

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
DI GOLDEN VIEW HOTEL DENGAN METODE  
PERFORMANCE PRISM**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
Ayu Tri Handayani  
150410080**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK DAN KOMPUTER  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
TAHUN 2020**

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
DI GOLDEN VIEW HOTEL DENGAN METODE  
PERFORMANCE PRISM**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
Memperoleh gelar sarjana**



**Oleh:  
Ayu Tri Handayani  
150410080**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK DAN KOMPUTER  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
TAHUN 2020**

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, dan/atau magister), baik di Universitas Putera Batam maupun di perguruan tinggi lain.
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Batam, 19 Februari 2020  
Yang membuat pernyataan

**Ayu Tri Handayani**  
150410080

## **SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Ayu Tri Handayani  
NPM/NIP : 150410080  
Fakultas : Teknik dan Komputer  
Program Studi : Teknik Industri

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat dengan judul:

### **PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DI GOLDEN VIEW HOTEL DENGAN METODE PERFORMANCE PRISM**

Adalah hasil karya sendiri dan bukan “duplikat” dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, didalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia naskah Skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Batam, 19 Februari 2020

Nama : Ayu Tri Handayani  
NPM : 150410080

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
DI GOLDEN VIEW HOTEL DENGAN METODE  
PERFORMANCE PRISM**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah syarat  
Memperoleh gelar sarjana**

**Oleh:  
Ayu Tri Handayani  
150410080**

**Telah disetujui oleh pembimbing pada tanggal  
Seperti tertera di bawah ini**

**Batam, 19 Februari 2020**

**Hazimah, S.Si., M.Si  
Pembimbing**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja Hotel Golden View Batam yang diukur dengan metode Performance prism. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan metode Performance prism yang terdiri dari tiga perspektif, yaitu strategy (strategi), process (proses), dan capability (kapabilitas). Selain itu, dalam metode Performance prism lebih mengedepankan dimensi kepuasan *stakeholder (Stakeholder Satification)*, dimana kinerja hotel Golden View Batam sangat dipengaruhi oleh kepuasan *stakeholder (Stakeholder Satification)*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, performance measurement sheet, dan dokumentasi Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data kualitatif, yaitu wawancara untuk menganalisis *stakeholder* dan perspektif dalam *Performance prism*, dan model kuantitatif TEV untuk menganalisis performance measurement sheet. Dari hasil pengukuran kinerja diperoleh nilai kinerja perusahaan adalah 3,36 . Berdasarkan skala likert 5 dikategorikan sebagai kinerja Cukup. Dari 18 *key performance indicator* yang berhasil diidentifikasi, terdapat 3 indikator dikategorikan sangat baik dengan nilai kerja 4,47 . 24 indikator dikategorikan baik dengan nilai kerja 4,00 . 2 indikator yang dikategorikan cukup dengan nilai kerja 3,40.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *Key Performance Indicator*, Model Kuantitatif TEV, *Performance Measurement Sheet*.

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine and explain the performance of the Batam Golden View Hotel as measured by the Performance prism method. This performance measurement is carried out using the Performance Prism method which consists of three perspectives, namely strategy, process, and capability. In addition, the Performance Prism method puts forward the dimensions of stakeholder satisfaction (Stakeholder Satifaction), where performance Golden View Batam hotel is strongly influenced by stakeholder satisfaction (Stakeholder Satifaction). This research is a descriptive study with data collection techniques in the form of interviews, performance measurement sheets, and documentation of informants in this study selected purposively. Data analysis techniques in this study are qualitative data analysis techniques, namely interviews to analyze stakeholders and perspectives in Performance Prism, and quantitative TEV models to analyze performance measurement sheets. From the results of performance measurements the company's performance value is 3.36. Based on the Likert scale 5 is categorized as Fair performance. Of the 18 key performance indicators that were identified, there were 3 indicators categorized very well with a work value of 4.47. 24 indicators are categorized as good with a work value of 4.00. 2 indicators are categorized sufficient with a work value of 3.40.*

**Keywords:** *Performance Measurement, Performance Prism, Key Performance Indicators, TEV Quantitative Models, Performance Measurement Sheets.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi strata satu (S1) pada program studi Teknik Industri Universitas Putera Batam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, karena itu kritik dan senantiasa penulis terima dengan senang hati dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Nur Elfi Husda, S.Kom., M.S.I. Selaku Rektor Universitas Putera Batam.
2. Dekan Universitas Putera Batam.
3. Bapak Welly Sugianto, S.T., M.M. Selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Putera Batam.
4. Ibu Hazimah S.Si., M.Si. Selaku Pembimbing Skripsi pada Teknik Industri Universitas Putera Batam yang telah banyak membantu penulis menuntut Ilmu di Universitas Putera Batam.
5. Ibu Sri Zetli S.T., M.T Selaku Pembimbing Akademik pada Teknik Industri Universitas Putera Batam.



6. Bapak/ibu Dosen pengajar Di Universitas Putera Batam yang telah membuka wawasan penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan, pengalaman serta motivasinya.
7. Kedua Orang tua yang menjadi sumber motivasi utama bagi penulis.
8. Michel Saputra teman terdekat penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
9. Teman sepermainan dan Sahabat Niah Maylani dan Sakinah Hassanah Zahirah yang selalu memberikan semangat.
10. Teman-teman Program Studi Teknik Industri angkatan 2015. Khususnya Teman-teman seperjuangan yang saling suport agar giat mengerjakan Skripsi ini.
11. Serta semua pihak yang memberikan masukan, kritikan dan bantuan yang tidak dapat penulis ucapkan satu-persatu.

Penulis hanya bisa mendoakan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membalas kebaikan dan memberikan hidayah dan karunia-Nya, Amin.

Batam, 07 Februari 2020

Ayu Tri Handayani

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR RUMUS .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Rumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian .....	5
1.6 Manfaat Penelitian.....	5
1.6.1 Aspek Teoritis.....	5
1.6.2 Aspek Praktis .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>7</b>
2.1 Konsep Teoritis.....	7
2.1.1 Konsep <i>Key Performance Indicator</i> .....	7
2.1.2 Konsep Kinerja .....	9
2.1.3 Konsep Pengukuran Kinerja .....	10
2.1.4 Pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Performance Prism</i> .....	13
2.1.5 Model Analisis Kuantitatif TEV .....	18
2.2 Penelitian Terdahulu .....	20
2.3 Kerangka Pemikiran .....	22

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Desain Penelitian .....	23
3.2 Variabel Penelitian.....	25
3.3 Populasi dan Sampel.....	26
3.3.1 Populasi Penelitian.....	26
3.3.2 Sampel Penelitian .....	26
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.5 Teknik Analisis Data .....	28
3.5.2.2 Uji Reliabilitas Data.....	31
3.5.1.1. Uji Normalitas.....	33
3.5.1.2. Metode <i>Performance Prism</i> .....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
4.1 Profil Responden .....	34
4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	35
4.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Status.....	35
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	36
4.1.2 Struktur Organisasi .....	37
4.2 Analisis Data.....	40
4.2.1 Uji Kualitas Data .....	40
4.2.1.1 Membuat Decision Tree (Pohon Keputusan).....	49
4.2.1.2 Analisis dengan Pendekatan Metode Delphi.....	51
4.2.2 Hasil Penelitian.....	55
4.2.2.1 Analisis <i>Expected Value</i> .....	55
4.3 Pembahasan .....	99
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>113</b>
5.1 Simpulan.....	113
5.2 Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Lima Perspektif pada <i>Performance Prism</i> .....	14
<b>Gambar 2.2</b> Model Penelitian.....	21
<b>Gambar 3.1</b> Desain penelitian .....	22
<b>Gambar 4.1</b> <i>Company Organisation Chart</i> .....	37
<b>Gambar 4.2</b> Uji Normalitas .....	46
<b>Gambar 4.3</b> Grafik Histogram Uji Normalitas .....	47
<b>Gambar 4.4</b> P Plot Regression Standardized.....	48
<b>Gambar 4.5</b> Decision Tree (Pohon Keputusan) .....	51
<b>Gambar 4.6</b> Grafik Perspektif Strategi (Strategy) .....	99
<b>Gambar 4.7</b> Grafik Perspektif Proses (Strategy) .....	101
<b>Gambar 4.8</b> Grafik Perspektif Capability (Strategy) .....	102
<b>Gambar 4.9</b> Grafik Perspektif Stakeholder Satification .....	103
<b>Gambar 4.10</b> Grafik Perspektif Stakeholder Contribution .....	105

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Skala Pengukuran Likert 5 .....	19
<b>Tabel 2.2</b> Penelitian terdahulu .....	19
<b>Tabel 4.1</b> Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
<b>Tabel 4.2</b> Identitas Responden Berdasarkan Jenis Usia .....	35
<b>Tabel 4.3</b> Identitas Responden Berdasarkan Jenis Status .....	36
<b>Tabel 4.4</b> Hasil Uji Validitas Kriteria Strategi (X <sub>1</sub> ) .....	40
<b>Tabel 4.5</b> Hasil Uji Validitas Kriteria Proses (X <sub>2</sub> ) .....	41
<b>Tabel 4.6</b> Hasil Uji Validitas Kriteria Kapabilitas (X <sub>3</sub> ) .....	41
<b>Tabel 4.7</b> Hasil Uji Validitas Kriteria <i>Satification Stakeholder</i> (X <sub>4</sub> ).....	42
<b>Tabel 4.8</b> Hasil Uji Validitas Kriteria <i>Contribution Stakeholder</i> (X <sub>5</sub> ).....	42
<b>Tabel 4.9</b> Hasil Uji Realibilitas Kriteria Strategi (X <sub>1</sub> ) .....	43
<b>Tabel 4.10</b> Hasil Uji Realibilitas Kriteria Proses (X <sub>2</sub> ) .....	44
<b>Tabel 4.11</b> Hasil Uji Realibilitas Kriteria Kapabilitas (X <sub>3</sub> ) .....	44
<b>Tabel 4.12</b> Hasil Uji Realibilitas Kriteria <i>Satification Stakeholder</i> (X <sub>4</sub> ) .....	45
<b>Tabel 4.13</b> Hasil Uji Realibilitas Kriteria <i>Contribusi Stakeholder</i> (X <sub>5</sub> ).....	45
<b>Tabel 4.14</b> Sasaran Variabel/Parameter Kinerja dan Indikator .....	49
<b>Tabel 4.15</b> Perhitungan Bobot Kinerja Aktual Pelayanan Hotel Golden View ....	51
<b>Tabel 4.16</b> Hasil Penilaian Bobot Untuk Tiap Indikator Strategi .....	52
<b>Tabel 4.17</b> Hasil Penilaian Bobot Untuk Tiap Indikator Proses .....	53
<b>Tabel 4.18</b> Hasil Penilaian Bobot Untuk Tiap Indikator Kapabilitas.....	53
<b>Tabel 4.19</b> Hasil Penilaian Bobot Untuk Tiap Indikator <i>Satification Stakeholder</i> ... .....	54
<b>Tabel 4.20</b> Hasil Penilaian Bobot Untuk Tiap Indikator <i>Contribution Stakeholder</i> .....	55
<b>Tabel 4.21</b> Expected Value Strategi .....	55
<b>Tabel 4.22</b> Expected Value Indikator (A1) .....	56
<b>Tabel 4.23</b> Expected Value Indikator (A2) .....	57
<b>Tabel 4.24</b> Expected Value Indikator (A3) .....	58
<b>Tabel 4.25</b> Expected Value Indikator (A4) .....	60
<b>Tabel 4.26</b> Expected Value Indikator (A5) .....	61
<b>Tabel 4.27</b> Expected Value Indikator (A6) .....	62
<b>Tabel 4.28</b> Expected Value Proses .....	63
<b>Tabel 4.29</b> Expected Value Indikator (B1).....	64
<b>Tabel 4.30</b> Expected Value Indikator (B2).....	66
<b>Tabel 4.31</b> Expected Value Indikator (B3).....	67
<b>Tabel 4.32</b> Expected Value Indikator (B4).....	68
<b>Tabel 4.33</b> Expected Value Indikator (B5).....	70
<b>Tabel 4.34</b> Expected Value Indikator (B6).....	71
<b>Tabel 4.35</b> Expected Value <i>Capability</i> .....	72
<b>Tabel 4.36</b> Expected Value Indikator (C1).....	73
<b>Tabel 4.37</b> Expected Value Indikator (C2).....	74
<b>Tabel 4.38</b> Expected Value Indikator (C3).....	76

<b>Tabel 4.39</b> Expected Value Indikator (C4).....	77
<b>Tabel 4.40</b> Expected Value Indikator (C5).....	78
<b>Tabel 4.41</b> Expected Value Indikator (C6).....	80
<b>Tabel 4.42</b> Expected Value <i>Satification Stakeholder</i> .....	81
<b>Tabel 4.43</b> Expected Value Indikator (D1) .....	82
<b>Tabel 4.44</b> Expected Value Indikator (D2) .....	83
<b>Tabel 4.45</b> Expected Value Indikator (D3) .....	84
<b>Tabel 4.46</b> Expected Value Indikator (D4) .....	86
<b>Tabel 4.47</b> Expected Value Indikator (D5) .....	87
<b>Tabel 4.48</b> Expected Value Indikator (D6) .....	88
<b>Tabel 4.49</b> Expected Value <i>Contribution Stakeholder</i> .....	90
<b>Tabel 4.50</b> Expected Value Indikator (E1).....	90
<b>Tabel 4.51</b> Expected Value Indikator (E2).....	92
<b>Tabel 4.52</b> Expected Value Indikator (E3).....	93
<b>Tabel 4.53</b> Expected Value Indikator (E4).....	94
<b>Tabel 4.54</b> Expected Value Indikator (E5).....	96
<b>Tabel 4.55</b> Expected Value Indikator (E6).....	97
<b>Tabel 4.56</b> Expected Value Untuk Dimensi .....	98

## DAFTAR RUMUS

<b>Rumus 2.1</b> Metode Delphi .....	17
<b>Rumus 2.2</b> Expected Value (Nilai Harapan).....	18
<b>Rumus 3.1</b> Rentang Skala .....	28
<b>Rumus 3.2</b> Pearson Product Moment.....	29
<b>Rumus 3.3</b> Alfa Cronbach.....	30

## DAFTAR SINGKATAN

KPI	: <i>Key performance indicator</i>
AHP	: <i>Analitical Hierarchy Process</i>
OMAX	: <i>Objective Matrix</i>
PP	: <i>Performance Prism</i>
FOM	: Front Office Manager Exe.
HK	: Executive House Keeper
FBM	: Food Beverage Manager
Exe. Chef	: Executive Chef
Asst. FC	: Assisten Financial Controller
HRM	: Human Resources Manager
Asst. SM	: Assisten Sales and Marketing
CE	: Chief Engineering
PRO	: Public Relations Officer



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintah terus meningkatkan pendapatan daerah di Indonesia dengan berbagai cara, salah satu cara untuk meningkatkan pendapatan daerah tersebut yaitu dengan mengembangkan usaha di sektor pariwisata. Pariwisata diyakini keberadaannya terus dicari oleh masyarakat dan pariwisata juga membuka peluang usaha bagi masyarakat sekitar yang berarti juga memacu peningkatan perekonomian daerah. Salah satu bentuk usaha yang terus berkembang pesat adalah usaha di bidang perhotelan (Febriarso, 2009).

Perkembangan keadaan perekonomian di Indonesia menyebabkan tingginya persaingan bisnis antar perusahaan perhotelan. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan perhotelan dituntut untuk melakukan beberapa program peningkatan manajemen, agar mendapatkan performansi kerja dan layanan bagi konsumen yang semakin baik serta penghematan biaya tanpa mengurangi pelayanan kepada pelanggan agar memiliki daya saing untuk berkompetisi (Vanany and Tanukhidah, 2010).

Dalam bisnis perhotelan, pelayanan merupakan faktor terpenting dalam menjaga kelangsungan hubungan antara konsumen dengan perusahaan, dimana kualitas pelayanan tetap menjadi prioritas utama. Kualitas pelayanan dalam hal ini sangat erat kaitannya dengan produktivitas yang memiliki acuan pada kinerja organisasi tersebut, dimana berbagai cara meningkatkan produktivitas harus selalu

dikembangkan. Namun hal tersebut tidak akan dapat berjalan secara efektif tanpa diimbangi dengan *performance measurement* dan *management* sebagai upaya untuk mengontrol jalannya aktifitas usaha. (Suliantoro & M, 2009)

Hotel Golden View Kota Batam merupakan salah satu hotel berbintang tiga yang ada di Batam, hotel ini senantiasa berupaya memperbaiki manajemen kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai evaluasi dan sekaligus dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Selama ini, evaluasi kinerja Hotel Golden View Kota Batam hanya memperhatikan dari sisi aspek finansial saja. Sebagai contoh metode dalam pengukuran produktifitas yang telah digunakan adalah *balanced scorecard*, *model business excellence*, *shareholder value added*, *activity based costing*, *cost of quality* dan *competitive benchmarking*, namun metode diatas banyak mengalami kegagalan atau tidak akurat, hal ini disebabkan karena analisa yang dilakukan memiliki lingkup yang cenderung sempit. Selain itu proses juga mengabaikan beberapa perspektif dari *performance*, misal pendapat dari *stakeholder*, *customer* dan tenaga kerja.

Secara garis besar aspek non finansial dapat dijadikan tolok ukur pengukuran kinerja, pada Hotel Golden View Kota Batam 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 2017 – 2019 menunjukkan target yang masih belum dapat tercapai,

dimana jumlah tingkat hunian tahun 2017 sebesar 32263 meningkat, pada tahun 2018 tingkat hunian sebesar 31259 menurun dan meningkat lagi di tahun 2019 sebesar 37641. Dengan demikian, kinerja *stakeholder* memegang peranan yang sangat penting kaitannya dengan kinerja Hotel Golden View Kota Batam secara keseluruhan.

Solusi dari permasalahan tersebut ada lima dimensi yang disebut dengan *Performance Prism*. *Performance prism* memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *stakeholder Satisfaction* dan *stakeholder Contribution*. Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi, proses dan kapabilitas. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas organisasi. Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen hotel perlu untuk mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam suatu penelitian dengan mengambil judul

## **“Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism* (Studi Kasus di Hotel Golden View Kota Batam)”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Belum adanya pengukuran kinerja yang dapat mengukur performa perusahaan secara keseluruhan (tingkat korporasi). Pengukuran kinerja sebelumnya hanya mengukur kinerja personal karyawan saja.
2. Tingkat prosentase jumlah hunian mengalami fluktuatif setiap tahun, tidak tercapai target.
3. Tidak mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi *stakeholder* secara keseluruhan, hanya menyinggung tentang kepuasan pelanggan, karyawan dan masyarakat.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penulis membatasi penelitian ini agar dapat lebih fokus dalam melakukan penelitiannya. Batasan ini dilakukan agar penelitian tidak menyimpang dari arah tujuan serta dapat diketahui sejauh mana penelitian dapat dimanfaatkan. Batasan-batasan tersebut adalah:

1. Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran diambil dari data pada bulan November tahun 2017.
2. Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan model kuantitatif TEV untuk menganalisis performance measurement sheet.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka pertanyaan yang perlu dijawab melalui penelitian ini adalah Berapakah nilai pengukuran kinerja terbaik pada Golden View hotel?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui nilai pengukuran kinerja terbaik pada Golden View Hotel

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

##### **1.6.1 Aspek Teoritis**

1. Untuk memperkaya penelitian dan teori-teori mengenai analisis pengukuran kinerja.
2. Sebagai evaluasi dan bentuk perbandingan dengan sistem yang selama ini dijalankan, dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang ada terutama ilmu analisis sumber daya manusia.

##### **1.6.2 Aspek Praktis**

1. Untuk memberikan solusi dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan profit perusahaan melalui perbaikan kinerja.
2. Bagi penulis untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah penulis pelajari selama di bangku perkuliahan.
3. Memberikan manfaat bagi pihak manajemen Hotel Golden View Kota Batam sebagai bahan masukan yang berguna terutama dalam

menentukan strategi yang dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang sebagai upaya peningkatan kinerja.

4. Memberikan arahan dan tambahan referensi bagi kalangan akademis untuk keperluan studi dan penelitian selanjutnya mengenai topik permasalahan yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Konsep Teoritis**

##### **2.1.1 Konsep *Key Performance Indicator***

*Key performance indicator* (KPI) atau indikaor kinerja utama adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur kesuksesan (Marr Bernard, 2016).

*Key Performance Indicators* (KPI) merupakan suatu pernyataan tentang suatu posisi atau jabatan yang terukur. Berasal dari visi perusahaan, cara pencapaian visi melalui misi. Kemudian dijabarkan oleh setiap departemen. Dari misi kemudian dapat menghadirkan system kerja yang kemudian dilanjutkan dengan sasaran (*outcome*) dari tugas, dengan memiliki nilai ambang batas (*threshold*) untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual. Sehingga diharapkan agar organisasi tidak sia-sia menggaji karyawan, dan karyawan dapat selalu mengetahui tugas dan tanggung jawabnya karena harus mencapai target. Dengan adanya KPI perusahaan dapat menghasilkan *reward* dan *punishment*. (Tjutju Yuniarsih, dan Suwatno, 2009).

KPI membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan. KPI dibedakan menjadi *lagging indicator* dan *leading indicator*. Dalam kamus ekonomi,

pengertian dari *leading indicator* (indikator periode mendatang) adalah suatu rangkaian data statistik periode lalu yang menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan - perubahan pada waktu mendatang dalam beberapa sektor ekonomi terkait atau sebagai sinyal kejadian di masa depan. Singkatnya, *leading indicator* merupakan beberapa variable ekonomi yang bergerak mendahului pergerakan variabel utama ekonomi (V. A. Laksmi, 2011).

*Lagging indicator* atau yang disebut juga sebagai indikator periode lalu adalah suatu rangkaian data statistik pada periode lalu dan telah menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan-perubahan pada waktu lalu dalam beberapa sektor ekonomi yang saling berkaitan (V. A. Laksmi, 2011).

*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mempermudah manajemen atau pun para stakeholder mengetahui informasi tingkat kinerja suatu perusahaan. KPI memberikan strategi yang jelas dan membantu untuk melakukan pengawasan dan perbaikan pada kinerja perusahaan. KPI harus dipilih secara jelas untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang penting bagi perusahaan. Pemilihan KPI yang tidak tepat dapat menyebabkan pengukuran kinerja tidak efisien dan kontraproduktif. Berikut adalah alur penetapan KPI (Purnomo, Hadi, Industri, & Sains, 2015)

1. Identifikasi KPI dan penentuan KPI terpilih
2. Pembobotan KPI dan pengesahan kontrak dengan pihak manajemen
3. Pengukuran dan pelaporan pencapaian KPI
4. Pengesahan pencapaian KPI, evaluasi, dan umpan balik



Pembobotan KPI (Key Performance Indikator) didasarkan pada kusioner yang berisi penilaian tingkat kepentingan tiap nilai elemen KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Kusioner tersebut disebarkan kepada ahli yang dianggap berkompeten dalam perusahaan seperti Owner, Manager umum, Manager Operasional, dan Manager Personalia.

### **2.1.2 Konsep Kinerja**

Sebuah organisasi (lembaga) tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Dalam hal ini karyawan sebagai aset penting yang perlu diperhatikan terkait peningkatan kerjanya. Banyak permasalahan yang menyangkut tenaga kerja, salah satunya adalah kinerja yang rendah. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*) (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009).

Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009).

Kinerja adalah istilah dari *actual performance* atau *job performance* (prestasi yang sebenarnya dicapai oleh seorang karyawan). Kinerja dapat dicapai dengan melihat kualitas serta kuantitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. (Sabilah et al., 2019)

Selanjutnya menurut Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksana suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Irham Fahmi, 2010).

Terkait dengan konsep kinerja, ada 3 level kinerja yakni:

1. Kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*out come*) analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan, rancangan dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk dan layanan.
3. Kinerja individu merupakan pencapaian atau efektifitas tingkat pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan rancangan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu (Sudarmanto, 2009).

### **2.1.3 Konsep 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. (Suliantoro & M, 2009)

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Menurut Neely et al. dalam (Febriarso, 2009), 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 periodic efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2009)

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Dale Furtwengler dalam (Febriarso, 2009) adalah sebagai berikut:

#### 1. Perbaikan kinerja

Perbaikan kinerja ini diukur berdasarkan :

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

#### 2. Pengembangan karyawan

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

### 3. Kepuasan karyawan

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

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

### 4. Keputusan kompensasi

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

### 5. Komunikasi

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

#### **2.1.4 Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Performance Prism***

Menurut (Febriarso, 2009) pengukuran dalam hal ini adalah usaha untuk melihat persoalan yang dicapai akibat penerapan/aplikasi manajemen dalam teknologi yang diterapkannya meningkatkan kinerja. Tujuan dari pengukuran kinerja secara umum adalah untuk mengevaluasi kinerja yang ada, menganalisa faktor-faktor yang berpengaruh dalam menunjang perbaikan kinerja serta mereduksi faktor-faktor yang menghambat.

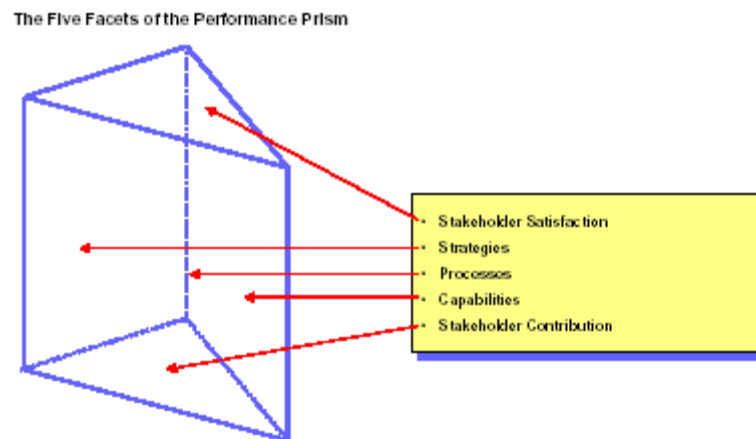
*Performance Prism* merupakan sebuah teori yang dikembangkan oleh Universitas Cranfield, kemudian pada tahun 2000 Neely, Adams, dan Kennerley mencoba memperkenalkannya sebagai sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan. Metode ini mencoba memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada metode-metode 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 (Bintarti, 2012;4).

Berdasarkan pada strategi pengukuran hubungan, *performance prism* diwakili oleh sosok geometris prisma, yang berisi lima sisi. Masing-masing wajah prisma bertanggung jawab untuk menjawab berbagai masalah organisasi, dianggap mendasar sehingga manajer dapat mengevaluasi ruang lingkup

sebenarnya dari masalah dalam manajemen kinerja organisasi (Severgnini, Galdamez, Camacho, & Galdamez, 2019).

Dalam *Performance Prism* pendekatan dimulai dari menentukan siapa sajakah stakeholder yang terlibat dalam perusahaan, bukan dari strategi apa yang diterapkan di perusahaan. Pendekatan identifikasi *stakeholder* ini selanjutnya akan membawa perusahaan memilih strategi yang tepat untuk diterapkan di perusahaan. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya (Widiyawati, Soeparman, & Soenoko, 2013).

*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.



**Gambar 2.1** Lima Perspektif pada *Performance Prism*

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism* (Febriarso, 2009;23) yaitu sebagai berikut:

- Stakeholder satisfaction* : Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?
- Strategy* : Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
- Process* : Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
- Capability* : Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?
- Stakeholder contribution* : Kontribusi apakah dari *stakeholder* yang kita perlukan jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut?

Menurut (Febriarso, 2009) Pihak manajemen dalam hal ini mempertimbangkan ada enam kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

1. Investor (*Shareholder*)

Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

2. Pelanggan (*Customer*)

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

3. Karyawan (*Employees*)

Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik), tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.

#### 4. Pemasok (*Supplier*)

Banyaknya *supplier* yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati-hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para *supplier*. Sistem Pengukuran Kinerja *Supplier* difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data-data yang akurat untuk melakukan pengukuran.

#### 5. Regulator

Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya *issu*). Perusahaan manapun harus memelihara reputasinya di dalam pasar, karenanya ketidakberhasilan pemenuhan peraturan berpotensi merusakkan publisitas di dalam pasar. Karena reputasi dari korporasi dapat dirusakkan oleh hal tersebut, belum lagi proses pengadilan sebagai konsekwensinya memberikan biaya-biaya tambahan.

#### 6. Komunitas

Masyarakat (*communities*) adalah faktor lain yang (pada waktunya) kadang-kadang mereka dihubungkan ke *regulator* juga, (misal hukum ketenaga-



kerjaan). Kebijakan standar etis harus ditempatkan secara internal dan secara eksternal. Ini merupakan tuntutan di dalam lingkungan bisnis masa kini. Dan untuk baiknya pihak manajemen harus memastikan bahwa aspek ini dapat dipenuhi dalam upaya perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan.

## 2.1.5 Model Analisis Kuantitatif TEV

### 2.1.5.1 Decision Tree (Pohon Keputusan)

Pada pohon keputusan dibagi menjadi beberapa layar bertingkat hingga dapat mencerminkan operasionalisasi data yang dapat diukur. Pohon keputusan pada layar pertama yang disebut dimensi, pada layar kedua pohon keputusan disebut indikator, pada layar ketiga yang disebut sebagai parameter, layar keempat maka unsurnya disebut sebagai kategori (Saparudin, 2014)

### 2.1.5.2 Metode Delphi (Delphi Method)

Metode pembobotan dilakukan sebagai berikut:

1. Jumlah pakar yang dilibatkan sebagai tim eksternal dalam rangka pengumpulan pendapat untuk pembobotan, idealnya adalah 5 kali lipat jumlah unsur maksimum dalam kelompok setiap cabang pohon keputusan optimal, atau minimum 20 pakar.
2. Kepada seluruh pakar yang terlibat disodorkan daftar pertanyaan yang intinya adalah memberikan pembobotan setiap unsur yang berada pada masing-masing anak cabang pohon keputusan optimal tersebut.
3. Analisis pembobotan dilakukan dengan menggunakan formula berikut:

$$A = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}(m+1-j)}{\sum_{k=1}^m nk} \dots\dots\dots \text{Rumus 2.1}$$

Keterangan:

$A_i$  = Nilai bobot unsur ke-i

$a_{ij}$  = Jumlah pakar yang menilai  $A_i$  sebagai peringkat ke-j

$n$  = Jumlah seluruh pakar yang melakukan pembobotan

$m$  = Jumlah unsur dalam kelompok setiap anak cabang pohon keputusan

### 2.1.5.3 Expected Value (Nilai Harapan)

Expected Value (nilai harapan) adalah suatu pendekatan untuk melakukan penilaian terhadap setiap cabang alternatif penyelesaian masalah maupun setiap grup anak cabang turunannya dalam pohon keputusan. Nilai yang diwakili oleh data kuantitatif atau kualitatif (kategorikal) juga memiliki bobot kepentingan (probabilistik) dari setiap unsur cabang pohon keputusan. Jumlah dari hasil penggandaan kedua unsur nilai (probabilistik dan kategorikal) seluruh anak cabang alternatif penyelesaian masalah diprediksikan sebagai nilai harapan sebuah pohon keputusan secara total. Nilai harapan diperoleh dari sekelompok data operasional (indikator atau parameter ukur) di tingkat hierarki yang paling bawah. Formula Expected Value adalah sebagai berikut:

$$EV(X) = \sum_i^n k_i p_i \dots \dots \dots \text{Rumus 2.2}$$

Keterangan:

$X$  = Indikator yang dinilai.

$k_i$  = Nilai kategori jawaban parameter ke- $i$

$P_i$  = Probabilitas responden yang menilai parameter ke- $i$  sebesar  $k_i$ .

$n$  = Banyaknya parameter yang tercakup dalam indikator.

**Tabel 2.1 Skala Pengukuran (Penilaian) likert 5**

Nilai	Kategori	Range
5	Sangat Baik	4.21 – 5.00
4	Baik	3.41 – 4.20
3	Cukup	2.61 – 3.40
2	Kurang	1.81 – 2.60
1	Sangat kurang	1.00 – 1.80

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

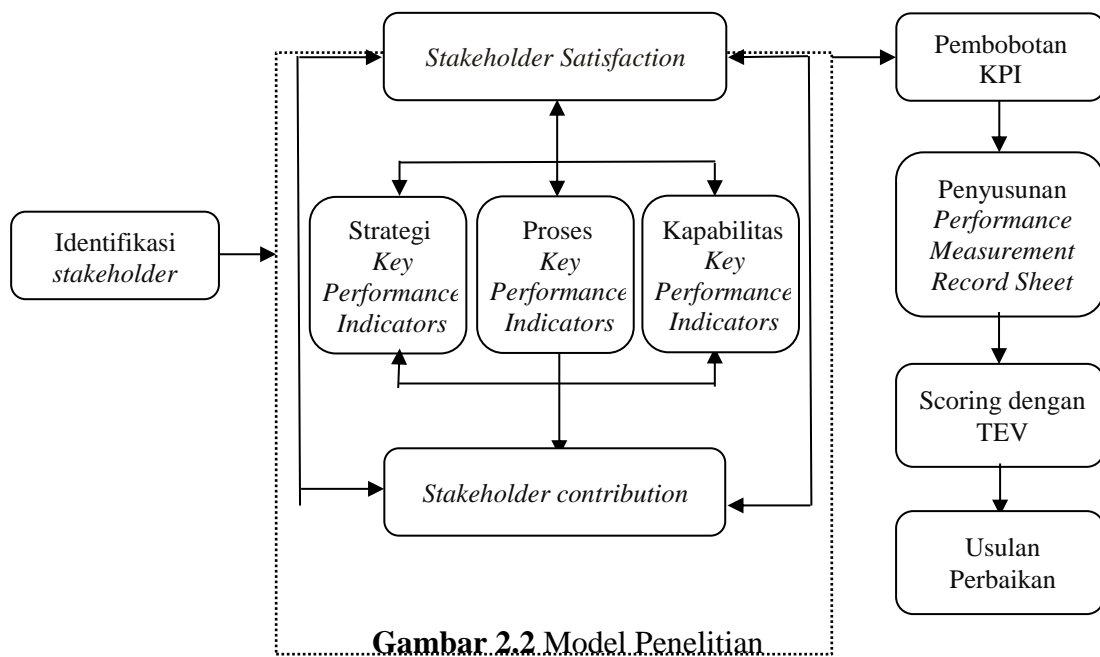
**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Topik/Judul	Hasil Penelitian
1	Anisa Tri Bintarti (2012)	Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>performance prism</i> pada pt tunas dwipa matra cabang godean periode januari-juli 2012	Pengukuran kinerja yang dilakukan menghasilkan 5 indikator <i>Stakeholder Satisfaction, StakeholderContribution, Strategy,Process</i> dan, menunjukkan hasil dua KPI berada pada kategori hijau, tidak ada KPI yang berada pada kategori kuning, tiga KPI berada pada kategori merahatau belum mencapai target yang ditentukan.
2	Nabara Kusti (2016)	Pengukuran Kinerja Sistem Informasu Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> (Studi Kasus pada Rumah Zakat Bandung)	Hasil pengukuran nilai kinerja sistem informasi Z-Core adalah 4,25. Berdasarkan Skala Likert dikategorikan kinerja sistem informasi Z-Core pada Rumah Zakat adalah sangat baik
3	Winarni (2015)	Perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan	Dari hasil implementasi sistem pengukuran kinerja dengan proses <i>scoring</i>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Topik/Judul	Hasil Penelitian
		dengan metode performance prism	<i>system</i> menggunakan metode OMAX menunjukkan nilai <i>current performance indicator</i> yang telah dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 7,528.
4	Anik Rufaidah (2018)	Sistem pengukuran kinerja menggunakan metode <i>performance prism</i> di PT karung emas manyar gresik	Terdapat 24 KPI untuk kinerja kebutuhan <i>stakeholder</i> . Terdapat lima KPI yang harus dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
5	Heru Prastawa (2011)	sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism (studi kasus di rumah sakit islam sultan agung semarang)	Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan dan kontribusi dari stakeholder, maka didapat 54 elemem indikator kinerja atau KPI dan Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan metode performance prism diperoleh hasil sebesar 7.386 dari skala 10 atau sebesar 73.86 % dariyang telah ditargetkan oleh rumah sakit.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah dan landasan teori yang dikemukakan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* di Hotel Golden View Kota Batam.

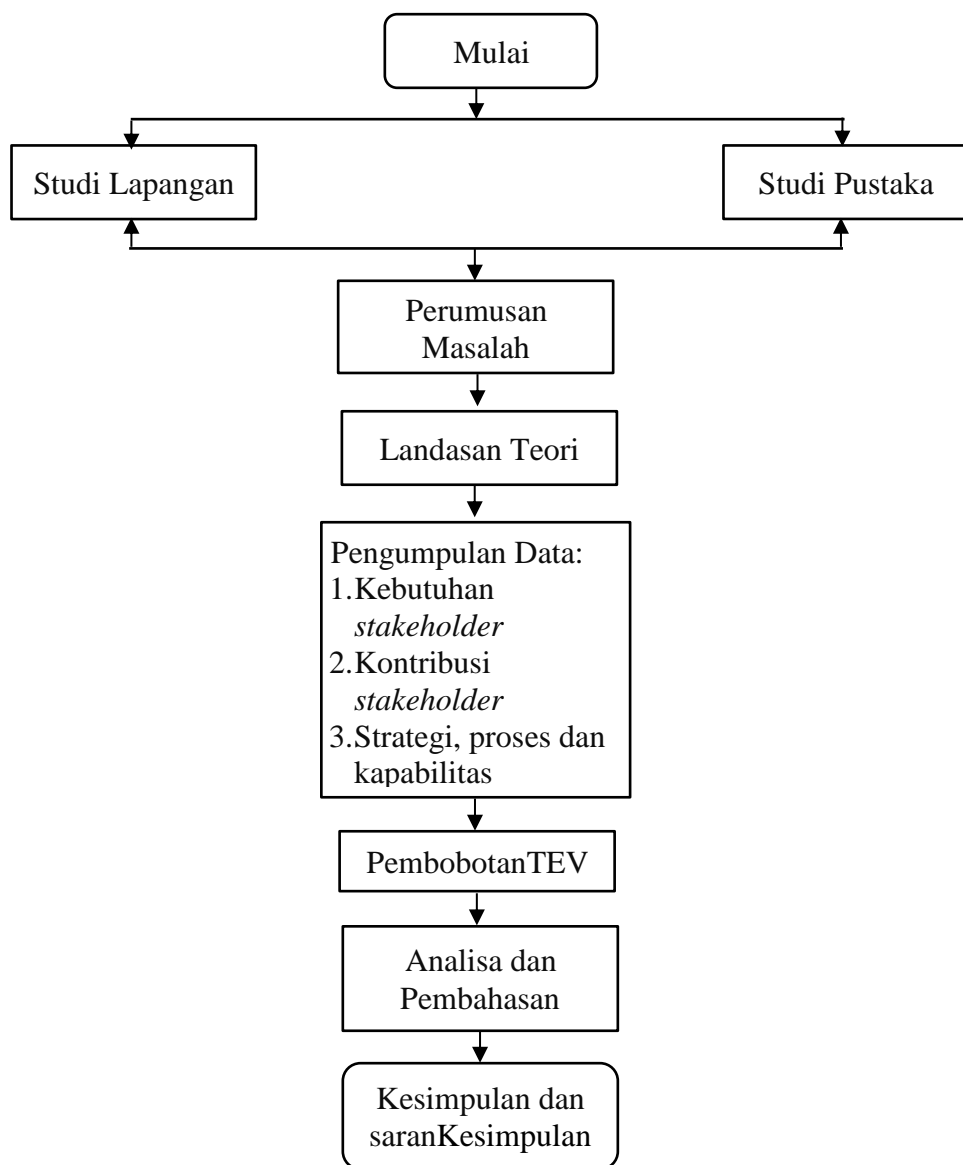


# BAB III

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Tahapan proses penelitian dapat diperjelaskan melalui desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1 Desain penelitian

Penelitian ini dibagi menjadi lima langkah, yaitu sebagai berikut:

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

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

- a. Identifikasi kebutuhan dan keinginan *stakeholder*, dilakukan dengan metode wawancara, *stakeholder* tersebut meliputi *customer*, *employee*, pemilik modal, *supplier* (*distributor* peralatan mandi dll), pemerintah dan masyarakat sekitar
  - b. Identifikasi kontribusi *stakeholder*. Dilakukan dengan metode wawancara
  - c. Menentukan strategi, proses dan kapabilitas yang dibutuhkan. Penentuan ini dilakukan dengan mempertimbangkan kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Dilakukan dengan metode wawancara.
  - d. Identifikasi KPI. Identifikasi ini meliputi KPI strategi, KPI proses dan KPI kapabilitas perusahaan.
  - e. Menyusun model pengukuran kinerja. Pada tahap ini penulis menggunakan metode *performance prism*.
3. Tahap pembobotan dengan pendekatan *metode Delphi*.
  4. Tahap scoring: melakukan penilaian kinerja dengan *Expected Value*.



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

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yaitu penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek berupa: individu, organisasional, industri, atau perspektif lain. Berdasarkan jenis data yang digunakan, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bersifat kuantitatif.

### **3.2 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian merupakan variabel yang digunakan untuk keperluan penelitian. Agar menghindari terjadinya kesalahpahaman pengertian penafsiran konsep yang digunakan dalam analisis dan pembahasan, beberapa batasan dan pengertian dasar atau konsep operasional dan variabel yang diamati dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*.

Untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *performance prism* maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tahap identifikasi stakeholder beserta kebutuhan dan kontribusinya.
- b. Tahap identifikasi strategi, proses dan kapabilitas
- c. Tahap identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi Penelitian**

Populasi menurut (Sugiyono, 2014:215) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Adapun pupulasi, dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam Hotel Golden View Kota Batam berjumlah 100 orang.

#### **3.3.2 Sampel Penelitian**

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Hotel Golden View Batam yaitu sebanyak 100 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1 Data Primer Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survey langsung ke Hotel Golden View Batam sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data akurat. Adapun data yang diperoleh dengan cara penelitian meliputi :
  - a. Observasi Yaitu melakukan pengamatan langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan penelitian secara langsung di lokasi penelitian yaitu Hotel Golden View Batam.
  - b. Wawancara yaitu dengan cara mengadakan wawancara dengan kepala sub bagian dan para karyawan yang ada di Hotel Golden View Batam yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti sekaligus menjadi objek penelitian.
  - c. Kuisisioner yaitu cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan secara tertulis dengan menyebarkan angket dan disertai dengan alternatif jawaban yang akan diberikan kepada responden.
- 2 Data Sekunder Yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder untuk mendukung data primer. Penulis menggunakan cara untuk memperoleh data sekunder sebagai berikut:

- a. Perpustakaan Data sekunder diperoleh melalui sejarah, literatur-literatur, serta buku-buku yang akan kita gunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan sebagai bahan referensi untuk menyusun kajian pustaka atau teori-teori dalam penelitian ini.
- b. Jurnal Data sekunder bisa diperoleh dari jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian.

### **3.4.2 Sumber Data**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah:

1. Angket yaitu membagikan angket langsung kepada *Stakeholder* Hotel Golden View Batam. Responden diminta untuk memberi tanggapan dan jawaban atas beberapa pertanyaan atau pernyataan yang telah tersedia pada angket.
2. Wawancara yaitu pengumpulan data informasi yang diperoleh dengan cara menanyakan langsung kepada narasumber yang dianggap ahli dalam bidangnya.
3. Studi Pustaka yaitu informasi sumber relevan yang berkaitan dengan pembahasan atau topik yang sedang diteliti yang diperoleh dari laporan penelitian, karya ilmiah, tesis, dan lain sebagainya.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Setelah mengumpulkan data mentah dari lapangan, maka tahapan selanjutnya adalah tahapan analisis data. Pada tahap ini data diolah sehingga berhasil disimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan yang diajukan dalam penelitian.

### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan dari variabel independen Strategi, Proses, capability serta variabel dependen yaitu *customer, employee, investor, supplier, regulator, community*. (Sanusi, 2011:116) Dalam penelitian ini analisis berdasarkan uraian jawaban dari kuesioner yang dibagikan kepada *Stakeholder* Hotel Golden View Kota Batam.

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif akan digunakan untuk mengelompokkan data berdasarkan variabel dan untuk menjawab hipotesis deskriptif terkait masalah penelitian. Rumus yang digunakan untuk mengukur rentang skala adalah:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m} \quad \dots\dots\dots \text{Rumus 3.1}$$

Sumber: (Umar, 2009:164)

Dimana:

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban tiap item

### 3.5.2 Uji Kualitas Data

Data merupakan hal yang paling penting dalam suatu penelitian karena data merupakan gambaran dari variabel yang akan diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Sebelum data yang diperoleh dari responden diolah, tingkat keabsahan dan kepercayaan data harus diuji melalui uji kualitas data. Uji kualitas data dapat dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas instrument. Menurut

(Sanusi, 2011) agar data yang diperoleh mempunyai tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi, instrument penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel. Suatu instrument dikatakan valid jika instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur.

### 3.5.2.1 Uji Validitas Data

Setelah metode pengumpulan data selesai, langkah pertama yang dilakukan adalah menguji validitas kuesioner. Pengujian validitas dimaksudkan untuk menentukan keabsahan dari pertanyaan yang digunakan dalam penelitian, sehingga hanya pertanyaan yang valid saja yang dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya. Validasi menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan. Menurut (Sugiyono, 2014) suatu alat pengukur dikatakan *valid* jika alat ukur itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai koefisien adalah korelasi *Pearson Product Moment* yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

.....**Rumus 3.2**

*Rumus Pearson*

Dimana:

R = koefisien korelasi

X = Skor Item

Y = Skor Total Item

N = Jumlah Sampel (responden)

Kriteria diterima atau tidaknya suatu data valid atau tidak jika :

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka instrument yang digunakan valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka instrument yang digunakan tidak valid.

### 3.5.2.2 Uji Reliabilitas Data

Menurut (Sugiyono, 2012:121) pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *internal consistency*. Reliabilitas juga dapat berarti instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini bisa dilakukan dengan menggunakan *Alfa Cronbach* dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right\} \dots\dots\dots \text{Rumus 3.2}$$

Sumber: (Sugiyono, 2014)

Dimana:

$r_i$  = Koefisien Reliabilitas *Alfa Cronbach*

$k$  = *Mean* Kuadrat Antara Subjek

$\sum s_i^2$  = *Mean* Kuadrat Kesalahan

$s_i^2$  = Varians Total

Jika nilai koefisien reliabilitas *Alfa Cronbach* lebih dari 0,6 maka instrument penelitian dianggap reliabel.

Setelah masalah terpilih dengan melakukan pengumpulan data maka dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan dengan cara Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), Penyusunan *Performance Prism* dengan menggunakan pendekatan metode *Delphi* dan tahap *Scoring System* dengan Bantuan *Expected Value*, serta menggunakan *software Microsoft office* (Excel).

#### 1. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) ini dilakukan dengan menjabarkan kelima elemen *Performance Prism* kedalam indikator- indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja Hotel Golden View Kota Batam. KPI (*Key Performance Prism*) ini disusun berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner dari para *stakeholder* dan pertimbangan dari manajemen Hotel Golden View Kota Batam untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada pada perusahaan tersebut.

#### 2. Penyusunan *Performance Prism* dengan dengan pendekatan metode *Delphi*

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

#### 3. Tahap *Scoring System* dengan bantuan *Expected Value*

Tahapan selanjutnya setelah penyusunan *Performance Measurement Record Sheet* adalah tahap *scoring*. *Scoring* ini dilakukan dengan bantuan *Expected Value*.



### 3.5.1.1. Uji Normalitas

Menurut (Umar, 2009) uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, maka analisis nonparametrik dapat digunakan. Jika data berdistribusi normal, maka analisis parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan.

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov*. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal, dan jika kurang dari 0,05 maka data terdistribusi dengan tidak normal (Sugiyono, 2015:230)

Pengujian normalitas dengan metode Kolmogorov Smirnov menggunakan nilai *Asymp.Sig.* jika nilai *Asymp.Sig.* lebih besar dari 0,05 maka distribusi data adalah normal. Jika nilai *Asymp.Sig.* lebih kecil dari 0,05 maka distribusi data adalah tidak normal.

Menurut (Umar, 2009), data yang berdistribusi normal akan membentuk suatu kurva yang jika digambarkan akan berbentuk lonceng, *bell-shaped curve*. Dan jika melihat pada diagram *Normal P-P Plot Regression Standardized*, keberadaan titik-titik berada disekitar garis, demikian pula jika melihat titik-titik pada *scatter plot* nampak titik-titik tersebut menyebar, maka data dikatakan berdistribusi normal.

### **3.5.1.2. Metode *Performance Prism***

*Performance Prism* adalah pengukuran kinerja inovatif dan kerangka manajemen kinerja. Kelebihannya dari kerangka kerja yang lainnya adalah bahwa *Performance Prism* meliputi semua *stakeholder* organisasi atau perusahaan. Secara prinsip *stakeholder* tersebut meliputi investor, pelanggan, karyawan, supplier dan masyarakat. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode *performance prism* untuk melakukan pengukuran kinerja dengan cara pengambilan data melalui wawancara, observasi dan penyebaran kusioner. Kemudian data tersebut diolah menggunakan beberapa uji sehingga mendapatkan hasil dari pengukuran kinerja tersebut.