

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE PERFORMANCE PRISM (Studi Kasus di Plaza Hotel Semarang)

Hery Suliantoro, Galuh Intan M

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri UNDIP

Abstraksi

Selama ini Plaza hotel belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi yang terdiri dari aspek finansial dan non finansial. Dilihat dari prosentase tingkat hunian yang tidak memenuhi target yang ditetapkan, maka pengukuran kinerja yang terintegrasi diharapkan mampu memberikan perbaikan kinerja yang diharapkan. Dengan menggunakan performance prism, dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi stakeholder secara keseluruhan sehingga didapat indikator kinerja dari kriteria strategi, proses dan kapabilitas yang dijadikan tolok ukur perbaikan kinerja.. tahap pengumpulan data dengan menyebarkan matriks perbandingan berpasangan sebagai dasar penyusunan bobot kepentingan pada AHP dan kuesioner target pencapaian kinerja sebagai dasar penetapan skor aktual pada OMAX. Dari analisis yang dilakukan setelah bobot kepentingan diperoleh dan perhitungan nilai performansi, dilakukan simulasi perbaikan satu-satuan nilai performansi agar didapat kriteria dan elemen apa saja yang mendapat prioritas perbaikan dan rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja Plaza Hotel Semarang.

Abstract

The Plaza Hotel have never been measured its performance on financial and non-financial aspects. Customers rate is never

Kata kunci : *Performance Prism, AHP, OMAX, skor aktual*

I. PENDAHULUAN

Selama ini Plaza Hotel belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek finansial maupun aspek non finansial), mereka hanya menilai keberhasilan kinerja perusahaan dari aspek finansial saja. Faktor-faktor lain seperti lokasi hotel, standar tarif, pelayanan yang diberikan, kondisi perekonomian negara, keamanan, kenyamanan, fasilitas yang ditawarkan, tingkat persaingan dengan hotel lain akan mempengaruhi kinerja dari Plaza Hotel sendiri. Namun secara garis besar aspek non finansial yang dapat dijadikan tolok ukur

pengukuran kinerja yaitu dapat dilihat dari prosentase tingkat huniannya. Target tingkat hunian selama ini masih belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan wawancara terhadap bagian manajemen, target rata-rata kenaikan prosentase tingkat hunian kamar adalah sebesar 10% per tahun. Sedangkan rata-rata kenaikan prosentase tingkat hunian selama tahun 2000 – 2005 menunjukkan target yang masih belum dapat tercapai. Dengan demikian, kinerja stakeholder memegang peranan yang sangat penting kaitannya dengan kinerja Plaza Hotel secara keseluruhan. Oleh karena itu

kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi harus dipenuhi. Data

Prosentase tingkat hunian pada Plaza Hotel

Tahun	Jumlah tingkat hunian	Prosentase pertumbuhan
2000	987	
2001	885	-10,33%
2002	912	3,05%
2003	837	-8,22%
2004	764	-8,72%
2005	845	10,60%

Rumusan masalah yang dapat ditarik berdasarkan latar belakang adalah target tingkat hunian selama ini masih belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan wawancara terhadap bagian manajemen, target rata-rata kenaikan prosentase tingkat hunian kamar adalah sebesar 10% per tahun. Sedangkan rata-rata kenaikan prosentase tingkat hunian selama tahun 2000 – 2005 menunjukkan target yang masih belum dapat tercapai. Dengan demikian, kinerja stakeholder memegang peranan yang sangat penting kaitannya dengan kinerja Plaza Hotel secara keseluruhan. Dari penelitian ini diharapkan akan menghasilkan rancangan pengukuran kinerja yang tidak hanya didasari oleh strategi, proses dan kapabilitas dari perusahaan tersebut tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*.

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran diambil tahun 2005. Untuk asumsi dasar sebagai landasan berpikir dan kerangka kerja pelaksanaan penelitian yang digunakan yaitu aktifitas Plaza Hotel berlangsung normal, tidak ada hal-hal keamanan yang mempengaruhi manajemen dan kegiatan operasional perusahaan seperti lokasi hotel, tarif harga, kondisi perekonomian negara, hal-hal

prosentase tingkat hunian pada Plaza Hotel dapat dilihat pada tabel berikut: keamanan sertatingkat persaingan dengan hotel lain.

Adapun penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi para *stakeholder* untuk menentukan indikator kinerja dari kriteria strategi, proses, dan kapabilitas dari Plaza Hotel.
2. Mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI).
3. Merancang model pengukuran kinerja dan menganalisa kinerja Plaza Hotel berdasarkan hasil rancangan yang telah dilakukan, kemudian merekomendasikan perbaikan kinerja berdasarkan analisa rancangan yang dilakukan oleh penulis.

II. METODOLOGI PENELITIAN
Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dalam periode atau jangka waktu tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan pada periode tersebut dapat diketahui, apakah sudah mencapai *performance expectation* atau kinerja yang diharapkan, sehingga dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antara kegiatan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan hasil akhir yang dicapai. Pengukuran kinerja merupakan komponen dalam *performance based management*, yaitu suatu aplikasi informasi sistematis yang dibangun berdasarkan perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja menuju perencanaan yang strategis.

Pengukuran kinerja dan produktivitas menjadi sesuatu yang menarik di antara akademisi dan praktisi. Namun, walaupun banyak kemajuan yang dibuat dalam beberapa tahun perkembangan sistem pengukuran kinerja, banyak perusahaan masih mengandalkan pengukuran kinerja finansial tradisional. Hal ini berarti bahwa tidak semua masalah pengukuran kinerja telah diselesaikan. Tentunya ukuran

tradisional profitabilitas tersebut tidak sempurna, karena banyak strategi bisnis dan kesempatan melibatkan pengorbanan laba untuk hasil jangka panjang.

Performance Prism

Performance Prism (Cranfield University) adalah pengukuran kinerja inovatif dan kerangka kerja manajemen kinerja dari generasi kedua. Kelebihannya dari kerangka kerja yang lainnya adalah bahwa *Performance Prism* meliputi semua *stakeholder* organisasi. Secara prinsip, meliputi investor, pelanggan dan perantara, karyawan, supplier, pemerintah dan masyarakat. *Performance Prism* bekerja dalam dua cara: dengan menganggap bahwa keinginan dan kebutuhan adalah milik para *stakeholder*, dan secara khusus apa yang organisasi inginkan dan butuhkan dari para *stakeholdernya*. Dengan cara ini, hubungan timbal balik dengan tiap-tiap *stakeholder* dapat diperiksa. (Neely, A.D. and Adams, C.A.(c).2000)

Lima sisi *Performance Prism* adalah sebagai berikut :

Stakeholder Satisfaction (Kepuasan *Stakeholder*)

Pengetahuan mengenai perubahan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dan sebagaimana baik organisasi memuaskan mereka adalah output dari strategi yang sebelumnya sebagai dasar bagi strategi yang baru. Titik awal untuk memutuskan apa yang harus diukur bukanlah "apakah strategi perusahaan?", melainkan, "siapa *stakeholder* kunci dan apa yang mereka butuhkan dan inginkan?". Maka pandangan awal dari kinerja adalah kepuasan *stakeholder*.

Stakeholder Contribution (Kontribusi *Stakeholder*)

Sisi kedua adalah kontribusi *Stakeholder*. *Performance Prism* tidak hanya berdasarkan pada apa yang *stakeholder* inginkan dan butuhkan dari perusahaan, namun juga apa yang perusahaan inginkan dari para *stakeholder* tersebut.

Strategies (Strategi)

Strategi apa yang kita jalankan, untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan dari *stakeholder* kunci. Strategi bisnis berputar dengan fokus pada aktivitas inti, misalnya kebijakan pengurangan biaya operasi, ketika menahan kritik pelanggan dan menjaga reputasi organisasi (kadang disebut juga "brand values").

Processes (Proses)

Sisi keempat dari *Performance Prism* adalah proses apa yang harus kita jalankan untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Proses-proses penting apa yang kita butuhkan, jika kita menjalankan strategi ini.

Capabilities (Kapabilitas)

Kapabilitas merupakan kombinasi dari orang-orang, pelatihan, teknologi, dan infrastruktur fisik yang secara bersama-sama memungkinkan berjalannya proses bisnis organisasi (sekarang dan untuk masa mendatang). Kapabilitas biasanya diukur dengan membandingkan terhadap rencana internal, dengan operasi internal lain yang mirip, membandingkan dengan pesaing, dan dengan pemimpin industri atau praktisi kriteria kinerja lain yang dapat dibandingkan

2.3 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) atau proses hirarki analisis adalah suatu teori umum metode pengambilan keputusan yang pertama kali dikembangkan oleh Thomas L, Saaty pada tahun 1997. Hirarki adalah alat pikiran. Sistem yang kompleks dapat dengan mudah dipahami jika dipecah menjadi berbagai elemen yang merupakan elemen-elemen pokoknya, dan menyusun elemen-elemen tersebut secara hirarkis. Langkah selanjutnya menyusun atau mensintesis pertimbangan tentang relatif pentingnya elemen-elemen tersebut, pada setiap tingkat hirarki ke dalam seperangkat prioritas menyeluruh. Jadi, model ini memakai persepsi manusia yang dianggap ahli sebagai masukan.

III. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Profil Perusahaan

Plaza Hotel Semarang didirikan pada tanggal 4 Februari 1989 dan diresmikan secara kolektif di Bali oleh Bapak Soesilo Soedarman serta telah terdaftar di departemen Pariwisata pada tanggal 1 Januari 1990.

Plaza Hotel Semarang merupakan anak perusahaan PT. Sronol Asri Jaya. Saat ini jumlah kamar pada Plaza Hotel sebanyak 110 kamar. Plaza Hotel Semarang terletak di atas tanah $2000 m^2$ tepatnya di jalan Setia Budi No. 102-103 Semarang.

Identifikasi Stakeholder

Stakeholder merupakan pihak-pihak yang menjamin keberadaan suatu perusahaan yang berhubungan secara langsung ataupun tidak langsung dengan perusahaan. Berikut hasil identifikasi stakeholder dari Plaza Hotel yaitu:

- a. Pelanggan
Pelanggan dari plaza hotel terdiri dari dua jenis yaitu pelanggan individual, adalah pelanggan perorangan maupun keluarga sedangkan jenis yang lain yaitu pelanggan yang datang dengan tujuan tugas kantor seperti acara training, lokakarya, meeting dan kunjungan kerja.
- b. Tenaga kerja
Jumlah karyawan di plaza Hotel Semarang berjumlah 200 orang yang terdiri dari karyawan pria sebanyak 165 orang dan 35 orang karyawan wanita.
- c. Pemilik Modal
Pemilik modal dari Plaza Hotel adalah PT. Sronol Asri Jaya
- d. Supplier
Supplier dari Plaza Hotel adalah PT. Unilever
- e. Pemerintah dan masyarakat sekitar
Pemerintah disini adalah pihak yang menetapkan kebijakan berkaitan dengan perusahaan tersebut.. Sedangkan untuk masyarakat sekitar adalah masyarakat

yang bertempat tinggal dan memiliki usaha di sekitar Plaza Hotel Semarang.

Berikut adalah tabel identifikasi kebutuhan, kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas :dari masing-masing stakeholder dan juga tabel identifikasi Key Performances Indicators hasil identifikasi awal:

Tabel Identifikasi kebutuhan, strategi, proses kapabilitas dan kontribusi dari *stakeholder*

STAKEHOLDER	KEBUTUHAN	STRATEGI	PROSES	KAPABILITAS	KONTRIBUSI
PELANGGAN	1. penambahan fasilitas hotel	1. mengembangkan fasilitas unggulan	1. memberikan informasi yang lebih lengkap tentang fasilitas hotel 2. pemberian paket yang menarik atau dengan potongan harga	1. adanya tim promosi yang kreatif 2. efisiensi biaya operasional	1. peningkatan pemesanan kamar
	2. penanganan keluhan yang cepat dan tepat	2. penggunaan hot-line center	3. waktu penanganan keluhan yang cepat	3. adanya <i>desk complain</i>	2. membantu promosi ke calon pelanggan lain
	3. pembayaran tarif yang cepat	3. pembayaran melalui sistem <i>on-line</i>	4. bekerjasama dengan beberapa bank untuk melakukan pembayaran melalui kartu kredit	4. layanan <i>on-line</i> dengan kbps besar atau <i>bandwith</i> yang diperbesar	3. memberikan masukan informasi kepada perusahaan
KARYAWAN	1. keluhan didengarkan	1. menciptakan kondisi kerja yang kondusif	1. pola komunikasi antar pimpinan - karyawan yang terbuka	1. adanya kebijakan penanganan keluhan karyawan	1. memberi masukan dan saran bagi perusahaan 2. kebersamaan yang mendukung kerja karyawan
	2. tindak lanjut terhadap penyimpangan kerja 3. hubungan pimpinan dan karyawan yang harmonis 4. prosedur kerja yang jelas 5. suasana kerja yang mendukung kerja karyawan		2. peringatan terhadap penyimpangan kerja	2. adanya penilaian kerja karyawan	3. lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaan 4. pekerjaan yang dilakukan tidak tersendat-sendat akibat ketidaktahuan prosedur

	6. jaminan sosial tenaga kerja	2. kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja	3. menyediakan asuransi kesehatan bagi semua karyawan	3. kerjasama dengan pihak asuransi	5. mengoptimalkan pekerjaannya karena adanya jaminan kesehatan
	7. pelatihan untuk mendukung pekerjaan karyawan	3. peningkatan <i>skill</i> karyawan	4. koordinasi pelatihan yang diberikan	4. kerjasama dengan lembaga pendidikan kepariwisataan	6. kerja lebih optimal karena adanya training program dan fasilitas kerja yang mendukung
	8. fasilitas kerja yang memadai	4. perencanaan pengadaan peralatan tepat guna	5. koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	5. Adanya anggaran untuk pengadaan peralatan	
PEMILIK	1. tersedianya data perusahaan yang lengkap dan memadai untuk evaluasi kondisi perusahaan	1. penggunaan sistem komputerisasi	1. ketelitian penanganan informasi data perusahaan	1. sistem informasi yang dapat diandalkan	1. menyediakan modal kerja yang dibutuhkan dan memberikan pinjaman yang tidak memberatkan
	2. pertumbuhan pendapatan dan profit perusahaan secara berkelanjutan	2. pemanfaatan aset perusahaan baik fisik dan non fisik yang optimal	2. merencanakan tindakan penjualan yang strategis	2. adanya usaha-usaha multi departemen	
SUPPLIER	1. peningkatan jumlah order pesanan	1. menjalin komunikasi yang baik dengan supplier	1. membuat kesepakatan dengan supplier tentang standar produk dan prosedur pembayaran	1. informasi kinerja supplier yang dapat diandalkan	1. penyediaan bahan baku sesuai standar yang diminta
	2. pembayaran order tepat waktu				2. pengiriman yang tepat waktu
	3. tidak ada keluhan dari pihak pemesan	2. mengontrol kinerja supplier secara berkala	2. koordinasi bagian purchasing dengan supplier	2. adanya <i>quality control</i> pada produk yang dipesan	3. harga murah dengan kualitas sesuai standar
PEMERINTAH & MASYARAKAT SEKITAR	1. pemberian lapangan kerja	1. mengadakan program perekrutan secara periodik	1. merekrut tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tinggi	1. kerjasama dengan lembaga pendidikan kepariwisataan	1. tersedianya tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki skill yang memadai

2.pemberian bantuan modal	2.memberdayakan Usaha Kecil Menengah	2.melakukan kerjasama dengan UKM untuk pengadaan input operasional	2.adanya alokasi anggaran untuk tim khusus yang memantau kerja UKM	2.UKM sekitar mau diberdayakan untuk memenuhi input bahan baku
3.diadakan kegiatan sosial	3.menjaga citra positif dari masyarakat	3.menyelenggarakan kegiatan sosial untuk masyarakat sekitar	3.adanya alokasi anggaran untuk kegiatan sosial	3.masyarakat sekitar mau bekerjasama dalam kegiatan sosial

Tabel Identifikasi *Key Performance Indicators* dari strategi, proses dan Kapabilitas masing-masing *stakeholder*

STAKEHOLDER	STRATEGI	PROSES	KAPABILITAS
PELANGGAN	1. tingkat penggunaan fasilitas unggulan	1. variasi bentuk informasi yang diberikan (spanduk, leaflet, baliho) 2. frekuensi pemberian potongan harga	1. jumlah produk kreatifitas tim promosi 2. prosentase kenaikan biaya operasional
	2. tingkat penggunaan hot-line center	3. jumlah keluhan pelanggan dan waktu penanganan keluhan	3. rasio keluhan yang terlayani
	3. tingkat pemanfaatan pembayaran melalui sistem on-line	4. jumlah bank yang diajak kerjasama	4. rasio pembayaran cash dan on-line
KARYAWAN	1. tingkat usaha perbaikan kondisi kerja perusahaan	1. keterbukaan pola komunikasi 2. mekanisme pemberian sanksi	1. jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan 2. prosentase absensi karyawan
	2. kerjasama dengan pihak asuransi	3. pemanfaatan asuransi kesehatan	3. rasio banyak karyawan yang mendapat jaminan kesehatan
	3. kerjasama dengan lembaga pendidikan pariwisata	4. perencanaan training program yang terealisasi	4. rasio perencanaan training program dengan realisasinya
	4. tingkat penyediaan fasilitas kerja yang mendukung	5. koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	5. rasio jumlah komputer dengan kebutuhan karyawan

PEMILIK	1. tingkat penggunaan komputerisasi	1. penyediaan data perusahaan	1. kelengkapan informasi data perusahaan
	2. tingkat penggunaan aset perusahaan	2. prosentase pertumbuhan pendapatan	2. tingkat pengembangan usaha tiap departemen
SUPPLIER	1. komunikasi yang terjalin antara supplier dengan perusahaan	1. tingkat ketepatan pembayaran order	1. jumlah keterlambatan pengiriman produk dalam setahun
	2. pengawasan kinerja supplier secara rutin	2. mekanisme quality control dilakukan lebih ketat	2. prosentase produk yang reject
PEMERINTAH & MASYARAKAT SEKITAR	1. frekuensi pelaksanaan perekrutan karyawan	1. rasio tenaga kerja yang lulus dari lembaga pendidikan pariwisata dengan yang diterima	1. rasio rencana program perekrutan dengan realisasinya
	2. jumlah UKM yang tergabung	2. banyaknya input operasional perusahaan yang dapat dipenuhi oleh UKM	2. prosentase kenaikan anggaran untuk tim pemantau UKM
	3. jumlah penghargaan yang diterima perusahaan	3. jumlah program sosial yang dilakukan	3. prosentase kenaikan anggaran peyelenggaraan kegiatan sosial

Kuesioner I yaitu penilaian tingkat kepentingan tiap elemen KPI yang mempengaruhi kinerja bertujuan untuk menentukan prioritas dan bobot dari setiap elemen KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Oleh karena itu kuesioner disebarkan pada beberapa ahli yang dianggap berkompeten dan mengetahui kondisi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel Bobot setiap kriteria KPI

Kriteria	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
strategi	0.251	0.025
proses	0.459	
kapabilitas	0.290	

Pembobotan antar Stakeholder perusahaan

Tabel Bobot setiap stakeholder perusahaan

Stakeholder	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
Pelanggan	0.426	0.032
Karyawan	0.336	
Pemilik	0.058	
Supplier	0.076	
Pemerintah & Masyarakat sekitar	0.104	

Tabel Rangkuman nilai bobot dari KPI strategi

KPI strategi Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
A1. tingkat penggunaan fasilitas unggulan	0.227	0.001
A2. tingkat penggunaan hot-line center	0.566	
A3. tingkat pemanfaatan pembayaran melalui sistem on-line	0.207	
KPI strategi Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
B1. tingkat usaha perbaikan kondisi kerja perusahaan	0.383	0.022
B2. kerjasama dengan pihak asuransi	0.135	
B3. kerjasama dengan lembaga pendidikan pariwisata	0.316	
B4. tingkat penyediaan fasilitas kerja yang mendukung	0.166	
KPI strategi Pemilik	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
C1. tingkat penggunaan komputerisasi	0.554	0.000
C2. tingkat penggunaan aset perusahaan	0.446	
KPI strategi supplier	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
D1. komunikasi yang terjalin antara supplier dengan perusahaan	0.499	0.000
D2. pengawasan kinerja supplier secara rutin	0.501	
KPI strategi pemerintah dan masyarakat sekitar	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
E1. frekuensi pelaksanaan perekrutan karyawan	0.556	0.092
E2. jumlah UKM yang tergabung	0.228	
E3. jumlah penghargaan yang diterima perusahaan	0.216	

Tabel Rangkuman nilai bobot dari KPI proses

KPI Proses Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
A4. variasi bentuk informasi yang diberikan	0.179	0.008
A5. frekuensi pemberian potongan harga	0.176	
A6. jumlah keluhan pelanggan dan waktu penanganan keluhan	0.492	
A7. jumlah bank yang diajak kerjasama	0.153	
KPI proses Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
B5. keterbukaan pola komunikasi	0.190	0.034
B6. mekanisme pemberian sanksi	0.262	
B7. pemanfaatan asuransi kesehatan	0.150	
B8. perencanaan training program yang terealisasi	0.263	
B9. koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	0.136	
KPI proses Pemilik	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
C3. penyediaan data perusahaan	0.291	0.000
C4. prosentase pertumbuhan pendapatan	0.709	
KPI proses supplier	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
D3. tingkat ketepatan pembayaran order	0.727	0.000
D4. mekanisme quality control dilakukan lebih ketat	0.273	
KPI proses Pemerintah dan masyarakat sekitar	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
E4. rasio tenaga kerja yang lulus dari lembaga pendidikan pariwisata dengan yang diterima	0.251	0.005
E5. banyaknya input operasional perusahaan yang dapat dipenuhi oleh UKM	0.270	
E6. jumlah program sosial yang dilakukan	0.479	

Tabel Rangkuman nilai bobot dari KPI kapabilitas

KPI kapabilitas Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
A8. jumlah produk kreatifitas tim promosi	0.125	0.024
A9. prosentase kenaikan biaya operasional	0.134	
A10. rasio keluhan yang terlayani	0.511	
A11. rasio pembayaran cash dan on-line	0.229	
KPI kapabilitas Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
B10. jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan	0.363	0.043
B11. prosentase absensi karyawan	0.131	
B12. rasio banyak karyawan yang mendapat jaminan kesehatan	0.107	
B13. rasio perencanaan training program dengan realisasinya	0.185	
B14. rasio jumlah komputer dengan kebutuhan karyawan	0.215	
KPI kapabilitas Pemilik	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
C5. kelengkapan informasi data perusahaan	0.632	0.000

C6. tingkat pengembangan usaha tiap departemen	0.368	
KPI kapabilitas supplier	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
D5. jumlah keterlambatan pengiriman produk dalam setahun	0.608	0.000
D6. prosentase produk yang reject	0.392	
KPI kapabilitas pemerintah dan masyarakat sekitar	Bobot	Nilai Rasio Konsistensi
E7. rasio rencana program perekrutan dengan realisasinya	0.228	0.056
E8. prosentase kenaikan anggaran untuk tim pemantau UKM	0.176	
E9. prosentase kenaikan anggaran peyelenggaraan kegiatan sosial	0.596	

Data pengukuran kinerja Plaza Hotel Semarang didapat melalui kuesioner II. Kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai keadaan aktual kinerja dari Plaza Hotel dengan menggunakan perancangan sistem pengukuran kinerja.

Jumlah data yang diperoleh melebihi sampel minimal yang diperlukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa data telah mencukupi.

Kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari data yang dikumpulkan (dapat dilihat pada lampiran B). Target pencapaian

untuk semua KPI adalah skala 5, sedangkan untuk batas bawahnya adalah skala 0.

Membandingkan skala pengukuran dengan skala performance adalah cara yang tepat. Skor aktual merupakan nilai performansi yang mendekati nilai aktual.

Pada tabel berikut dapat dilihat ringkasan dari bobot tingkat kepentingan tiap kriteria serta elemen KPI yang mempengaruhi kinerja perusahaan, hasil pengukuran kinerja perusahaan dan nilai performansi yang dihasilkan dari pengukuran yang dilakukan.

Tabel Rangkuman bobot kepentingan, hasil skala dan nilai performansi

	Kriteria KPI	Bobot	Nilai Performansi	Stakeholder	Bobot	Nilai Performansi	Elemen	Bobot	Skor	Nilai Performansi
Perusahaan Bobot : 1 Nilai performansi :6,817	Strategi	0,251	6,645	Pelanggan	0,426	6,661	A1	0,227	8	1,816
							A2	0,566	6	3,396
							A3	0,207	7	1,449
				Karyawan	0,336	6,617	B1	0,383	6	2,298
							B2	0,135	7	0,945
							B3	0,316	7	2,212
							B4	0,166	7	1,162
				Pemilik	0,058	7,000	C1	0,554	7	3,878
							C2	0,446	7	3,122
				Supplier	0,076	7,000	D1	0,499	7	3,493
							D2	0,501	7	3,507
				Pem& Masy	0,104	6,216	E1	0,556	6	3,336
							E2	0,228	6	1,368
							E3	0,216	7	1,512
	Proses	0,459	6,836	Pelanggan	0,426	7,000	A4	0,179	7	1,253
							A5	0,176	7	1,232
							A6	0,492	7	3,444
							A7	0,153	7	1,071
				Karyawan	0,336	6,745	B5	0,190	7	1,330
							B6	0,263	7	1,841
							B7	0,150	7	1,050
							B8	0,262	6	1,572
				Pemilik	0,058	7,000	B9	0,136	7	0,952
							C3	0,291	7	2,037
Supplier				0,076	7,000	C4	0,709	7	4,963	
						D3	0,727	7	5,089	
Pem& Masy				0,104	6,251	D4	0,273	7	1,911	
						E4	0,251	7	1,757	
	E5	0,270	6			1,620				
			E6	0,479	6	2,874				

	Kapabilitas	0,290	6,938	Pelanggan	0,426	7,000	A8	0,125	7	0,875
							A9	0,134	7	0,938
							A10	0,511	7	3,577
							A11	0,229	7	1,603
				Karyawan	0,336	7,000	B10	0,363	7	2,541
							B11	0,131	7	0,917
							B12	0,107	7	0,749
							B13	0,185	7	1,295
				Pemilik	0,058	7,000	B14	0,215	7	1,505
							C5	0,632	7	4,424
				Supplier	0,076	7,000	C6	0,368	7	2,576
							D5	0,608	7	4,256
				Pem& Masy	0,104	6,404	D6	0,392	7	2,744
							E7	0,596	6	3,576
E8	0,176	7	1,232							
			E9	0,228	7	1,596				

IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Untuk mengukur kinerja dengan menggunakan Performance Prism maka diperlukan langkah-langkah/ tahap-tahap sebagai berikut:

1. Tahap identifikasi stakeholder beserta kepuasan dan kontribusinya.
2. Tahap identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas Plaza Hotel Semarang
3. Tahap identifikasi *Key Performance Indicator (KPI)*

Pembobotan KPI dilakukan dengan metode AHP, yaitu dengan cara membuat hirarki model terlebih dahulu, kemudian dilakukan perbandingan berpasangan.

1. Analisis Pembobotan antar KPI strategi, proses, dan kapabilitas

Untuk pembobotan antara KPI strategi, proses dan kapabilitas. KPI proses memiliki bobot yang paling tinggi yaitu 0,459. selanjutnya KPI kapabilitas memiliki bobot 0,290 dan KPI strategi memiliki bobot 0,251.

2. Analisis Pembobotan Antar Stakeholder

Berdasarkan pembobotan yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa stakeholder pelanggan memiliki bobot yang tertinggi yaitu 0,426 kemudian diikuti oleh stakeholder karyawan sebesar 0,336 dan stakeholder pemerintah & masyarakat adalah 0,104. Sedangkan stakeholder untuk pemilik ada di urutan ke empat sebesar 0,058 dan supplier sekitar memperoleh bobot yaitu sebesar 0,076 di urutan terakhir.

3. Analisis Pembobotan elemen setiap stakeholder untuk masing-masing kriteria KPI.

Analisis Nilai Performansi

Dengan target nilai performansi yang ingin dicapai oleh pihak Plaza Hotel Semarang yaitu sebesar 8 dari skala 10 atau dapat dikatakan sebesar 80% (berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak Manajemen Plaza Hotel Semarang), perolehan nilai performansi Plaza Hotel Semarang yang diukur menggunakan metode *Performance Prism* menunjukkan skala

menengah/ sedang, yaitu sebesar 6,817 dari skala 10 (atau 68,17%). Nilai performansi tersebut diperoleh dari jumlah total 3 kriteria KPI yang ada yaitu kriteria KPI strategi, proses dan kapabilitas dikalikan bobot masing-masing kriteria tersebut. Berikut dilakukan suatu simulasi untuk melihat nilai performansi kriteria mana yang paling mempengaruhi nilai performansi perusahaan. Setelah itu dilakukan proses rekomendasi untuk perbaikan berdasarkan simulasi nilai performansi dari masing-masing elemen yang memiliki nilai performansi rendah tapi bobot kepentingannya tinggi.

V. PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil analisa yang dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 5 stakeholder Plaza Hotel Semarang yaitu :
Pelanggan, dengan bobot sebesar 0,426
Karyawan, dengan bobot sebesar 0,336
Pemilik, dengan bobot sebesar 0,058
Supplier, dengan bobot 0,076
Pemerintah dan Masyarakat, dengan bobot 0,104.
2. Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi masing-masing stakeholder, terdapat 46 elemen indikator kinerja atau KPI yaitu :
 - a) Kriteria strategi sebanyak 14 buah terdiri dari :
 - 3 KPI stakeholder pelanggan
 - 4 KPI stakeholder karyawan
 - 2 KPI stakeholder pemilik
 - 2 KPI stakeholder supplier
 - 3 KPI stakeholder pemerintah dan masyarakat
 - b) Kriteria proses sebanyak 16 buah terdiri dari:
 - 4 KPI stakeholder pelanggan
 - 5 KPI stakeholder karyawan
 - 2 KPI stakeholder pemilik
 - 2 KPI stakeholder supplier
 - 3 KPI stakeholder pemerintah dan masyarakat

- c) Kriteria kapabilitas sebanyak 16 buah terdiri dari:
- 4 KPI stakeholder pelanggan
 - 5 KPI stakeholder karyawan
 - 2 KPI stakeholder pemilik
 - 2 KPI stakeholder supplier
 - 3 KPI stakeholder pemerintah dan masyarakat
3. Dengan target nilai performansi yang ingin dicapai oleh pihak Plaza Hotel Semarang yaitu sebesar 8 dari skala 10 atau dapat dikatakan sebesar 80% (berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak Manajemen Plaza Hotel Semarang), perolehan nilai performansi Plaza Hotel Semarang yang diukur menggunakan metode pengukuran kinerja *Performance Prism* menunjukkan 6,817 dari skala 10 (atau 68,17%).
 4. Perusahaan sebaiknya memperbaiki proses untuk memenuhi kebutuhan stakeholdernya terlebih dahulu kemudian memperbaiki strategi yang diambil atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan karena dilihat dari bobotnya, kriteria proses memiliki bobot paling tinggi yaitu 0,459 dan nilai performansi sebesar 6,836 sedangkan untuk kriteria strategi memiliki bobot 0,251 dengan nilai performansi 6,745 dan kriteria kapabilitas memiliki bobot 0,290 dengan nilai performansi 6,938. Selain itu, kriteria proses memberikan kontribusi besar terhadap nilai performansi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan kriteria yang lain. Hal ini dibuktikan simulasi yang dilakukan pada tahap analisis.
 5. Ada 20 elemen KPI dari identifikasi 46 elemen KPI awal yang memiliki bobot tinggi namun pencapaiannya masih rendah, sehingga diperlukan perbaikan terlebih dahulu. Namun ada 4 elemen KPI pada kriteria proses yang diprioritaskan untuk diperbaiki terlebih dahulu yaitu :
 - ✓ Ketepatan pembayaran order ke supplier
 - ✓ Prosentase pertumbuhan pendapatan
 - ✓ Jumlah program sosial yang diselenggarakan perusahaan

- ✓ Jumlah keluhan pelanggan

Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis terhadap pengukuran kinerja di Plaza Hotel Semarang adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan ketepatan pembayaran order ke supplier, maka dalam proses kesepakatannya perlu ditetapkan jangka waktu pembayaran yang menguntungkan kedua belah pihak baik supplier maupun perusahaan.
2. Agar dapat memenuhi prosentase pendapatan yang diharapkan, pihak perusahaan sebaiknya mengembangkan usaha tiap departemen semaksimal mungkin, misalnya dengan mengembangkan departemen Food & Beverages untuk menyediakan menu-menu tambahan atau mendirikan pusat jajan bukan hanya untuk tamu hotel tapi juga untuk kalangan umum
3. Bentuk program sosial yang lebih bervariasi dan didukung dengan kerjasama masyarakat sekitar akan lebih baik lagi jika dilakukan perusahaan. Jika saat ini pihak perusahaan mengadakan bentuk kegiatan sosial dalam bentuk charity atau amal, diharapkan untuk kegiatan-kegiatan sosial yang berikutnya pihak perusahaan memberikan kesempatan pada masyarakat sekitar untuk ikut terlibat beramal.
4. Selama ini jumlah keluhan pelanggan sama tetapi karena waktu pelayanan yang kurang cepat menyebabkan penumpukan. Sehingga jika ada pelanggan yang mengeluh, harus menunggu waktu yang cukup lama untuk penyelesaian keluhan. Untuk meminimalisasi jumlah keluhan pelanggan maka waktu penyelesaian harus dilakukan secara singkat yaitu setiap pelanggan yang mengeluh langsung ditangani tanpa harus menunggu terlebih dahulu.
5. Sebaiknya pengukuran kinerja dilakukan secara berkala tiap 3 bulan sekali, 6 bulan sekali, 1 tahun sekali atau setiap periode

yang telah ditentukan oleh perusahaan serta rutin, sehingga diketahui perkembangan dari kinerja Plaza Hotel dan langkah-langkah perbaikannya.

6. Sosialisasi sebelum diadakannya pengukuran kinerja sangat diperlukan karena pengukuran kinerja tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan dari seluruh komponen Plaza Hotel.

Sedangkan saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat dibuat *software-software* untuk membantu melakukan perbaikan/peningkatan kinerja bagi pihak perusahaan ataupun individu yang melakukan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- 3 Neely, A.D., and Adams, C.A.(a). (2000). *Perspectives on Performances: The Performance Prism*. Centre for Business Performances, Cranfield School of Management, UK.
- 4 Neely, A.D., and Adams, C.A.(b). (2000). *The Performance Prism Can Boost M & A Success*, Centre for Business Performances, Cranfield School of Management, UK.
- 5 Neely, A.D., and Adams, C.A.(c). (2000). *The Performance Prism in Practise*, Centre for Business Performances, Cranfield School of Management, UK.
- 6 Neely, A.D., M. Kennerly. (2000). *The New Spectrum: How The Performance Prism Framework Helps*, Centre for Business Performances, Cranfield School of Management, UK. www.amazon.co.uk
- 7 Neely, A.D., and Adams, C.A. (2001). *Managing with Measurement in A Downturn*, Centre for Business Performances, Cranfield School of Management, UK.
- 8 Neely, A.D., Adams, C.A., M. Kennerly. (2000). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Centre for Business Performances, Cranfield School of Management, UK. www.som.cranfield.ac.uk
- 9 Saaty, T.L. (1993), *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin, Proses untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- 10 Sumanth, David J. (1984). *Productivity Engineering and Management*. McGraw-Hill Book Company
- 11 Sutrisno, Hadi. (2000). *Statistik jilid 2*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- 12 Saifuddin, Azwar. (1997). *Validitas dan Reliabilitas edisi 3*. Penerbit UI, Jakarta.
- 13 Tangen, Steven. (2004) *Performance Measurement: From Philosophy to Practise. International journal of productivity and performance management*. Vol. 53. No. 8. www.emeraldinsight.com
- 14 Yuwono, S. Edy Sukarno. dan M, Ichsan. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- 15 Vanany, Iwan.. D, Tanukhidah. (2005). *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism*. Penelitian Lemlit ITS, Surabaya.