50
penjadwalan pengerjaan	0,055	%	100	100	100	100
pengawasan kerja	0,059	x/bulan	4	2	4	2
perawatan peralatan	0,015	x/bulan	4	2	4	2
kualitas alat	0,026	%	100	60	80	85
kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	0,059	%	90	70	80	85

4.3.5.3. Penyusunan *Performance Measurement Record Sheet* Karyawan

Performance measurament record sheet dari KPI karyawan dapat dilihat pada tabel 4.28 sebagai berikut :

Tabel 4.28 *Performance measurament record sheet* KPI Karyawan

KPI Karyawan						
KPI	BOBOT	Satuan	Target Maksimum	Target Minimum	Target yang diharapkan	Realisasi
Fasilitas kerja yang memadai	0,004	%	100	80	90	95
peningkatan kesejahteraan	0,008	%	100	80	90	95
jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	0,011	%	100	100	100	100
mematuhi SOP	0,020	%	100	80	90	90
Tingkat produktivitas	0,012	%	100	80	90	95
tingkat kedisiplinan karyawan	0,009	%	100	80	90	90
Pemberian Bonus	0,025	%	100	100	100	100
mengikutkan program BPJS	0,046	%	100	95	100	100
peningkatan SDM	0,029	%	100	50	80	100
mendaftarkan karyawan ke program BPJS	0,020	%	100	95	100	100
pengelolaan anggaran pelatihan	0,010	idr/tahun	10000000	8000000	8000000	8000000
pemberian reward bagi karyawan berprestasi	0,020	idr/3bulan	250000	200000	250000	250000
Pengelolaan anggaran bpjs	0,039	idr/tahun	382500	382500	382500	382500

KPI Karyawan						
KPI	BOBOT	Satuan	Target Maksimum	Target Minimum	Target yang diharapkan	Realisasi
pendidikan dan pelatihan	0,010	x/tahun	1	1	1	1
Pengelolaan anggaran bonus karyawan	0,015	%/gaji	20	10	20	20

4.3.5.4. Penyusunan *Performance Measurement Record Sheet* Pemerintah

Performance measurement record sheet dari KPI pemerintah dapat dilihat pada tabel 4.29 sebagai berikut :

Tabel 4.29 *Performance measurement record sheet* KPI Pemerintah

KPI Pemerintah						
KPI	BOBOT	Satuan	Target Maksimum	Target Minimum	Target yang diharapkan	Realisasi
Pembayaran pajak tepat waktu	0,009	%	100	80	100	100
Mendapatkan perlindungan dalam menjalankan usaha	0,003	%	100	70	80	100
Update info mengenai besaran dan tempo pembayaran pajak	0,006	%	100	80	100	100
Pelaksanaan peraturan daerah tentang pajak	0,005	%	100	80	90	100
Membayar pajak sesuai ketentuan	0,010	%	100	100	90	100

4.3.7. Perhitungan Kelas Pencapaian KPI

Setelah Key Performance Indicator diberikan bobot, selanjutnya perhitungan Interval Kelas Menggunakan rumus :

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

Keterangan :

ΔX_{L-H} : Interval angka level *high* dan *low*

X_H : Level *High*

X_L : Level *Low*

Y_H : Angka pada level *High*

Y_L : Angka pada level *Low*

Contoh Perhitungan:

KPI Jaminan Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Nilai Optimis (Level 10) = 100

Nilai Pesimis (Level 0) = 100

Target (Level 3) = 100

Realisasi (Performance) = 100

Maka Interval antara kelas (level) 10 dan 3 :

$$= \frac{\text{Nilai Optimistis} - \text{Target}}{10 - 3}$$

$$= \frac{100 - 100}{10 - 3}$$

$$= 0,00$$

Interval antara kelas (level) 3 dan 0

$$= \frac{\text{Nilai Target} - \text{Pesimistis}}{3 - 0}$$

$$= \frac{100 - 100}{3 - 0}$$

$$= 0,00$$

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

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

Level 10 = 100

Level 9 = 100 – (0,00) = 100

Level 8 = 100 – (0,00) = 100

$$\text{Level 7} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 6} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 5} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 4} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 3} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 2} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 1} = 100 - (0,00) = 100$$

$$\text{Level 0} = 100 - (0,00) = 100$$

4.3.8. Scoring system dengan metode *Objective Matrix dan Traffic Light System*

4.3.7.1. *Objective Matrix dan Traffic Light System Stakeholder Pemilik*

Hasil lengkap *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* pemilik dapat dilihat pada tabel 4.30 sebagai berikut :

Tabel 4.30 *Objective Matrix (OMAX) Stakeholder Pemilik*

KPI	1	2	3	4	5	6
<i>Performance</i>	10	10	90	95	1	4
10	20	10	100	100	1	4
9	18,571	10	98,571	98,571	1	4
8	17,143	10	97,143	97,143	1	4
7	15,714	10	95,714	95,714	1	4
6	14,286	10	94,286	94,286	1	4
5	12,857	10	92,857	92,857	1	4
4	11,429	10	91,429	91,429	1	4
3	10	10	90	90	1	4
2	8,3333	8,33333	86,667	86,667	1	3,6667
1	6,6667	6,66667	83,333	83,333	1	3,3333
0	5	5	80	80	1	3
Level (Score)	3	10	3	7	10	10
Bobot (Weight)	0,0145	0,00482	0,0193	0,0334	0,0124	0,0192
Value	0,04	0,05	0,06	0,23	0,12	0,19

4.3.7.2. Objective Matrix dan Traffic Light System Stakeholder Konsumen

Hasil lengkap *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* konsumen dapat dilihat pada tabel 4.31 sebagai berikut :

Tabel 4.31 Objective Matrix (OMAX) Stakeholder Konsumen

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Performance	85	100	90	1	60	50	100	2	2	85	85
10	100	100	100	1	100	100	100	4	4	100	90
9	97,143	100	97,143	1	100	97,857	100	4	4	97,143	88,5714286
8	94,286	100	94,286	1	100	95,714	100	4	4	94,286	87,1428571
7	91,429	100	91,429	1	100	93,571	100	4	4	91,429	85,7142857
6	88,571	100	88,571	1	100	91,429	100	4	4	88,571	84,2857143
5	85,714	100	85,714	1	100	89,286	100	4	4	85,714	82,8571429
4	82,857	100	82,857	1	100	87,143	100	4	4	82,857	81,4285714
3	80	100	80	1	100	85	100	4	4	80	80
2	76,667	93,3333	75	2	96,667	73,333	100	3,33333	3,3333	73,333	76,6666667
1	73,333	86,6667	70	3	93,333	61,667	100	2,66667	2,6667	66,667	73,3333333
0	70	80	65	4	90	50	100	2	2	60	70
Level (Score)	5	10	7	10	0	0	10	0	0	5	7
Bobot (Weight)	0,033	0,031	0,063	0,049	0,011	0,065	0,055	0,059	0,015	0,026	0,059
Value	0,166	0,306	0,439	0,488	0,000	0,000	0,545	0,000	0,000	0,131	0,410

4.3.7.3. Objective Matrix dan Traffic Light System Stakeholder Karyawan

Hasil lengkap *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* karyawan dapat dilihat pada tabel 4.32 sebagai berikut :

Tabel 4.32 Objective Matrix (OMAX) Stakeholder Karyawan

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Performance	95	95	100	90	95	90	100	100	100	100	8000000	250000	382500	1	20
10	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1000000 0	250000	382500	1	20
9	98,571	98,5714	100	98,571	98,571	98,571	100	100	97,143	100	9714285, 71	250000	382500	1	20
8	97,143	97,1429	100	97,143	97,143	97,143	100	100	94,286	100	9428571, 43	250000	382500	1	20
7	95,714	95,7143	100	95,714	95,714	95,714	100	100	91,429	100	9142857, 14	250000	382500	1	20
6	94,286	94,2857	100	94,286	94,286	94,286	100	100	88,571	100	8857142, 86	250000	382500	1	20
5	92,857	92,8571	100	92,857	92,857	92,857	100	100	85,714	100	8571428, 57	250000	382500	1	20
4	91,429	91,4286	100	91,429	91,429	91,429	100	100	82,857	100	8285714, 29	250000	382500	1	20
3	90	90	100	90	90	90	100	100	80	100	8000000	250000	382500	1	20
2	86,667	86,6667	100	86,667	86,667	86,667	100	98,33 33	70	98,333	8000000	233333, 33	382500	1	16,6 666 7

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	83,333	83,3333	100	83,333	83,333	83,333	100	96,66 67	60	96,667	8000000	216666, 67	382500	1	13,3 333 3
0	80	80	100	80	80	80	100	95	50	95	8000000	200000	382500	1	10
Level (Score)	7	7	10	3	7	3	10	10	10	10	3	10	10	10	10
Bobot (Weight)	0,004	0,008	0,01 1	0,020	0,012	0,009	0,02 5	0,046	0,029	0,020	0,010	0,020	0,039	0, 01 0	0,01 5
Value	0,03	0,06	0,11	0,06	0,08	0,03	0,25	0,46	0,29	0,20	0,03	0,20	0,39	0, 10	0,15

4.3.7.4. Objective Matrix dan Traffic Light System Stakeholder Pemerintah

Hasil lengkap *scoring system* untuk menentukan skor aktual dan nilai performansi *stakeholder* pemerintah dapat dilihat pada tabel 4.33 sebagai berikut :

Tabel 4.33 *Objective Matrix (OMAX) Stakeholder* Pemerintah

KPI	1	2	3	4	5
Performance	100	100	100	100	100
10	100	100	100	100	100
9	100	97,1429	100	98,571	98,571
8	100	94,2857	100	97,143	97,143
7	100	91,4286	100	95,714	95,714
6	100	88,5714	100	94,286	94,286

KPI	1	2	3	4	5
5	100	85,7143	100	92,857	92,857
4	100	82,8571	100	91,429	91,429
3	100	80	100	90	90
2	93,333	76,6667	93,333	86,667	93,333
1	86,667	73,3333	86,667	83,333	96,667
0	80	70	80	80	100
Level (Score)	10	10	10	10	10
Bobot (Weight)	0,009	0,003	0,006	0,005	0,010
Value	0,09	0,03	0,06	0,05	0,10
Index Total	5,94				

Dari Tabel 4.33 didapatkan nilai *index* total sebesar 5,94 yang berarti saat ini perusahaan berada diantara level 5 dan 6. melalui Traffic Light System maka dapat dilihat secara keseluruhan dapat dikatakan CV Aries Prima memiliki kinerja yang baik. Perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kerja) dan diharapkan tetap dipertahankan dengan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Key Indicator Performance (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 4 *stakeholder* dan 37 KPI. 4 *stakeholder* tersebut ialah Konsumen dengan 11 KPI, Karyawan dengan 15 KPI, Pemerintah dengan 5 KPI dan pemilik dengan 6 KPI.

5.2. Analisis Analitical Hierarki Process (AHP)

Analitical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan perusahaan terhadap aktivitas dalam perusahaan. Pembobotan dilakukan sebanyak 2 kali. Pembobotan dilakukan kepada masing-masing *stakeholder* dan perwakilan dari perusahaan. Pembobotan tersebut adalah pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar perspektif performance prism, pembobotan antar aktivitas dalam setiap perspektif *stakeholder* performance prism. Setelah dilakukan perhitungan untuk mengetahui bobot dari setiap KPI dan Konsistensi dari pengisian kuisisioner maka didapatkan hasil pembobotan masing-masing KPI. Kemudian Dilihat dari nilai CR pada tabr 4.21 semua nilai $CR \leq 0,1$ hal ini berarti bahwa jawaban yang diberikan oleh responden konsisten.

5.3. Analisis Stakeholder Pemilik

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* pemilik menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) diketahui bahwa :

1. 4 KPI masuk dalam kategori kuning. KPI tersebut adalah meminimalkan biaya operasional, peningkatan pendapatan, meningkatkan kualitas karyawan, pemanfaatan aset secara maksimal. Hal ini berarti nilai performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi dibawah target maksimum namun masih sesuai dengan target yang diharapkan.
2. 2 KPI masuk dalam kategori hijau. KPI tersebut adalah penjadwalan *maintenance* secara rutin, *management review*. Hal ini berarti performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi sesuai dengan target optimis.

Hasil OMAX menunjukkan tidak ada KPI yang masuk dalam kategori merah hal ini menunjukkan bahwa performansi kinerja perusahaan pada *stakeholder* pemilik sudah baik meskipun ada 4 KPI yang berada dalam kategori kuning namun masih masuk dalam target yang diharapkan.

5.4. Analisis Stakeholder Konsumen

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* konsumen menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) diketahui bahwa :

1. 4 KPI masuk dalam kategori merah. KPI tersebut adalah pembayaran tepat waktu, modernisasi peralatan, pengawasan kerja dan perawatan peralatan, hal ini berarti performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi di bawah target yang diharapkan.
2. 4 KPI masuk dalam kategori kuning. KPI tersebut adalah *good service*, Kualitas air yang bagus, kualitas alat, kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman, hal ini berarti nilai performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi dibawah target maksimum namun masih sesuai dengan target yang diharapkan.
3. 3 KPI masuk dalam kategori hijau. KPI tersebut adalah pengerjaan tepat waktu, memberikan kritik dan saran dan penjadwalan pengerjaan. hal ini berarti performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi sesuai dengan target optimis.

Performansi KPI pertama yang tidak baik adalah pembayaran tepat waktu , hal ini dikarenakan karena kurang ketatnya MOU mengenai pembayaran *invoice* yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada konsumen sehingga konsumen membayar *invoice* yang diberikan perusahaan terlalu lama dan membuat perusahaan harus mencari dana untuk melanjutkan project selanjutnya. Performansi KPI kedua adalah modernisasi peralatan berkaitan dengan KPI pengawasan kerja dan perawatan alat hal ini dikarenakan karena kurangnya pengawasan kerja yang dilakukan sehingga membuat jadwal perawatan alat tidak sesuai dengan yang di targetkan oleh pihak perusahaan.

KPI ketiga adalah pengawasan kerja, hal ini dikarenakan karena beratnya tugas dari pengawas kerja yang harus mengurus urusan karyawan dilapangan dan juga mengurus urusan perusahaan dengan konsumen lain sehingga membuat pengawas tidak sepenuhnya bisa mengontrol tugas-tugas karyawan sehingga membuat perawatan alat tidak dilakukan sesuai dengan yang telah di tentukan oleh perusahaan . KPI Keempat adalah perawatan alat , KPI ini berhubungan dengan sumber daya manusia . karyawan telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan tetapi belum menggunakannya dengan baik sehingga perawatan alat tidak dilakukan sesuai dengan jadwal dan kurangnya pengawasan yang dilakukan kepada pekerja .

5.5. Analisis *Stakeholder* Karyawan

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* karyawan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) diketahui bahwa :

1. 6 KPI masuk dalam kategori kuning. KPI tersebut adalah fasilitas kerja yang memadai, peningkatan kesejahteraan, mematuhi SOP, tingkat produktivitas, tingkat kedisiplinan karyawan, pengelolaan anggaran pelatihan. hal ini berarti nilai performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi dibawah target maksimum namun masih sesuai dengan target yang diharapkan.
2. 9 KPI masuk dalam kategori hijau. KPI tersebut adalah jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, pemeberian bonus, mengikuti program BPJS, peningkatan SDM, mendaftarkan karyawan ke program BPJS, pemberian *reward* bagi karyawan berprestasi, pengelolaan anggaran BPJS, pendidikan dan pelatihan,

pengelolaan anggaran bonus karyawan . hal ini berarti performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi sesuai dengan target optimis.

Hasil OMAX menunjukkan tidak ada KPI yang masuk dalam kategori merah hal ini menunjukkan bahwa performansi kinerja perusahaan pada *satkeholder* karyawan sudah baik meskipun ada 6 KPI yang berada dalam kategori kuning namun masih masuk dalam target yang diharapkan.

5.6. Analisis Stakeholder Pemerintah

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* pemilik menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) diketahui terdapat 5 KPI masuk dalam kategori hijau. KPI tersebut adalah pembayaran pajak tepat waktu, mendapatkan perlindungan dalam menjalankan usaha, *update* info mengenai besaran dan tempo pembayaran pajak, pelaksanaan peraturan daerah tentang pajak, membayar pajak sesuai dengan ketentuan. hal ini berarti performansi KPI tersebut memiliki nilai realisasi sesuai dengan target optimis.

Hasil OMAX menunjukkan tidak ada KPI yang masuk dalam kategori merah hal ini menunjukkan bahwa performansi kinerja perusahaan pada *satkeholder* pemerintah sangat memuaskan karena semua KPI telah mencapai target optimis yang diinginkan oleh perusahaan.

5.7. Usulan Perbaikan

Berdasarkan pengukuran KPI dengan menggunakan OMAX pada CV Aries Prima ditemukan 4 KPI yang belum mencapai performa yang diharapkan. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan dan pencegahan dengan menggunakan beberapa metode untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik. Adapun rekomendasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk KPI pembayaran tepat waktu dapat menggunakan perbaikan dalam hal perbaikan pada perjanjian MOU mengenai pembayaran, MOU soal pembayaran lebih di tekankan pada batas waktu pembayaran dan denda yang diberikan lebih besar agar konsumen membayar sesuai dengan waktu yang telah di tentukan.

2. Untuk KPI modernisasi alat pada perbaruan alat sesuai dengan masa pemakaian alat dapat dilakukan dengan cara melakukan perbaikan dalam pengawasan kerja dan perawatan peralatan. Perbaikan yang dilakukan dengan cara lebih mengawasi karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga diharapkan apabila pengawasan dalam perawatan alat berjalan dengan baik maka perusahaan dapat melakukan modernisasi peralatan sesuai dengan masa penggunaan.
3. Untuk KPI pengawasan kerja dapat dilakukan perbaikan dengan cara penambahan karyawan pada bagian pengawasan kerja. dengan menambah bagian dapat membuat pengawasan lapangan lebih efektif sehingga sesuai dengan yang di harapkan perusahaan.
4. Untuk KPI perawatan alat dapat menggunakan perbaikan dalam hal melakukan peningkatan dalam pengawasan kerja kepada karyawan dan apabila karyawan tidak melakukan perawatan sesuai jadwal yang di tentukan perusahaan harus memeberikan peringatan kepada karyawan yang tidak melakukan perawatan sesuai dengan jadwal.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *performance prism* dapat disimpulkan bahwa melalui metode *objective omax* (OMAX) dan *traffic light system*, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil index Pencapaian kerja perusahaan adalah 5,94 yang berarti saat ini perusahaan berada diantara level 5 dan 6 yang berarti bahwa CV Aries Prima memiliki kinerja yang baik. Perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif dan diharapkan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja. Dari 37 KPI yang dijadikan indikator pengukuran kerja, terdapat 20 KPI masuk dalam kategori hijau, 13 KPI masuk dalam kategori kuning , 4 KPI masuk dalam kategori merah adalah pembayaran tepat waktu, modernisasi alat, pengawasan kerja dan perawatan alat.
2. Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan yang telah dilakukan didapatkan 4 KPI yang masuk dalam kategori merah atau dengan kata lain performansi KPI tersebut memiliki nilai dibawah target dan di luar nilai pesimis yang di tentukan oleh perusahaan . rekomendasi atau usulan untuk memperbaiki KPI yang belum berada pada performa yang diharapkan adalah perbaikan perjanjian MOU mengenai pembayaran, penambahan karyawan pada bagian pengawasan kerja, perbaikan dalam pengawasan kerja dan pemberian sanksi , perbaikan dalam pengawasan kerja dan perawatan peralatan.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan , maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan perlu mempertahankan pencapaian yang telah diraih pada indikator-indikator yang termasuk pada kategori hijau. Hal ini dapat dilakukan dengan tetap menjalin hubungan dan komunikasi yang baik kepada para *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan. Pada kategori kuning perusahaan perlu lebih memaksimalkan pencapaian untuk project selanjutnya dan pada kategori merah harus melakukan perubahan agar tujuan perusahaan dapat tercapai .
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

- Adianto, M. Agung Saryatmo, Dan Ardi S. Gunawan. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism Dan Scoring Objective Matrix (Omax) Pada Pt. Bpas . Sinergi Vol. 18, No. 2, Juni 2014
- Amstrong, M. 1998. *Performance Management*. New York: Institute of Personal and Development.
- Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. 2009. *Management Control System*. New York: Mc Graw Hill.
- Bernardin, H. John. & Russel, E.A. 1993. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill Internatioan Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Bintarti, Annisa Tri. 2012. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Performance Prism Pada Pt Tunas Dwipa Matra Cabang Godean
- Eka Zusan Arianto, & Sri Gunani Partiw. 2008. Analisa Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus: PT Petrokimia Gresik). *Skripsi*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Febriarso, P dan Fitriadi R. 2008. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prims Studi Kasus di Hotel X*. Laporan Tugas Akhir, Jurusan Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Freeman, R.E. 1984. "Strategic Management: A *stakeholder Approach*". Boston, MA: Pitman.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja: Menguasai keahlian yang anda perlu dalam 10 menit*. Yogyakarta: Andi.
- Hansen, Don R., & Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Iwan Vanany dan Dian Tanukhidah. 2004. Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Pada Hotel X). *Jurnal Teknik Industri* Vol. 6, No. 2, Desember 2004: 148 - 155
- Kadarsyah, Suryadi dan Ramdhani, M Ali. 1998. *System Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

- Kuncoro, Mudrajad. 2005. Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Liputan6. 2015. Sektor Konstruksi Indonesia Berkembang Pesat.(online): <http://bisnis.liputan6.com/read/2188093/sektor-konstruksi-indonesia-berkembang-pesat> (12 April 2016)
- Mahsun, M. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moehariono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moh. Mahsun., Firma S., & Heribertus A.P. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi & Setiawan, J. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem pelipatgandaan kinerja perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen*, penerbit Salemba Empar, Jakarta
- Neely, A.D and Adams, C.A. 2000. *The Performance Prims Can Boost M & A Success*. Center For Business Performance, Cranfield School Of Management. UK.
- Neely, A.D and Adams, C.A. 2000. *Using The Performance Prims Can Boost The Success of Merers & Acquisitions*. <http://www.accenture.com>.
- Neely, A.D and Adams, C.A. 2003. *The Performance Prims In Action A Case Study*. Center For Business Performance, Cranfield School Of Management. UK.
- 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.
- Roberts, W. Robin. 1992. *Determinants of Corprate Social Ressibility Disclosure An Aplication of Stakeholder Theory*. Accounting Organiation and Society. Vol.17, No. 6, pp 595-612.
- Singgih, M. L., Damayanti, K. A., & Octavia, R. 2001. *Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X*. *Jurnal Teknik Industri*, Volume 3 hal. 48 - 56.

- Syairuddin B, Suwignjo P, dan Suartika IM. 2007. *Perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode integrated performance measurement system* (studi kasus: jurusan teknik mesin Universitas Mataram). *Jurnal Teknik Industri* 9(2): 131-143
- Tania Alda, Khawarita Siregar , Aulia Ishak . 2013. Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems Pada Pt. X. E-Jurnal Teknik Industri Ft Usu Vol 2, No. 1, Mei 2013 Pp. 37-41 37
- Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.

LAMPIRAN

1. Perhitungan CR Level 1

Pemilik

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,39	0,39	0,41	0,36	1,56	Konsumen	0,39	1,58	4,07	4,04	0,01	0,9	0,02
K2	0,39	0,39	0,41	0,36	1,56	Karyawan	0,39	1,58	4,07				
K3	0,13	0,13	0,14	0,21	0,61	pemerintah	0,15	0,62	4,03				
K4	0,08	0,08	0,05	0,07	0,27	pemilik	0,07	0,28	4,01				
Total	1,00	1	1	1	4,00		1,00	4,06	16,18				

Konsumen

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,55	0,56	0,58	0,50	2,20	Konsumen	0,55	2,29	4,17	4,13	0,04	0,9	0,05
K2	0,18	0,19	0,25	0,17	0,79	Karyawan	0,20	0,83	4,21				
K3	0,08	0,06	0,08	0,17	0,39	pemerintah	0,10	0,40	4,06				
K4	0,18	0,19	0,08	0,17	0,62	pemilik	0,16	0,63	4,08				
Total	1	1	1	1	4,00		1,00	4,15	16,52				

Karyawan

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,60	0,70	0,31	0,50	2,10	Konsumen	0,53	2,35	4,47	4,26	0,09	0,9	0,10

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K2	0,20	0,23	0,56	0,36	1,35	Karyawan	0,34	1,47	4,36				
K3	0,12	0,03	0,06	0,07	0,28	pemerintah	0,07	0,28	4,00				
K4	0,09	0,05	0,06	0,07	0,27	Pemilik	0,07	0,28	4,20				
Total	1	1	1	1	4,00		1,00	4,38	17,03				

Pemerintah

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,30	0,17	0,39	0,30	1,16	Konsumen	0,29	1,22	4,21	4,19	0,06	0,9	0,07
K2	0,30	0,17	0,13	0,10	0,70	Karyawan	0,17	0,72	4,11				
K3	0,30	0,50	0,39	0,50	1,69	pemerintah	0,42	1,79	4,24				
K4	0,10	0,17	0,08	0,10	0,45	pemilik	0,11	0,47	4,20				
Total	1	1	1	1	4,00		1,00	4,20	16,75				

2. Perhitungan GM level 1

Kriteria	GM			
	Konsumen	Karyawan	pemerintah	pemilik
Konsumen	1,00	1,73	3,20	4,21
Karyawan	0,58	1,00	2,28	2,24
pemerintah	0,31	0,44	1,00	1,97
pemilik	0,24	0,45	0,51	1,00
Total	2,13	3,62	6,99	9,42

Kriteria	K1	K2	K3	K4	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,47	0,48	0,46	0,45	1,85	Konsumen	0,464
K2	0,27	0,28	0,33	0,24	1,11	Karyawan	0,278
K3	0,15	0,12	0,14	0,21	0,62	pemerintah	0,155
K4	0,11	0,12	0,07	0,11	0,41	pemilik	0,104
Total	1,00	1	1	1	4,00		1,00

3. Pehitungan CR Level 2

Narasumber 2

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,33	0,20	0,38	0,24	0,60	1,74	<i>Stakeholder Satisfication</i>	0,35	1,96	5,63	5,32	0,08	1,12	0,07
K2	0,11	0,07	0,06	0,05	0,04	0,33	<i>Stakeholder Contribution</i>	0,07	0,34	5,28				
K3	0,16	0,20	0,19	0,24	0,12	0,91	<i>Strategy</i>	0,18	0,96	5,25				
K4	0,33	0,33	0,19	0,24	0,12	1,21	<i>Process</i>	0,24	1,26	5,22				
K5	0,07	0,20	0,19	0,24	0,12	0,81	<i>Capability</i>	0,16	0,85	5,25				
Total	1,00	1	1	1	1	5		1	5,37620293	26,62				

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
----------	----	----	----	----	----	-------	-----------	----------------------	-------------------	-------------	----------------	----	----	----

Narasumber
1

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,20	0,23	0,28	0,08	0,16	0,95	Stakeholder Satisfication	0,19	1,00	5,27	5,34	0,08	1,12	0,08
K2	0,20	0,23	0,28	0,23	0,16	1,10	Stakeholder Contribution	0,22	1,19	5,38				
K3	0,20	0,23	0,28	0,38	0,47	1,57	Strategy	0,31	1,74	5,52				
K4	0,20	0,08	0,06	0,08	0,05	0,46	Process	0,09	0,48	5,18				
K5	0,20	0,23	0,09	0,23	0,16	0,91	Capability	0,18	0,98	5,34				
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00		1,00	5,38	26,68				

Narasumber 3

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,08	0,20	0,11	0,06	0,06	0,51	Stakeholder Satisfication	0,10	0,53	5,22	5,34	0,09	1,12	0,08
K2	0,03	0,07	0,11	0,06	0,06	0,32	Stakeholder Contribution	0,06	0,34	5,20				
K3	0,24	0,20	0,33	0,29	0,53	1,60	Strategy	0,32	1,74	5,45				
K4	0,41	0,33	0,33	0,29	0,18	1,54	Process	0,31	1,67	5,40				

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K5	0,24	0,20	0,11	0,29	0,18	1,02	Capability	0,20	1,12	5,46				
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00		1,00	5,40	26,72				

Narasumber
1

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,06	0,06	0,12	0,02	0,04	0,29	Stakeholder Satisfication	0,06	0,30	5,18	5,37	0,09	1,12	0,08
K2	0,29	0,29	0,35	0,35	0,18	1,47	Stakeholder Contribution	0,29	1,58	5,40				
K3	0,18	0,29	0,35	0,35	0,54	1,71	Strategy	0,34	1,90	5,56				
K4	0,18	0,06	0,07	0,07	0,06	0,44	Process	0,09	0,46	5,32				
K5	0,29	0,29	0,12	0,21	0,18	1,09	Capability	0,22	1,18	5,39				
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00		1,00	5,43	26,86				

Narasumber
4

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,29	0,29	0,30	0,28	0,28	1,45	Stakeholder Satisfication	0,29	1,52	5,24	5,20	0,05	1,12	0,04
K2	0,06	0,06	0,03	0,06	0,09	0,29	Stakeholder Contribution	0,06	0,30	5,07				

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K3	0,07	0,18	0,08	0,09	0,06	0,47	Strategy	0,09	0,49	5,17				
K4	0,29	0,29	0,23	0,28	0,28	1,38	Process	0,28	1,42	5,18				
K5	0,29	0,18	0,38	0,28	0,28	1,41	Capability	0,28	1,50	5,32				
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	Total	1,00	5,23	25,98				

Narasumber

1

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
k1	0,14	0,09	0,28	0,08	0,16	0,75	<i>Stakeholder</i> Satisfication	0,15	0,82	5,43	5,38	0,10	1,12	0,09
k2	0,43	0,27	0,28	0,23	0,16	1,37	<i>Stakeholder</i> Contribution	0,27	1,47	5,35				
k3	0,14	0,27	0,28	0,38	0,47	1,56	Strategy	0,31	1,70	5,44				
k4	0,14	0,09	0,06	0,08	0,05	0,42	Process	0,08	0,45	5,33				
k5	0,14	0,27	0,09	0,23	0,16	0,90	Capability	0,18	0,96	5,34				
Total	1,00	1	1	1	1	5	Total	1	5,39	26,91				

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
----------	----	----	----	----	----	-------	-----------	----------------------------	----------------------	----------------	----------------	----	----	----

Narasumber
1

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,20	0,20	0,28	0,09	0,16	0,93	<i>Stakeholder Satisfication</i>	0,19	1,00	5,37	5,43	0,11	1,12	0,10
K2	0,20	0,20	0,28	0,09	0,16	0,93	<i>Stakeholder Contribution</i>	0,19	1,00	5,37				
K3	0,20	0,20	0,28	0,45	0,47	1,61	Strategy	0,32	1,85	5,74				
K4	0,20	0,20	0,06	0,09	0,05	0,60	Process	0,12	0,62	5,16				
K5	0,20	0,20	0,09	0,27	0,16	0,92	Capability	0,18	1,03	5,54				
Total	1,00	1	1	1	1	5	Total	1	5,49	27,17				

4. Perhitungan GM Level 2

Konsumen

Kriteria	GM				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	1,00	1,73	1,41	1,00	2,24

Kriteria	GM				
	<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Contribution</i>	0,58	1,00	0,58	0,77	0,58
<i>Strategy</i>	0,71	1,73	1,00	2,24	1,73
<i>Process</i>	1,00	1,29	0,45	1,00	0,58
<i>Capability</i>	0,45	1,73	0,58	1,73	1,00
Total	3,73	7,49	4,02	6,74	6,12

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,27	0,23	0,35	0,15	0,37	1,36	<i>Stakeholder Satisfication</i>	0,273
K2	0,15	0,13	0,14	0,11	0,09	0,64	<i>Stakeholder Contribution</i>	0,128
K3	0,19	0,23	0,25	0,33	0,28	1,28	<i>Strategy</i>	0,257
K4	0,27	0,17	0,11	0,15	0,09	0,79	<i>Process</i>	0,159
K5	0,12	0,23	0,14	0,26	0,16	0,92	<i>Capability</i>	0,183
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00		1,00

Karyawan

Kriteria		GM						
		Stakeholder Satisfication		Stakeholder Contribution		Strategy	Process	Capability
Stakeholder Satisfication		1,00		0,77		0,33	0,26	0,26
Stakeholder Contribution		1,29		1,00		0,58	1,00	0,58
Strategy		3,00		1,73		1,00	2,24	3,00
Process		3,87		1,00		0,45	1,00	0,58
Capability		3,87		1,73		0,33	1,73	1,00
Total		13,04		6,24		2,69	6,23	5,41
Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,08	0,12	0,12	0,04	0,05	0,41	Stakeholder Satisfication	0,083
K2	0,10	0,16	0,21	0,16	0,11	0,74	Stakeholder Contribution	0,148
K3	0,23	0,28	0,37	0,36	0,55	1,79	Strategy	0,359
K4	0,30	0,16	0,17	0,16	0,11	0,89	Process	0,178
K5	0,30	0,28	0,12	0,28	0,18	1,16	Capability	0,232
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00		1,00

Pemerintah

Kriteria		GM				
		<i>Stakeholder Satisfication</i>	<i>Stakeholder Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>		1,00	1,29	2,00	1,00	1,00
<i>Stakeholder Contribution</i>		0,77	1,00	0,58	0,77	0,58
<i>Strategy</i>		0,50	1,73	1,00	1,29	0,77
<i>Process</i>		1,00	1,29	0,77	1,00	0,58
<i>Capability</i>		1,00	1,73	1,29	1,73	1,00
Total		4,27	7,05	5,64	5,80	3,93

Kriteria	K1	K2	K3	K4	K5	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,23	0,18	0,35	0,17	0,25	1,20	<i>Stakeholder Satisfication</i>	0,240
K2	0,18	0,14	0,10	0,13	0,15	0,71	<i>Stakeholder Contribution</i>	0,141
K3	0,12	0,25	0,18	0,22	0,20	0,96	<i>Strategy</i>	0,192
K4	0,23	0,18	0,14	0,17	0,15	0,87	<i>Process</i>	0,175
K5	0,23	0,25	0,23	0,30	0,25	1,26	<i>Capability</i>	0,252
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00		1,00

5. Perhitungan CR level 3

Stakeholder satisfaction Narasumber 2

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,20	0,14	0,22	0,56	Good Service	0,19	0,56	3,01	3,03	0,01	0,58	0,03
K2	0,20	0,14	0,13	0,47	Pengerjaan tepat waktu	0,16	0,48	3,01				
K3	0,60	0,71	0,65	1,97	Kualitas air yang bagus	0,66	2,00	3,06				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,04	9,09				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,33	0,33	0,33	1,00	Good Service	0,33	1,00	3,00	3,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,33	0,33	0,33	1,00	Pengerjaan tepat waktu	0,33	1,00	3,00				
K3	0,33	0,33	0,33	1,00	Kualitas air yang bagus	0,33	1,00	3,00				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,00	9,00				

Stakeholder contribution Narasumber 2

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,75	0,75	1,50	memberikan kritik dan saran	0,75	1,50	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,25	0,25	0,50	pembayaran tepat waktu	0,25	0,50	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,88	0,88	1,75	memberikan kritik dan saran	0,88	1,75	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,13	0,13	0,25	pembayaran tepat waktu	0,13	0,25	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Strategy Narasumber 2

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,75	0,75	1,50	moderanisasi peralatan	0,75	1,50	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,25	0,25	0,50	penjadwalan pengerjaan	0,25	0,50	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,50	0,50	1,00	moderanisasi peralatan	0,50	1,00	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,50	0,50	1,00	penjadwalan pengerjaan	0,50	1,00	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Process Narasumber 2

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
k1	0,83	0,83	1,67	pengawasan kerja	0,83	1,67	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
k2	0,17	0,17	0,33	perawatan peralatan	0,17	0,33	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
k1	0,75	0,75	1,50	pengawasan kerja	0,75	1,50	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
k2	0,25	0,25	0,50	perawatan peralatan	0,25	0,50	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Capability Narasumber 2

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,17	0,17	0,33	kualitas alat pengeboran	0,17	0,33	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,83	0,83	1,67	kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	0,83	1,67	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,50	0,50	1,00	kualitas alat pengeboran	0,50	1,00	2,00	2,00	0,00	0,58	0,00
K2	0,50	0,50	1,00	kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	0,50	1,00	2,00				
	1,00	1,00	2,00		1,00	2,00	4,00				

Stakeholder satisfaction Narasumber 3

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,11	0,13	0,08	0,32	Fasilitas kerja yang memadai	0,11	0,32	3,01	3,04	0,02	0,58	0,03
K2	0,56	0,65	0,69	1,90	peningkatan kesejahteraan	0,63	1,95	3,07				
K3	1/3	2/9	2/9	0,78	jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	0,26	0,79	3,03				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,06	9,12				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,20	0,14	0,22	0,56	Fasilitas kerja yang memadai	0,19	0,56	3,01	3,03	0,01	0,58	0,03
K2	0,20	0,14	0,13	0,47	peningkatan kesejahteraan	0,16	0,48	3,01				
K3	3/5	5/7	2/3	1,97	jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	0,66	2,00	3,06				

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,04	9,09				

Stakeholder contribution Narasumber 3

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,65	0,60	0,71	1,97	mematuhi SOP	0,66	2,004554865	3,06	3,03	0,01	0,58	0,03
K2	0,22	0,20	0,14	0,56	Tingkat produktivitas	0,19	0,563008972	3,01				
K3	0,13	0,20	0,14	0,47	tingkat kedisiplinan karyawan	0,16	0,475610766	3,01				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,04	9,09				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,33	0,40	0,25	0,98	mematuhi SOP	0,33	1,00	3,05	3,05	0,03	0,58	0,05
K2	0,33	0,40	0,5	1,23	Tingkat produktivitas	0,41	1,26	3,07				
K3	0,33	0,20	0,25	0,78	tingkat kedisiplinan karyawan	0,26	0,79	3,04				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,06	9,16				

Strategy Narasumber 3

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,40	0,43	0,33	1,16	Pemberian Bonus	0,39	1,17	3,02	3,02	0,01	0,58	0,02
K2	0,40	0,43	0,50	1,33	mengikutkan program BPJS	0,44	1,34	3,03				
K3	0,20	0,14	0,17	0,51	peningkatan SDM	0,17	0,51	3,01				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,02	9,05				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,14	0,14	0,14	0,43	Pemberian Bonus	0,14	0,43	3,00	3,00	0,00	0,58	0,00

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K2	0,43	0,43	0,43	1,29	mengikutkan program BPJS	0,43	1,29	3,00				
K3	3/7	3/7	3/7	1,29	peningkatan SDM	0,43	1,29	3,00				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,00	9,00				

Process Narasumber 3

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,25	0,20	0,27	0,72	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	0,24	0,73	3,01	3,02	0,01	0,58	0,02
K2	0,25	0,20	0,18	0,63	pengelolaan aggaran pelatihan	0,21	0,63	3,01				
K3	0,50	0,60	0,55	1,65	pemberian reward bagi karyawan berprestasi	0,55	1,66	3,03				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,02	9,05				

Narasumber 1

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
----------	----	----	----	-------	-----------	----------------------------	----------------------	----------------	-------------------	----	----	----

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,60	0,50	0,67	1,77	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	0,59	1,82	3,09	3,05	0,03	0,58	0,05
K2	0,20	0,17	0,11	0,48	Pengelolaan anggaran pelatihan	0,16	0,48	3,02				
K3	0,20	0,33	0,22	0,76	pemberian reward bagi karyawan berprestasi	0,25	0,77	3,04				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,07	9,16				

Capability Narasumber 3

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,60	0,50	0,67	1,77	Pengelolaan anggaran bpjs	0,59	1,82	3,09	3,05	0,03	0,58	0,05
K2	0,20	0,17	0,11	0,48	pendidikan dan pelatihan	0,16	0,48	3,02				
K3	0,20	0,33	0,22	0,76	Pengelolaan anggaran bonus karyawan	0,25	0,77	3,04				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,07	9,16				

Narasumber 1												
Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,63	0,50	0,73	1,86	Pengelolaan anggaran bpjs	0,62	1,99	3,20	3,11	0,05	0,58	0,09
K2	0,21	0,17	0,09	0,47	pendidikan dan pelatihan	0,16	0,47	3,04				
K3	0,16	0,33	0,18	0,67	Pengelolaan anggaran bonus karyawan	0,22	0,69	3,08				
	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00	3,15	9,33				

Stakeholder satisfaction Narasumber 1

Kriteri a	K1	K2	Tota l	Kriterian	Bobot (eugen vector)	Perkalian Matriks	Eugen Value	λ maks	CI	IR	CR
K1	0,7 5	0,7 5	1,50	Meminimalkan biaya operasioanal	0,75	1,50	2,00	2,00	0,0 0	0,5 8	0,0 0
K2	0,2 5	0,2 5	0,50	peningkatan pendapatan	0,25	0,50	2,00				
	1,0 0	1,0 0	2,00		1,00	2,00	4,00				

6. Perhitungan GM level 3

Stakeholder satisfaction Narasumber 2

GM			
Kriteria	<i>Good Service</i>	Pengerjaan tepat waktu	Kualitas air yang bagus
<i>Good Service</i>	1,00	1,00	0,58
Pengerjaan tepat waktu	1,00	1,00	0,45
Kualitas air yang bagus	1,73	2,24	1,00
Total	3,73	4,24	2,02

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,27	0,24	0,29	0,50	<i>Good Service</i>	0,26
K2	0,27	0,24	0,22	0,50	Pengerjaan tepat waktu	0,24
K3	0,46	0,53	0,49	0,99	Kualitas air yang bagus	0,50
Total	1,00	1,00	1,00	2,00		1,00

Stakeholder Contribution Narasumber 2

Kriteria	GM	
	memberikan kritik dan saran	pembayaran tepat waktu
memberikan kritik dan saran	1,00	4,58
pembayaran tepat waktu	0,22	1,00
Total	1,22	5,58

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,82	0,82	1,64	memberikan kritik dan saran	0,82
K2	0,18	0,18	0,36	pembayaran tepat waktu	0,179128785
Total	1,00	1	2		1

Strategy Narasumber 2

	GM	
Kriteria	moderanisasi peralatan	penjadwalan pengerjaan
moderanisasi peralatan	1,00	1,73
penjadwalan pengerjaan	0,58	1,00
Total	1,58	2,73

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,63	0,63	1,27	moderanisasi peralatan	0,63
K2	0,37	0,37	0,73	penjadwalan pengerjaan	0,37
Total	1,00	1	2		1,00

Process Narasumber 2

	GM	
Kriteria	pengawasan kerja	perawatan peralatan
pengawasan kerja	1,00	3,87
perawatan peralatan	0,26	1,00
Total	1,26	4,87

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,79	0,79	1,59	pengawasan kerja	0,79
K2	0,21	0,21	0,41	perawatan peralatan	0,21
Total	1,00	1	2		1,00

Capability Narasumber 2

Kriteria	GM	
	kualitas alat pengeboran	kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman
kualitas alat pengeboran	1,00	0,45
kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	2,24	1,00
Total	3,24	1,45

Kriteria	K1	K2	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
k1	0,31	0,31	0,62	kualitas alat pengeboran	0,31
k2	0,69	0,69	1,38	kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman	0,690983006
Total	1,00	1	2		1

Stakeholder satisfaction Narasumber 3

Kriteria	GM		
	Fasilitas kerja yang memadai	peningkatan kesejahteraan	jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
Fasilitas kerja yang memadai	1,00	0,45	0,33
peningkatan kesejahteraan	2,24	1,00	0,77

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,16	0,16	0,16	0,48	Fasilitas kerja yang memadai	0,16
K2	0,36	0,37	0,37	1,09	peningkatan kesejahteraan	0,36

	GM		
Kriteria	Fasilitas kerja yang memadai	peningkatan kesejahteraan	jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	3,00	1,29	1,00
Total	6,24	2,74	2,11

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K3	0,48	0,47	0,47	1,43	jaminan kesehatan dan keselamatan kerja	0,48
Total	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00

Stakeholder Contribution Narasumber 3

	GM		
Kriteria	mematuhi SOP	Tingkat produktivitas	tingkat kedisiplinan karyawan
mematuhi SOP	1,00	1,73	2,24
Tingkat produktivitas	0,58	1,00	1,41
tingkat kedisiplinan karyawan	0,45	0,71	1,00
Total	2,02	3,44	4,65

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,49	0,50	0,48	1,48	mematuhi SOP	0,49
K2	0,29	0,29	0,30	0,88	Tingkat produktivitas	0,29
K3	0,22	0,21	0,22	0,64	tingkat kedisiplinan karyawan	0,21
Total	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00

Strategy Narasumber 3

Kriteria	GM			Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
	Pemberian Bonus	mengikutkan program BPJS	peningkatan SDM							
Pemberian Bonus	1,00	0,58	0,82	K1	0,25	0,27	0,23	0,75	Pemberian Bonus	0,25
mengikutkan program BPJS	1,73	1,00	1,73	K2	0,44	0,46	0,49	1,39	mengikutkan program BPJS	0,46
peningkatan SDM	1,22	0,58	1,00	K3	0,31	0,27	0,28	0,86	peningkatan SDM	0,29
Total	3,96	2,15	3,55	Total	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00

Process Narasumber 3

Kriteria	GM			Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	pengelolaan aggaran pelatihan	pemberian reward bagi karyawan berprestasi							
mendaftarkan karyawan ke program BPJS	1,00	1,73	1,22	K1	0,42	0,33	0,47	1,22	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	0,41
pengelolaan aggaran pelatihan	0,58	1,00	0,41	K2	0,24	0,19	0,16	0,59	pengelolaan aggaran pelatihan	0,20

	GM		
Kriteria	mendaftarkan karyawan ke program BPJS	pengelolaan anggaran pelatihan	pemberian reward bagi karyawan berprestasi
pemberian reward bagi karyawan berprestasi	0,82	2,45	1,00
Total	2,39	5,18	2,63

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K3	0,34	0,47	0,38	1,19	pemberian reward bagi karyawan berprestasi	0,40
Total	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00

Capability Narasumber 3

	GM		
Kriteria	Pengelolaan anggaran bpjs	pendidikan dan pelatihan	Pengelolaan anggaran bonus karyawan
Pengelolaan anggaran bpjs	1,00	3,00	3,46
pendidikan dan pelatihan	0,33	1,00	0,50
Pengelolaan anggaran bonus karyawan	0,29	2,00	1,00
Total	1,62	6,00	4,96

Kriteria	K1	K2	K3	Total	Kriterian	Bobot (eugen vector)
K1	0,62	0,50	0,70	1,81	Pengelolaan anggaran bpjs	0,60
K2	0,21	0,17	0,10	0,47	pendidikan dan pelatihan	0,16
K3	0,18	0,33	0,20	0,71	Pengelolaan anggaran bonus karyawan	0,24
Total	1,00	1,00	1,00	3,00		1,00

KUESIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTARA KRITERIA UTAMA, SUB KRITERIA DALAM PENENTUAN BOBOT KPI

I. BIODATA

Nama :

Jabatan :

II. PENGANTAR

Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dari setiap kriteria, sub kriteria dan *Key Performance Indicator* (KPI) pada perspektif *Performance Prism*. 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 aplikasi proses hierarki analitik dan *Performance Prism* pada kinerja perusahaan.

III. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur, 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 lebihpenting 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.
7. 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 pada tingkat jauh lebih penting dari C
- c. B berada pada tingkatan mutlak lebih penting dari C

IV. KUISONER

1. Level 2

a. Perbandingan berpasangan antar kriteria

Kriteria	Penilaian			Elemen
Konsumen	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Karyawan
Konsumen	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	Pemilik
Karyawan	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	Pemilik
Pemerintah	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemilik

2. Level 3

a. Perbandingan berpasangan antar sub kriteria Konsumen

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Stakeholder contribution</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Process</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>

b. Perbandingan berpasangan antar sub kriteria Kayawan

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Stakeholder contribution</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Process</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>

c. Perbandingan berpasangan antar sub kriteria Pemerintah

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Stakeholder contribution</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Process</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>

d. Perbandingan berpasangan antar sub kriteria Pemilik

Unsur	Penilaian			Unsur
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Stakeholder contribution</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder Satisfication</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Strategy</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Stakeholder contribution</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Process</i>
<i>Strategy</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>
<i>Process</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	<i>Capability</i>

3. Level 4

a. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *Stakeholder Statisfication* kriteria Pemilik

Kriteria	Penilaian			Elemen
Meminimalkan Biaya	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Peningkatan Pendapatan

- a. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *Stakeholder Statistication* kriteria konsumen

Kriteria	Penilaian			Elemen
<i>Good Service</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pengerjaan tepat waktu
<i>Good Service</i>	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Kualitas air yang bagus
Pengerjaan tepat waktu	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Kualitas air yang bagus

- b. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *Stakeholder Contribution* kriteria konsumen

Kriteria	Penilaian			Elemen
Memberikan kritik dan saran	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pembayaran tepat waktu

- c. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *strategy* kriteria konsumen

Kriteria	Penilaian			Elemen
Moderenisasi peralatan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Penjadwalan pengerjaan

- d. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *process* kriteria konsumen

Kriteria	Penilaian			Elemen
Pengawasan kerja	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Perawatan peralatan

- e. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *capability* kriteria konsumen

Kriteria	Penilaian			Elemen
Kualitas alat pengeboran	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Kualitas tenaga kerja yang baik dan berpengalaman

- a. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *Stakeholder Satisfaction* kriteria karyawan

Kriteria	Penilaian			Elemen
Fasilitas Kerja yang memadai	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Peningkatan kesejahteraan
Fasilitas Kerja yang memadai	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja
Peningkatan kesejahteraan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja

- b. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kritesia *Stakeholder contribution* kriteria karyawan

Kriteria	Penilaian			Elemen
Mematuhi SOP	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat produktivitas
Mematuhi SOP	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat kedisipinan karyawan
Tingkat produktivitas	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Tingkat kedisiplinana karyawan

- c. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *Strategy* kriteria karyawan

Kriteria	Penilaian			Elemen
Pemberian bonus	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Mengiutkan program BPJS
Pemberian bonus	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Peningkatan SDM
Mengikutkan program BPJS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Peningkatan SDM

- d. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *process* kriteria karyawan

Kriteria	Penilaian			Elemen
Mendaftarkan karyawan ke program BPJS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pengelolaan anggaran pelatihan
Mendaftarkan karyawan ke program BPJS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemberian reward bagi karyawan berprestasi
Pengelolaan anggaran pelatihan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pemberian reward bagi karyawan berprestasi

- e. Perbandingan berpasangan antar KPI sub kriteria *capability* kriteria karyawan

Kriteria	Penilaian			Elemen
Pengelolaan anggaran BPJS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pendidikan dan pelatihan
Pengelolaan anggaran BPJS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pengelolaan anggaran bonus karyawan
Pendidikan dan pelatihan	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	Pengelolaan anggaran bonus karyawan