

**PENERAPAN *PERFORMANCE PRISM* SEBAGAI ALAT UKUR MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA HOTEL 88 EMBONG MALANG)**

Avien Sidhik Waskito

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

411205991 aviensidhik.28@gmail.com

Abstrak

Sistem pengukuran kinerja yang tepat akan membantu perusahaan dalam mendapatkan informasi tentang sejauh mana tingkat kinerja perusahaan dalam mencapai target yang telah direncanakan sehingga dapat mengetahui sejauh apa perkembangan perusahaan dalam mencapai target tersebut. Selama ini Hotel 88 Embong Malang Surabaya hanya menekankan pada aspek keuangan sebagai tolak ukur pengukuran kinerja, karena lebih mudah diterapkan. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja dianggap tidak mampu mengukur aset tidak berwujud seperti sumber daya manusia. Untuk memperbaiki kondisi seperti ini maka diperlukan metode yang dapat mengidentifikasi stakeholder secara keseluruhan. Metode yang dapat mengidentifikasi tingkat kinerja dan kepuasan stakeholder adalah metode Performance Prism. Pengukuran kinerja menggunakan metode Performance Prism merupakan pengukuran kinerja yang terintegrasi meliputi seluruh aspek perusahaan meliputi kepuasan dan kontribusi stakeholder. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini didukung dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan nilai bobot prioritas perusahaan pada setiap kriteria dan KPI setiap kriteria. Scoring system menggunakan metode Objective Matrix (OMAX) untuk mengetahui nilai performansi total perusahaan. Perancangan pengukuran kinerja pada Hotel 88 Embong Malang Surabaya menghasilkan 51 KPI yang meliputi 9 KPI konsumen, 9 KPI untuk karyawan, 9 KPI investor, 9 KPI supplier, 6 KPI pemerintah dan 9 KPI untuk masyarakat. Dari perhitungan pengukuran kinerja diperoleh nilai 8.57 yang berarti pencapaian kinerja Hotel 88 Embong Malang Surabaya menghasilkan kinerja yang cukup baik.

Kata kunci Kinerja, Pengukuran Kinerja, KPI, Performance Prism, AHP, OMAX

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kota Surabaya adalah ibukota terbesar di Jawa Timur yang menjadi pusat bisnis dan ekonomi. Banyak wisatawan yang datang berkunjung di kota Surabaya untuk melakukan aktifitas bisnis, ekonomi, sosial hingga berwisata. Adanya ketidakseimbangan antara pengunjung dan jumlah hotel mengakibatkan munculnya persaingan antar pengusaha hotel. Bisnis perhotelan yang berkembang di kota Surabaya salah satunya adalah Hotel 88. Hotel 88 bertekad untuk memberikan pelayanan yang ramah terhadap tamu disertai dengan fasilitas yang mendukung untuk keperluan pribadi ataupun bisnis.

Di hotel 88 Embong Malang Surabaya pengukuran kinerja dilakukan sebagai evaluasi yang sekaligus dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, namun pada umumnya pengukuran kinerja hanya didasarkan pada aspek finansial, baik buruk kinerja didasarkan atas terpenuhi atau tidaknya target dalam jangka waktu tertentu..

Selama 3 tahun ini, hotel 88 Embong Malang Surabaya mengalami penurunan jumlah *costumer* yang datang $\pm 6 - 8\%$ / tahun dengan dihitung jumlah total *room sales* sehingga menyebabkan tidak terpenuhinya target perusahaan secara *financial*. Hal ini menyebabkan manajemen hotel selalu mengadakan evaluasi tanpa menghasilkan solusi dan menganggap kinerja karyawan selalu buruk. Maka diperlukan sebuah metode pengukuran kinerja yang tepat dan sekaligus dapat memberikan solusi pengambilan keputusan guna membantu mencapai target yang telah ditentukan.

Adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial tetapi juga aspek non finansial. Pada penelitian ini, *performance prism* dipilih sebagai model sistem pengukuran kinerja dengan tujuan hendak dicapai oleh perusahaan sebagai obyek penelitian. *Performance prism* memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi, proses dan kapabilitas. Identifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* dilakukan dengan metode studi kepustakaan, observasi, wawancara dan kuisioner kepada para *stakeholder*.

Metode *performance prism* yang telah sesuai dengan kepuasan dan kontribusi *stakeholder* diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat sehingga *room sales* meningkat dan target perusahaan dapat terpenuhi atau tercapai.

B. Batasan Masalah

Banyaknya alternatif kondisi yang dapat terjadi karena ruang lingkup lingkungan permasalahan yang luas maka perlu diberikan batasan masalah dari penelitian ini agar lebih terarah yaitu sebagai berikut

- 1) Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran diambil data tahun 2017.
- 2) Penelitian dimulai pada bulan Mei sampai dengan Juli 2017.
- 3) Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara dan kuesioner *stakeholder* (*customer*, karyawan, investor, *supplier*, pemerintah dan masyarakat sekitar).

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dianalisis dan dicapainya penelitian ini adalah Untuk meningkatkan kinerja karyawan menggunakan metode *performance prims* pada perusahaan Hotel 88 Embong Malang.

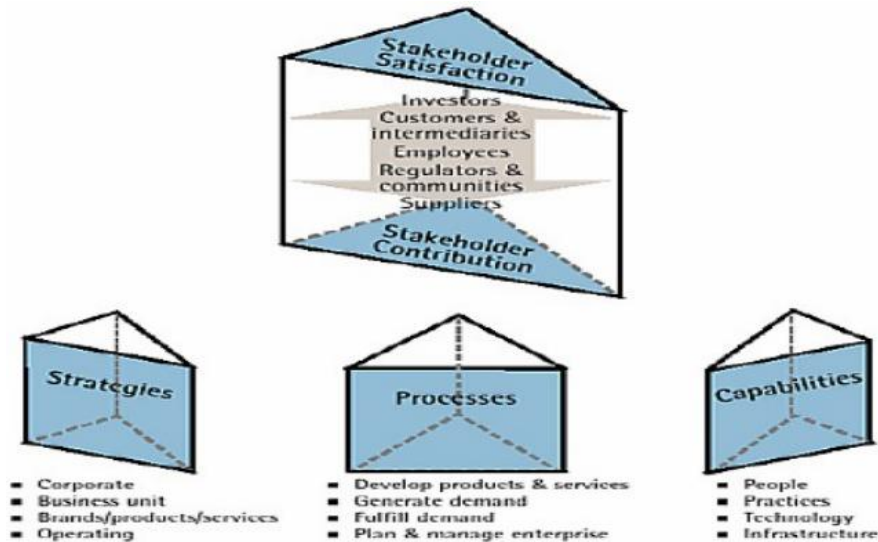
II. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini yang menjadi topik utama adalah kinerja. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu.

Selain kinerja yang menjadi topik utama, kualitas jasa juga mempunyai peran penting dalam penelitian ini. Pengertian kualitas jasa sendiri berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi pelanggan.

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan metode *performance prism*. *Performance Prism* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, menurut persepsi dari semua *stakeholder* organisasi tersebut (Neely dan Adams, 2000; Neely *et al.*, 2001). *Performance Prism* mencoba mempertimbangkan seluruh *stakeholder* dari perusahaan seperti, investor, pelanggan

atau tamu, karyawan. Dalam *Performance Prism* pendekatan dimulai dari menentukan siapa sajakah para *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan, bukan dari strategi apa yang diterapkan di dalam perusahaan. Pendekatan indentifikasi *stakeholder* ini selanjutnya akan membawa perusahaan memilih strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.



Gambar 1. Ruang Lingkup *Performance Prism*

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP yaitu sifatnya yang fleksibel, dapat memasukkan preferensi pribadi dan mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain, proses perhitungannya relatif mudah dan dengan cepat dapat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan ataupun pengaruh dari setiap elemen terhadap elemen lainnya. Langkah langkah pada metode AHP yaitu mendefinisikan masalah dan menentukan solusi, membuat struktur hierarki, membuat matrik perbandingan berpasangan, melakukan perbandingan berpasangan, menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, menghitung vektor *eigen* dan memeriksa inkonsistensi hierarki.

Tabel 1. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit meyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya.	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan

Langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan *Consistency Index* (CI) merupakan merupakan tingkat konsistensi seseorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah.

Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut

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

Keterangan

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

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

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

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

Random Index (tabel)

Selanjutnya adalah melakukan perhitungan *Objective Matrix* (OMAX). Dapat digunakan untuk mengukur aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja. Sehingga hasil akhir dari pengukuran dengan metode OMAX ini adalah sebuah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Penelitian survey merupakan penelitian yang mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan menanyakan melalui angket atau *interview*. Kemudian menyebar kuisioner. Kuisioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku dan karakteristik beberapa orang. Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui komunikasi langsung atau telepon.

III. METODE PENELITIAN

Waktu dan tempat penelitian ini dilaksanakan pada tamu dan karyawan di Hotel 88 Embong Malang yang berada di Jl. Embong Malang No. 84 Surabaya. Dan waktu penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan mulai dari bulan Mei- Juli 2017.

Tabel 2. Identifikasi *Strategy, Process, Capability Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
- <i>Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Harga yang bersaing (A₁) - Pengembangan fasilitas unggulan (A₂) - Kemudahan dalam pembayaran (A₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Frekwensi pemberian diskon (G₁) - Penanganan keluhan yang cepat (G₂) - Pembayaran dengan kartu kredit (G₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Perluasan promosi yang kreatif (M₁) - Adanya Meja <i>Complain</i> (M₂) - Bekerja sama yang baik dengan bank (M₃)
- <i>Employess</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan (B₁) - Perbaikan kondisi kerja didalam hotel (B₂) - Perbaikan Kualitas karyawan (B₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanksi dan <i>reward</i> (H₁) - Komunikasi Interen (H₂) - Keterampilan karyawan (H₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan anggaran bonus karyawan (N₁) - Perhatian terhadap <i>complain</i> karyawan (N₂) - Menyelenggarakan pelatihan kerja (N₃)
- <i>Investor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan aset hotel (C₁) - Sistem pembukuan yang terkomputerisasi (C₂) - Pemanfaatan biaya operasional (C₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan pengembangan yang strategis (I₁) - Informasi data yang akurat dan teratur (I₂) - Penggunaan Anggaran dengan baik (I₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Perluasan usaha di daerah lain (O₁) - Sistem informasi yang terpercaya (O₂) - Realisasi Biaya operasional (O₃)

- Supplier	<ul style="list-style-type: none"> - Pengontrolan kerja <i>supplier</i> (D₁) - Menjaga komunikasi dengan <i>supplier</i> (D₂) - Menjaga Kerjasama dengan baik (D₃) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Kesepakatan standar mutu produk (J₁) - Pemesanan produk secara terencana (J₂) - Kesepakatan Jatuh tempo pembayaran (J₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengecekan kualitas pada produk pesanan (P₁) - Informasi kondisi stok secara berkala (P₂) - Pembayaran tepat waktu (P₃) -
- Regulator	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga ketertiban usaha (E₁) - Promosi pariwisata kota Surabaya (E₂) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mematuhi aturan mengenai usaha (K₁) - Memasarkan produk kerajinan daerah (K₂) 	<ul style="list-style-type: none"> - Membayar retribusi sesuai aturan (Q₁) - Memperluas usaha pemasaran kerajinan daerah (Q₂)
- Communities	<ul style="list-style-type: none"> - Memberdayakan UKM (F₁) - Menjaga citra positif di masyarakat (F₂) - Menjaga Kerjasama dengan masyarakat (F₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memasarkan produk UKM dilingkungan sekitar (L₁) - Mengadakan Program social agama dan bantuan (L₂) - Melakukan <i>rekrutment</i> secara berkala (L₃) 	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan <i>display</i> produk kerajinan (R₁) - Anggaran untuk kegiatan Bina Lingkungan (R₂) - Menyediakan lapangan pekerjaan untuk lingkungan sekitar (R₃)

IV. ANALISA DATA

Tabel 3. Bobot dan Nilai Inkonsistensi Antar Kriteria KPI

Kriteria	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
<i>Strategy</i>	0,62	0,069
<i>Process</i>	0,29	
<i>Capability</i>	0,09	

Tabel 4. Bobot dan Nilai Inkonsistensi Stakeholder Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
<i>Customer</i>	0,46	0,082
<i>Employee</i>	0,07	
<i>Investor</i>	0,27	
<i>Supplier</i>	0,13	
<i>Regulator</i>	0,03	
<i>Community</i>	0,04	

Tabel 5. Bobot dan Nilai Inkonsistensi Antar KPI Stakeholder Perusahaan

		KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
		<i>Strategy</i>	Harga yang bersaing (A ₁)	0,65
Pengembangan Fasilitas unggulan (A ₂)	0,28			
Kemudahan Pembayaran (A ₃)	0,07			
<i>Process</i>	Frekwensi pemberian paket diskon (G ₁)	0,65	0,078	
	Penanganan keluhan dengan cepat (G ₂)	0,28		
	Pembayaran menggunakan kartu kredit (G ₃)	0,07		
<i>Capability</i>	Perluasan Promosi (M ₁)	0,53	0,043	
	Meja <i>complain</i> (M ₂)	0,33		
	Kerjasama dengan bank (M ₃)	0,14		

		KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
		<i>Strategy</i>	Perbaiki Kinerja dan loyalitas karyawan (B ₁)	0,64
Perbaiki Kondisi kerja didalam hotel (B ₂)	0,09			
Perbaiki kualitas karyawan (B ₃)	0,27			
<i>Process</i>	Pemberian Sanksi dan <i>reward</i> (H ₁)	0,63	0,052	
	Komunikasi internal (H ₂)	0,28		
	Keterampilan karyawan (H ₃)	0,07		
<i>Capability</i>	Anggaran bonus karyawan (N ₁)	0,16	0,060	
	Perhatian <i>Complain</i> karyawan (N ₂)	0,59		
	pelatihan kerja (N ₃)	0,25		

		KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
		<i>Strategy</i>	Pemanfaatan aset hotel secara optimal (C ₁)	0,26
Sistem pembukuan komputerisasi (C ₂)	0,11			
Pemanfaat Biaya operasional (C ₃)	0,63			
<i>Investor</i>	<i>Process</i>	Merencanakan pengembangan yang strategis (I ₁)	0,63	0,052
		Informasi data yang akurat dan teratur (I ₂)	0,11	
		Penggunaan anggaran dengan baik (I ₃)	0,26	
<i>Capability</i>		Perluasan usaha d daerah lain (O ₁)	0,63	0,052
		Sistem informasi yang terpercaya (O ₂)	0,11	
		Realisasi Biaya operasional (O ₃)	0,26	

		KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
		<i>Supplier</i>	<i>Strategy</i>	Pengontrolan kerja <i>supplier</i> (D ₁)
Menjaga Komunikasi dengan <i>supplier</i> (D ₂)	0,19			
kerjasama dengan baik (D ₃)	0,08			
<i>Supplier</i>	<i>Process</i>	Kesepakatan standar mutu produk (J ₁)	0,65	0,078
		Pemesanan secara terencana (J ₂)	0,28	
		Jatuh tempo pembayaran (J ₃)	0,07	
<i>Supplier</i>	<i>Capability</i>	Pengecekan kualitas pada produk pesanan (P ₁)	0,64	0,060
		Informasi kondisi stok (P ₂)	0,27	
		Pembayaran tepat waktu (P ₃)	0,09	

		KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
		<i>Strategy</i>	Menjaga ketertiban usaha (E ₁)	0,83
Promosi Pariwisata (E ₂)	0,17			
<i>Regultor</i>	<i>Process</i>	Mematuhi aturan mengenai usaha (K ₁)	0,87	0,00
		Memasarkan produk kerajinan daerah (K ₂)	0,13	
	<i>Capability</i>	Membayar retribusi sesuai aturan (Q ₁)	0,87	0,00
		Memperluas usaha pemasaran kerajinan daerah (Q ₂)	0,13	

		KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
		<i>Community</i>	<i>Strategy</i>	Memberdayakan UKM (F ₁)
Menjaga citra positif di masyarakat (F ₂)	0,22			
Kerjasama dengan masyarakat (F ₃)	0,69			
	<i>Process</i>	Ikut memasarkan produk UKM (L ₁)	0,12	0,043
		Program sosial keagamaan dan bantuan (L ₂)	0,20	
		Rekrut tenaga kerja dari lingkungan sekitar (L ₃)	0,68	
	<i>Capability</i>	Menyediakan tempat <i>display</i> produk kerajinan lokal (R ₁)	0,09	0,060
		Pengadaan Anggaran untuk kegiatan bina lingkungan (R ₂)	0,22	
		Menyediakan lapangan kerja (R ₃)	0,69	

Tabel 6. Hasil Pengukuran Pencapaian KPI

Kriteria Strategi	Skala	Kriteria Proses	Skala
Harga yang bersaing (A ₁)	3,28	Frekwensi pemberian diskon (G ₁)	4,52
Pengembangan fasilitas unggulan (A ₂)	3,84	Penanganan keluhan yang cepat (G ₂)	3,08
Kemudahan dalam pembayaran (A ₃)	4,28	Pembayaran dengan kartu kredit (G ₃)	4,08
Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan (B ₁)	3,64	Sanksi dan <i>reward</i> (H ₁)	4,00
Perbaikan kondisi kerja didalam hotel (B ₂)	3,68	Komunikasi Interen (H ₂)	3,36
Perbaikan Kualitas karyawan (B ₃)	3,44	Keterampilan karyawan (H ₃)	3,52
Pemanfaatan aset hotel (C ₁)	4,00	Perencanaan pengembangan yang strategis (I ₁)	4,00
Sistem pembukuan yang terkomputerisasi (C ₂)	4,00	Informasi data yang akurat dan teratur (I ₂)	5,00
Pemanfaatan biaya operasional (C ₃)	3,00	Penggunaan Anggaran dengan baik (I ₃)	4,00
Pengontrolan kerja <i>supplier</i> (D ₁)	3,50	Kesepakatan standar mutu produk (J ₁)	3,50
Menjaga komunikasi dengan <i>supplier</i> (D ₂)	3,75	Pemesanan produk secara terencana (J ₂)	3,50
Menjaga Kerjasama dengan baik (D ₃)	4,25	Kesepakatan Jatuh tempo pembayaran (J ₃)	3,00
Menjaga ketertiban usaha (E ₁)	4,00	Mematuhi aturan mengenai usaha (K ₁)	4,33
Promosi pariwisata kota Surabaya (E ₂)	3,67	Memasarkan produk kerajinan daerah (K ₂)	3,33
Memberdayakan UKM (F ₁)	3,42	Memasarkan produk UKM dilingkungan sekitar (L ₁)	3,42
Menjaga citra positif di masyarakat (F ₂)	4,00	Mengadakan Program social agama dan bantuan (L ₂)	4,25
Menjaga Kerjasama dengan masyarakat (F ₃)	3,00	Melakukan <i>rekrutment</i> secara berkala (L ₃)	2,92

Kriteria Kapabilitas			
Perluasan promosi yang kreatif (M ₁)	3,28	Pengecekan kualitas pada produk pesanan (P ₁)	3,50
Adanya Meja <i>Complain</i> (M ₂)	2,96	Informasi kondisi stok secara berkala (P ₂)	3,25
Bekerja sama yang baik dengan bank (M ₃)	4,48	Pembayaran tepat waktu (P ₃)	4,00
Penyediaan anggaran bonus karyawan (N ₁)	3,76	Membayar retribusi sesuai aturan (Q ₁)	4,33
Perhatian terhadap <i>complain</i> karyawan (N ₂)	3,16	Memperluas usaha pemasaran kerajinan daerah (Q ₂)	3,33
Menyelenggarakan pelatihan kerja (N ₃)	2,68	Menyediakan <i>display</i> produk kerajinan (R ₁)	3,75
Perluasan usaha di daerah lain (O ₁)	5,00	Anggaran untuk kegiatan Bina Lingkungan (R ₂)	4,25
Sistem informasi yang terpercaya (O ₂)	4,00	Menyediakan lapangan pekerjaan untuk lingkungan sekitar (R ₃)	3,08
Realisasi Biaya operasional (O ₃)	3,00		

Tahap selanjutnya adalah melakukan *Scoring system* dengan menggunakan metode OMAX (*Objective Matrix*). Nilai Performansi = Skor Aktual x Bobot

Tabel 7. OMAX KPI Strategy

KPI	KPI																	
	Costumer			Employee			Investor			Supplier			Regulator		Community			
	A ₁	A ₂	A ₃	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	D ₃	E ₁	E ₂	F ₁	F ₂	F ₃	
Pencapaian	3,28	3,84	4,28	3,64	3,68	3,44	4,00	4,00	3,00	3,50	3,75	4,25	4,00	3,67	3,42	4,00	3,00	
10	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
9	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	
8	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
7	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
6	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
5	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
4	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
3	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
1	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Skor Aktual	7	8	9	8	8	7	8	8	6	7	8	9	8	8	7	8	6	
Bobot	0,64	0,28	0,07	0,64	0,09	0,27	0,26	0,11	0,63	0,73	0,19	0,08	0,83	0,17	0,09	0,22	0,69	
Nilai Performansi	4,48	2,24	0,63	5,12	0,72	1,89	2,08	0,88	3,78	5,11	1,52	0,72	6,64	1,36	0,63	1,76	4,14	
Bobot Stakeholder	0,46			0,07			0,27			0,13			0,03		0,04			

Tabel 8. OMAX KPI Process

KPI	KPI																	
	Costumer			Employee			Investor			Supplier			Regulator		Community			
	G ₁	G ₂	G ₃	H ₁	H ₂	H ₃	I ₁	I ₂	I ₃	J ₁	J ₂	J ₃	K ₁	K ₂	L ₁	L ₂	L ₃	
Pencapaian	4,52	3,08	4,08	4,00	3,36	3,52	4,00	5,00	4,00	3,50	3,50	3,00	4,33	3,33	3,42	4,25	2,92	
10	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
9	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	
8	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
7	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
6	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
5	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
4	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
3	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
1	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Skor Aktual	10	7	9	8	7	8	8	10	8	7	7	6	9	7	7	9	6	
Bobot	0,64	0,28	0,07	0,63	0,11	0,26	0,63	0,11	0,26	0,64	0,28	0,07	0,87	0,13	0,12	0,20	0,68	
Nilai Performansi	6,40	1,96	0,63	5,04	0,77	2,08	5,04	1,10	2,08	4,48	1,96	0,42	7,83	0,91	0,84	1,80	4,08	
Bobot Stakeholder	0,46			0,07			0,27			0,13			0,03		0,04			

Tabel 9. OMAX KPI Capability

KPI	KPI																	
	Costumer			Employee			Investor			Supplier			Regulator		Community			
	M ₁	M ₂	M ₃	N ₁	N ₂	N ₃	O ₁	O ₂	O ₃	P ₁	P ₂	P ₃	Q ₁	Q ₂	R ₁	R ₂	R ₃	
Pencapaian	3,28	2,96	4,48	3,76	3,16	2,68	5,00	4,00	3,00	3,50	3,25	4,00	4,33	3,33	3,75	4,25	3,08	
10	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
9	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	
8	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
7	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
6	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
5	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
4	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
3	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
1	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Skor Aktual	7	6	9	8	7	6	10	8	6	7	7	8	9	7	8	9	7	
Bobot	0,52	0,33	0,14	0,16	0,59	0,25	0,63	0,11	0,26	0,64	0,27	0,09	0,87	0,13	0,09	0,22	0,69	
Nilai Performansi	3,64	1,98	1,26	1,28	4,13	1,50	6,30	0,88	1,56	4,48	1,89	0,72	7,83	0,91	0,72	1,98	4,83	
Bobot Stakeholder	0,46			0,07			0,27			0,13			0,03		0,04			

Tabel 10. Rekapitulasi Performansi Total dan Bobot

No	Performansi	Nilai	Bobot
1	Kriteria KPI <i>Strategy</i>	8,03	0,62
2	Kriteria KPI <i>Process</i>	9,98	0,29
3	Kriteria KPI <i>Capability</i>	7,81	0,09
4	Perusahaan	8,57	1,00

Dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai performansi dari masing – masing elemen *Performance Indicator* yang menunjukkan kinerja aktual dari hotel, Sebagai contoh pada kriteria *strategy* dapat diketahui bahwa KPI A₁ memiliki nilai performansi 4,48 sedangkan KPI A₂ hanya memiliki nilai 2,24, Ini berarti kinerja KPI A₁ lebih besar dari KPI A₂, berikut dan seterusnya sehingga dapat dianalisa nilai performansi pencapaian tertinggi dari semua KPI adalah 7,83 yaitu untuk KPI K₁ atau mematuhi peraturan usaha

dan KPI Q₁ atau membayar retribusi sesuai aturan, Sedangkan pencapaian KPI yang terendah adalah 0,42 yaitu KPI J₃ untuk kesepakatan jatuh tempo pembayaran.

Dari Tabel 8 dapat diketahui hasil dari tabel performansi total, Kriteria KPI *Strategy* memiliki pencapaian performansi sebesar 8,03 dengan bobot 0,62 atau bobot terbesar dari ketiga kriteria KPI tersebut, Kriteria KPI *Process* memiliki pencapaian performansi sebesar 9,98 dengan bobot 0,29. Sedangkan kriteria KPI *Capability* memiliki pencapaian performansi sebesar 7,81 dengan bobot sebesar 0,09. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian KPI *strategy* masih belum optimal jika dibandingkan dengan bobotnya yang merupakan bobot terbesar dan sebaliknya KPI *Process* yang memiliki bobot kedua terendah justru memiliki pencapaian performansi tertinggi. Dapat diketahui juga bahwa pencapaian performansi total untuk perusahaan adalah sebesar 8,57

Dari tabel 9 dapat diketahui bahwa nilai performansi *Stakeholder Satisfaction* jika ditinjau dari rata - rata KPI penyusunnya adalah sebesar 4,04 sedangkan nilai performansi *Stakeholder Contribution* jika ditinjau dari rata - rata KPI penyusunnya adalah sebesar 1,76. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan stakeholder saat ini lebih besar dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan *stakeholder* tersebut.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *performance prism*, nilai performansi tertinggi adalah *Process* dengan nilai performansi 9,98 sedangkan nilai terendah adalah *Capability* dengan nilai performansi 7,81. Nilai performansi menunjukkan bahwa terdapat beberapa KPI yang sebaiknya ditingkatkan, diantaranya adalah dari KPI penyusun *strategy* yaitu pemanfaatan biaya operasional (C₃) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner sebesar 3,00 (dengan skor aktual 6,00) dan menjalankan kerjasama dengan masyarakat (F₃) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner sebesar 3,00 (dengan skor aktual 6,00) . Untuk KPI penyusun *process* adalah kesepakatan jatuh tempo pembayaran kepada *supplier* (J₃) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner

sebesar 3,00 (dengan skor aktual 6,00) dan melakukan *recruitment* secara berkala kepada masyarakat (L₃) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner sebesar 2,92 (dengan skor aktual 6,00). Serta untuk KPI penyusun *capability* adalah penyediaan meja *complain* untuk *customer* (M₂) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner sebesar 2,96 (dengan skor aktual 6,00), menyelenggarakan pelatihan kerja untuk karyawan (N₃) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner sebesar 2,68 (dengan skor aktual 6,00) dan realisasi biaya operasional perusahaan (O₃) dengan hasil pengukuran melalui kuesioner sebesar 3,00 (dengan skor aktual 6,00).

Saran

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

1. Pihak perusahaan sebaiknya membentuk suatu tim pengukuran kinerja sendiri yang bertugas melakukan pengukuran kinerja dan mengevaluasinya serta mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan perusahaan.
2. Melakukan evaluasi terhadap setiap indikator kinerja dengan *performance prism* secara berkala sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis.
3. Mengimplementasikan hasil dari evaluasi tersebut dan membandingkan perubahan tersebut dari waktu ke waktu.

Melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mendapatkan kinerja yang optimal.

VI. DAFTAR PUSTAKA

1. Wibowo, E.A. (2012). *Aplikasi Praktis SPSS Dalam Penelitian. Cetakan ke 1*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
2. Arianto, E.S. (2009). *Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Performance Prims (Studi Kasus: PT Petrokimia Gresik)*, Jurnal Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya.
3. Arifin, P.D. (2015). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Pelayanan Maskapai Sriwijaya Air*. Tugas Akhir Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Tjiptono, Fandi dan Chandra, Gregorius. (2011). *Service Quality & Satisfaction. Edisi ke 3*. Yogyakarta: Penerbit Andi Publisher.
5. Febriarso, P.(2008). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Di Hotel Arini Jl. Brigjen Slamet Riyadi No. 361 Solo)*.Jurnal Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta, Solo.
6. Neely, Masehi, Adams, C dan Kennerley, M. (2004)*The Performance Prism: The Scorecard untuk Mengukur dan Mengelola Hubungan Stackholder. Edisi Cina*, London :Financial Times / Prentice Hall.
7. Neely, A.D . Walters, A.H. dan Austin, R. (2002)*Pengukuran Kinerja dan Manajemen*. Cranfield School of Management : Centre for Kinerja Bisnis.
8. Neely, A., Adams, C. dan Crowe, P. (2001). *The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence*.
9. Neely, A.D., Kennerley, M. dan Adams, C.A, (2002)*The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and managing Business Success*.UK :Prentice Hall.
10. Rimiyantri Vega. (2015). *Analisis Kepuasan Tamu dan Loyalitas Karyawan dengan Total Quality Management Pada Hotel Wisma Dewi Sri Surabaya*.
11. Widiyawati, S. (2013).*Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Furniture Dengan Menggunakan Metode Performance Prism Dan Analytical Hierarchy Process*.Jurnal Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.

Sumber dari internet :

12. Mardiono, (2011).*Teknik Pengukuran Kinerja*. [.\(diakses 20 desember 2016\)](http://repository.ubaya.ac.id/434/7/Mardiono_Pengukuran%20Kinerja_2011.pdf)
Avalaible from:
http://repository.ubaya.ac.id/434/7/Mardiono_Pengukuran%20Kinerja_2011.pdf.