PERBAIKAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* (IPMS)

(Studi Kasus : PT Kimia Farma *Trading and Ditribution* Cabang Kendari)

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Satu (S-1) dan Memperoleh Gelar Sarjana Teknik (S.T.)

Disusun oleh:

Reza Azizia Yulianto
122140089

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA

2019

LEMBAR PENGESAHAN

TUGAS AKHIR PERBAIKAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* (IPMS)

(Studi Kasus di PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari)

Oleh :

Reza Azizia Yulianto

122140089

Telah disetujui dan disahkan

Pada tanggal:

23-3-2019

Dosen Pembimbing I	Dosen Pembimbing II
Dr. Sadi, S.T., M.T.,	Ahmad Muhsin, S.T., M.Eng.,
NIK 2 7103 98 0194	NIK. 2 7912 11 0299 1

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Yogyakarta

Dr. Sadi, S.T., M.T.,
NIK 2 7103 98 0194

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Reza Azizia Yulianto
NIM	: 122140089
Prodi/Jurusan	: S1 Teknik Industri/Teknik Industri
Fakultas	: Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa judul Tugas Akhir saya yaitu "**PERBAIKAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* (IPMS)**" benar bebas dari plagiat dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 27 MARET 2019
Yang membuat pernyataan,

METERAI TEMPEL
F6F59APF467355217
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Reza Azizia Yulianto
122140089

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala nikmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul "**Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)**".

Tugas Akhir ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Strata Satu (S-1) prodi Teknik Industri dan memperoleh gelar Sarjana Teknik (S.T.)

Selama proses penyelesaian Tugas Akhir, penulis menyadari bahwa penulis banyak mendapatkan do'a, bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Sadi, S.T., M.T., selaku Dosen Pembimbing I Tugas Akhir dan Ketua Jurusan Teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta yang telah memberikan bimbingan, masukan dan izin untuk mengikuti sidang serta memudahkan penulis selama menjalankan masa perkuliahan.
2. Ahmad Muhsin, S.T., M.Eng., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, nasihat dan saran untuk kesempurnaan Tugas Akhir ini.
3. Bapak dan Mama penulis yang selalu menuturkan doa, kasih sayang serta dukungan baik secara moril maupun materil disetiap waktu, sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.
4. *A* Kiki Rizky Seeful Bahri dan *Teh* Anisya Almunawaroh yang memberikan semangat untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini dan tempat untuk berdiskusi mengenai penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran serta gagasan yang lebih luas bagi penulis.

5. Keluarga besar PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari yang telah memberikan kesempatan untuk penelitian dan meluangkan waktu untuk mengarahkan saat penulis melakukan penelitian.
6. Rekan-rekan Teknik Industri angkatan 2014 "*COMING SOON*" yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
7. Dinda Frida Azhari yang telah memberikan doa, motivasi dan waktu untuk menemani penulis dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
8. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Dalam penulisan Tugas Akhir ini penulis menyadari bahwa kesempurnaan hanya milik Allah SWT, namun meski demikian penulis telah berusaha dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun. Penulis berharap semoga penulisan Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi para pembaca umumnya dan bagi penulis sendiri khususnya.

Yogyakarta, ...
Penulis

Reza Azizia Yulianto

DAFTAR ISI

HALAMAN

HALAMAN JUDUL ..... **i**

LEMBAR PENGESAHAN ..... **ii**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT ..... **iii**

KATA PENGANTAR ..... **iv**

DAFTAR ISI ..... **vi**

DAFTAR GAMBAR ..... **ix**

DAFTAR TABEL ..... **x**

ABSTRAK ..... **xi**

BAB I PENDAHULUAN

1.2 Latar Belakang Masalah I-1

1.3 Rumusan Masalah I-3

1.4 Tujuan Penelitian I-4

1.5 Batasan Masalah dan Asumsi I-4

1.5.1 Batasan masalah I-4

1.5.2 Asumsi I-4

1.6 Manfaat Penelitian I-5

1.7 Sistematika Penelitian I-5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja II-1

2.2 Manajemen Kinerja II-2

2.2.1 Pengertian manajemen kinerja II-2

2.2.2 Peranan manajemen kinerja II-2

2.2.3 Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja II-3

2.3 Pengukuran Kinerja II-4

2.4 Indikator Kinerja II-6

2.2.1 Persyaratan indikator kinerja II-9

2.2.2 Ukuran indikator kinerja II-10

2.5 *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) II-12

2.6 Analisis Kinerja II-17

2.7 Penilaian Kinerja II-18
2.2.1 Pengertian penilaian kinerja..... II-18
2.2.2 Manfaat penilaian kinerja..... II-19
2.8 *Chochran Q Test* II-20
2.9 *Analytical Hierarchy Process* (AHP) II-22
2.10 *Objective Matrix* (OMAX) II-26
2.11 *Traffic Light System* II-31
BAB III METODODLOGI PENELITIAN
3.1 Objek Penelitian III-1
3.2 Teknik Pengumpulan Data III-1
3.3 Pengumpulan Data III-2
3.4 Kerangka Penelitian III-5
3.5 Pengolahan Data..... III-7
3.6 Analisis Hasil..... III-11
3.7 Kesimpulan dan Saran III-11
BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL
4.1 Penngumpulan Data..... IV-1
4.1.1 Observasi perusahaan..... IV-1
4.1.2 Identifikasi daftar *stakeholder* IV-5
4.1.3 Identifikasi pesaing bisnis..... IV-6
4.1.4 *External monitoring* terhadap perusahaan pesaing IV-6
4.2 Pengolahan Data..... IV-7
4.2.1 Identifikasi level bisnis perusahaan IV-6
4.2.2 Identifikasi keinginan *stakeholder* IV-9
4.2.3 Analisis *external monitoring* terhadap perusahaan pesaing IV-10
4.2.4 Identifikasi tujuan (*objective)* bisnis IV-12
4.2.5 Menentukan *key performance indicator* (KPI) IV-14
4.2.6 Validasi *key performance indicator* (KPI)..... IV-17
4.2.7 Spesifikasi *key performance indicator* (KPI)..... IV-22
4.2.8 Penyusunan hierarki kinerja IV-24

4.2.9 Pembobotan KPI dengan menggunakan *analythical hierarchy process* (AHP) IV-29
4.2.10 Pesnyusunan *scoring system* dengan OMAX dan *traffic light system* IV-49
4.3 Analisis Hasil IV-59
4.3.1 Analisis penentuan *key performance indicator* (KPI) .. IV-59
4.3.2 Analisis pembobotan *key performance indicator* (KPI) IV-61
4.3.3 Analisis perbaikan sistem pengukuran kinerja dengan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) IV-63
4.3.4 Analisis tingkat kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari dengan sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) IV-60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan V-1
5.2 Saran V-2
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Indikator Kinerja II-8

Gambar 2.2 Pembagian Level Bisnis Organisasi II-13

Gambar 2.3 Elemen-Elemen pada IPMS II-14

Gambar 3.1 Kerangka Penelitian..... III-5

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari IV-3

Gambar 4.2 Pembagian Level Bisnis Organisasi PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari..... IV-8

Gambar 4.3 Hierarki Sistem Pengukuran Kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. IV-25

Gambar 4.4 Perbandingan Berpasangan antar *Stakeholder* IV-27

Gambar 4.5 Perbandingan Berpasangan KPI *Customer* IV-27

Gambar 4.6 Perbandingan Berpasangan KPI Karyawan..... IV-27

Gambar 4.7 Perbandingan Berpasangan KPI Kantor Pusat IV-28

Gambar 4.8 Hasil Pembobotan *Stakeholder* dengan *Software Expert Choice* IV-32

Gambar 4.9 Hasil Pembobotan KPI *customer* dengan *software Expert Choice* IV-37

Gambar 4.10 Hasil Pembobotan KPI Karyawan dengan *Software Expert Choice* IV-41

Gambar 4.11 Hasil Pembobotan KPI Kantor Pusat dengan *Software Expert Choice* IV-46

Gambar 4.12 Hasil Pembobotan KPI Keseluruhan dengan *Software Expert Choice* IV-48

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian AHP II-23

Tabel 2.2 Tabel OMAX..... II-25

Tabel 4.1 *Stakeholder*'s *Requirrment* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari IV-9

Tabel 4.2 Identifikasi *External Monitoring*..... IV-10

Tabel 4.3 Identifikasi *Objective Business* IV-12

Tabel 4.4 *Key Performance Indicator* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari..... IV-15

Tabel 4.5 Data Kuesioner Validasi KPI IV-17

Tabel 4.6 Pengujian I *Cochran-Q Test* IV-19

Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* akhir IV-22

Tabel 4.8 Spesifikasi *Key Performance Indicator* IV-23

Tabel 4.9 Hierarki Sistem Pengukuran Kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari IV-26

Tabel 4.10 Perbandingan Berpasangan antar *Stakeholder* IV-29

Tabel 4.11 Perhitungan Nilai *Eigen Vector Stakeholder*..... IV-30

Tabel 4.12 Rekapitulasi Bobot *Stakeholder* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari IV-32

Tabel 4.13 Perbandingan Berpasangan antar KPI *Customer* IV-33

Tabel 4.14 Perhitungan Nilai *Eigen Vector* KPI *Customer*.....IV-34

Tabel 4.15 Rekapitulasi Bobot KPI *Customer*.....IV-36

Tabel 4.16 Perbandingan Berpasangan antar KPI Karyawan IV-37

Tabel 4.17 Perhitungan Nilai *Eigen Vector* KPI Karyawan.....IV-38

Tabel 4.18 Rekapitulasi Bobot KPI Karyawan IV-40

Tabel 4.19 Perbandingan Berpasangan antar KPI Kantor Pusat IV-42

Tabel 4.20 Perhitungan Nilai *Eigen Vector* KPI Kantor Pusat.....IV-43

Tabel 4.21 Rekapitulasi Bobot KPI Kantor Pusat IV-45

Tabel 4.22 Rekapitulasi Bobot KPI Keseluruhan.....IV-47

Tabel 4.23 Rekapitulasi data pengukuran periode 2016-2018 .....IV-49

Tabel 4.24 Kondisi terendah, awal dan target KPI.....IV-51
Tabel 4.25 *Scoring* Mengunakan OMAX Periode 2018 .....IV-53
Tabel 4.26 Rekapitulasi analisis *traffic light system* IV-57
Tabel 4.27 Pencapaian kinerja perusahaan dengan implementasi IPMS.....IV-63

ABSTRAK

PT Kimia Farma *Trading and Distribution* (KFTD) Cabang Kendari merupakan anak perusahaan PT Kimia Farma yang bergerak di bidang layanan distribusi dan perdagangan produk kesehatan yang berada di Kota Kendari. PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari dalam penerapan sistem pengukuran kinerja yang ada masih terbatas pada tingkat penjualan secara keseluruhan dan penilaian individu karyawan terhadap tugasnya. Sistem pengukuran kinerja saat ini menyebabkan perusahaan masih belum melihat kinerja perusahaan berdasarkan aspek kondisi karyawan, kepuasan pelanggan dan aspek lainnya.

Penelitian ini menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) sebagai solusi dalam perbaikan sitem pengukuran kinerja perusahaan. Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) menjadikan keinginan para *stakeholder* sebagai acuan dalam pembentukan *Key Perfomrance Indicator* (KPI), sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan dapat lebih efektif, efisien dan lebih kompleks. Pengujian *Cochran-Q Test* juga dilakukan agar *Key Perfomrance Indicator* (KPI) yang telah disusun dapat dipertanggungjawabkan nilai kebenaran dan keakuratannya. Penelitian ini juga menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan dari setiap KPI dan metode *Objective Matrik* (OMAX) untuk tahap *scoring.*

Pengimplementasian sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari memperoleh hasil bahwa KPI yang tersusun sebanyak 25 KPI, nilai kinerja perusahaan tahun 2018 sebesar 6,349249 dan index produktivitas perusahaan pada tahun 2018 sebesar 68,281%.

Kata Kunci : *Analytical Hierachy Process* (AHP), *Cochran-Q Test, Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Objective Matrik* (OMAX), Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

PT Kimia Farma Trading and Distribution (KFTD) branch of Kendari is a subsidiary of PT Kimia Farma which is engaged in distribution and trading services of health products located in Kendari City. PT Kimia Farma Trading and Distribution (KFTD) branch of Kendari in the implementation of a performance measurement system that is still limited to the overall level of sales and individual employee ratings of their duties. The current performance measurement system causes companies to still not see company performance based on aspects of employee conditions, customer satisfaction and other aspects.

This research uses the Integrated Performance Measurement System (IPMS) method as a solution in improving the company's performance measurement system. The Integrated Performance Measurement System (IPMS) method makes the wishes of stakeholders as a reference in the formation of the Key Performance Indicator (KPI), so that performance measurements can be more effective, efficient and more complex. The Cochran-Q Test is also conducted so that the Key Performance Indicator (KPI) that has been compiled can be accounted for the value of truth and accuracy. This research also uses the Analytical Hierarchy Process (AHP) method for weighting of each KPI and the *Objective Matrix (OMAX) method for the scoring stage.*

Implementation of the performance measurement system using the integrated performance measurement system (IPMS) method at the PT Kimia Farma Trading and Distribution branch of Kendari obtained results that compiled 25 KPIs, the value of the company's performance in 2018 is 6.349249 and the company productivity index in 2018 was 68.281%.

Keywords : *Analytical Hierachy Process (AHP), Cochran-QTest,Integrated Performance Measurement System (IPMS), Objective Matrix (OMAX), Performance measurement.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di era global tentunya membuat perusahaan harus bersaing ketat dengan pihak kompetitor dalam menunjukan eksistensi perusahaan guna menarik dan mempertahankan pasar serta konsumen yang ada. Persaingan tersebut sangat menuntut perusahaan untuk terus dapat menyediakan dan memfasilitasi segala kebutuhan yang diperlukan oleh konsumen. Tuntutan konsumen bagi pemilik perusahaan adalah menciptakan jasa atau produk yang dapat memenuhi segala keinginan dan kebutuhannya. Tuntutan ini yang menjadikan pemilik perusahaan harus terus melakukan pendekatan yang sistematik untuk memperbaiki kinerja bisnis secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Kondisi kinerja perusahaan tentunya selalu bergerak secara dinamis. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada, baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah berjalan dan bagaimana kondisi kinerja yang ada. Pengukuran kinerja akan menunjukan apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, ataukah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal yang ditentukan dan sejauh mana hasil kinerja yang tercapai.

PT Kimia Farma *Trading and Distribution* (KFTD) Cabang Kendari merupakan anak perusahaan PT Kimia Farma yang bergerak di bidang layanan distribusi dan perdagangan produk kesehatan yang berada di Kota Kendari. Sebagai

penyedia Jasa Layanan Distribusi, KFTD menyalurkan aneka produk dari Perseroan, produk dari keagenan lainnya, serta produk-produk non-keagenan. KFTD mendistribusikan produk-produk tersebut melalui penjualan reguler ke apotek (apotek Kimia Farma dan apotek non Kimia Farma), rumah sakit, toko obat, supermarket, dinas dan intansi.

PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari dalam menjalankan bisnisnya sangat memperhatikan kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari dalam melihat kinerja dari perusahaan masih memfokuskan melihat dari aspek keuangan yang meliputi omzet dan biaya operasional. Aspek lain yang digunakan oleh perusahaan untuk melihat kinerja perusahaan yaitu penilaian kinerja karyawan secara perorangan, sedangkan pada realitanya pengukuran kinerja perusahaan harus lebih menyeluruh sehingga dapat memberikan gambaran utuh tentang kinerja dari perusahaan.

Executive Summary pada *Growth* realisasi semester satu 2017 di PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari menunjukan bahwa pertumbuhan total semester satu KFTD Kendari di angka 68% dengan *Ratio Outlet* Aktif sebesar 64% (KFTD Kendari, 2017). Hal ini menunjukan secara penjualan total KFTD Kendari meningkat cukup tinggi dan menunjukan hasil yang positif, akan tetapi bila dilihat berdasarkan per segmen terdapat penurunan yang cukup tinggi yaitu pada segmen *traditional market* sebesar 81%, toko obat sebesar 61% dan *modern market* sebesar 44%. Penurunan penjualan pada beberapa segmen tersebut menjadi salah

satu penanda bahwa aspek ekonomi tidak dapat menjadi acuan tunggal tentang kinerja perusahaan.

Berdasarkan kasus yang telah diuraikan untuk mengetahui keadaan kinerja perusahaan yang ada serta perbaikan yang dapat memberikan dampak secara menyeluruh, maka diperlukannya pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya berdasarkan aspek keuangan di PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi serta bahan evaluasi perusahaan mengenai indikator kinerja yang belum dapat dioptimalkan. Pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan dapat memperbaiki dan mengembangkan kinerja perusahaan demi kemajuan perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor yang ada.

Integrated Performance Measurement System (IPMS) merupakan metode pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh *Centre for Strategic Manufacturing* dari University of Strarthdyde Glasgow di Inggris pada tahun 1997. Tujuan dari model ini adalah agar pengukuran kinerja lebih akurat, terinci, efektif, dan efisien. IPMS menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal di dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang dapat dirumuskan suatu permasalahan yang ada adalah perbaikan dari sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan metode *Intregrated Performance Measurement System* (IPMS).

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari.
2. Mengetahui tingkat kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan metode *Intregrated Performance Measurement System* (IPMS).

1.4 Batasan Masalah dan Asumsi

1.4.1 Batasan Masalah

Batasan masalah yang ada pada penelitian ini meliputi:

1. Pengukuran kinerja dilakukan pada perusahaan tingkat cabang.
2. Data yang digunakan untuk meneliti kinerja menggunakan data perusahaan tahun 2016, 2017 dan 2018.

1.4.2 Asumsi

Adapun asumsi yang digunakan sebagai berikut :

1. Visi, Misi dan strategi yang diterapkan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari untuk penelitian tidak akan berubah hingga penelitian selesai.
2. Kemampuan yang dimiliki oleh seluruh pegawai pada taraf yang sama.
3. Responden meliputi pimpinan cabang, kepala divisi SDM-tata usaha, logistik dan penjualan memahami dengan baik kebutuhan dan keinginan para *stakeholder*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Memudahkan perusahaan dalam mengukur keberhasilan dengan memperhatikan kebutuhan *stakeholder*.
2. Memberikan gambaran secara menyuluruh mengenai kinerja perusahaan dengan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan perusahaan saja melainkan juga terhadap keseluruhan aspek perusahaan.
3. Memberikan masukan guna mengembangkan kondisi perusahaan dan dapat tercapainya target sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang terus berkelanjutan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Tugas Akhir ini terdiri dari lima bab yang mencakup sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah yang didasarkan pada latar belakang masalah yang ditemukan pada objek penelitian, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian yang akan diperoleh dan sitematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang dasar teori yang mendukung dalam penentuan tema penelitian, langkah pelaksanaan dan langkah penyelesaian masalah

dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut diperoleh melalui studi literatur yang ada dan sesuai dengan tema penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai data yang diperlukan, langkah-langkah pengambilan data dan metode analisa data yang nantinya digunakan untuk pengolahan data pada penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penguraian mengenai data yang telah diperoleh, pengolahan dan analisa data, melakukan pembahasan yang menjelaskan hasil perhitungan yang telah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil perhitungan dan analisa yang telah dilakukan pada Bab IV serta memberikan saran-saran yang bermanfaat berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian yang telah diperoleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ada. Beberapa ahli memberikan pengertian kinerja menurut pandangannya masing-masing. Definisi tersebut berdasarkan pengalaman kerja serta penjabaran akan maknanya secara pribadi.

Kinerja berasal dari pengertian *performance. Performance* memiliki pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2015).

Kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Pengertian yang *simple*, kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangan nalarnnya dalam bekerja (Abdullah, 2013). Definisi lain menjabarkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode tertentu, sesuai ruang lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Soemohadiwidjojo, 2017).

Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian yang dilakukan oleh seluruh elemen

dari SDM yang ada pada organisasi atas indikator dan sasaran yang telah ditentukan, dengan berdasarkan perencanaan strategis organisasi guna mencapai tujuan dari organisasi.

2.2 Manajemen Kinerja

2.2.1 Pengertian manajemen kinerja

Pada dasarnya manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya yang ada pada organisasi. Ahli mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2015). Definisi lain yang adalah manajemen kinerja sebagai suatu proses menyelaraskan atau mengintegrasikan sasaran organisasional atau individual untuk mencapai efektivitas organisasional (Amstrong, 2009). Definisi tersebut juga menekankan pada pengembangan yang merupakan tujuan utama manajemen kinerja.

2.2.2 Peranan manajemen kinerja

Pada dasarnya organisasi dibentuk guna mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi menunjukan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas

organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitas organisasi dapat menjamin agar aktivitas tersebut mencapai hasil yang diharapkan.

Hakikatnya manajemen kinerja dapat mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah :

1. Menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja.
2. Meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan.
3. Meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah.
4. Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan.
5. Mendukung program perubahan budaya.

2.2.3 Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja

Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja dibagi menjadi dua, yakni manajemen kinerja bagi pimpinan beserta manajer dan tujuan manajemen kinerja bagi karywan (Avianna, 2017).

1. Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pimpinan dan manajer meliputi:
   a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
   b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
   c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
2. Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi pegawai adalah:
   a. Membantu para pegwai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
   b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
   c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.

2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan

sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Avianna, 2017). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Pengukuran kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan meliputi jadwal waktu yang ada, capaian yang telah di peroleh dan keseuaian lainnya terhadap rencana yang ada.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan dan sifat individu (Moeheriono, 2014). Oleh karenanya, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal dan eksternal
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Berdasarkan faktor diatas maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut (Moeheriono, 2014) :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator).*
3. Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang akan diambil oleh organisasi selanjutnya.

2.4 Indikator Kinerja

Abdullah (2014) menuliskan dua pengertian mengenai indikator kinerja berdasarkan ahli meliputi, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Pengertian lain yang ditulis Abdullah, indikator kinerja

(*Performance Indicator*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efesiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja adalah ukuran yang digunakan untuk mempresentasikan sejauh mana pencapaian yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang ada dan terencana.

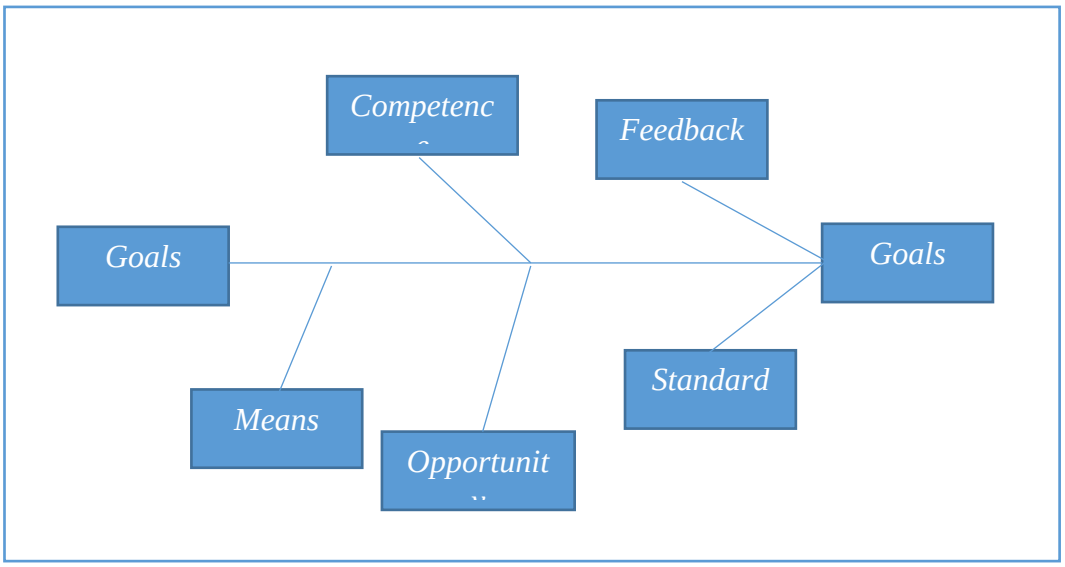
Dalam perspektif lain indikator kinerja juga didefinisikan sebagai berikut (Moeheriono, 2012):

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.
3. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
4. Indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Indikator kinerja (*Performance Indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*Performance Measure*), namun sebenarnya berbeda meskipun sama-sama digunakan dalam pengukuran kinerja (Absullah, 2014). Indikator kinerja (*Performance Indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi saja, sehingga bentuknya

cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja (*Performance Measure)* adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Indikator kinerja memiliki tujuh hal yang menjadi *focus point* diantaranya adalah tujuan, motif, sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Tujuan dan motif mempunyai peran sangat penting dalam pengaplikasian indikator kinerja. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukannya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan kinerja tidak akan berjalan, dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja (Hersey dkk, 1996).



Gambar 2.1 Indikator Kinerja
(Sumber: Paul Hersey dkk, 1996 : 386)

2.4.1 Persyaratan indikator kinerja

Indikator kinerja memiliki perbedaan dalam setiap kegiatannya, namun ada persyaratan-persyaratan yang bersifat umum serta sama untuk mewujudkan suatu indikator yang baik dan ideal (Abdullah, 2014). Diantara persyaratan-persyaratan itu adalah sebagai berikut:

1. *Consistency*, tidak berubah baik antar periode waktu maupun antar unit organisasi.
2. Comparibility, mempunyai daya banding yang layak dan tepat.
3. *Clarity*, sederhana atau mudah dimengerti dan dipahami oleh semua organisasi.
4. *Controllability*, dapat dikendalikan dalam wilayah dan departemen yang ada dalam lingkungan organisasi.
5. *Contigency*, berdasarkan struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas.
6. *Comprehensivenes*, mereflesikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
7. *Boundedness*, fokus pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
8. *Relevance*, dalam penerapannya memerlukan indikator yang spesifik, sehingga relevan dengan kondisi dan kebutuhan tertentu.
9. *Feasiblity*, target-target yang dipergunakan sebagai dasar indikator perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistik.

2.4.2 Ukuran indikator kinerja

Manajemen organisasi harus bisa mendapatkan hasil penilaian kinerja organisasi secara komprehensif, relevan dan signifikan dalam sebuah laporan penilaian kinerja selama satu periode. Memang banyak ukuran yang bisa digunakan, namun untuk lebih efektifnya manajemen perlu menyusun prioritas pada hal-hal yang sangat *urgent* saja untuk mengetahui apakah organisasi bekerja dengan baik, dan hal-hal apa saja yang masih perlu diperbaiki. Sehingga untuk mencapai sistem pengukuran kinerja, dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan tipe informasi terkait dengan kinerja yang diperlukan yang dapat membantu mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Pengklasifikasian ukuran kinerja sebagai berikut (Wibowo, 2015):

1. Produktivitas

   Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output.*

2. Kualitas

   Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3. Ketepatan waktu

   Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran

ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

4. *Cycle time*

   Cycle time menunjukan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur seberapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

5. Pemanfaatan sumber daya

   Pemanfaatan sumber daya merupakan perbandingan pengukuran sumber daya yang digunakan dengan sumber daya yang tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.

6. Biaya

   Ukuran biaya berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Menurut Moeheriono (2012) kategori atau klasifikasi ukuran kinerja bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Efektif

   Mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

2. Efisiensi

   Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

3. Kualitas

   Mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

   Mengukur tingkat ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

5. Produktivitas

   Mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

6. Keselamatan

   Mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Beragam ukuran kinerja maupun keluarga ukuran menunjukan adanya peluang fleksibilitas dalam penggunannya. Organisasi dapat dipilih sesuai dengan jenis usaha masing-masing organisasi. Pada dasarnya setiap unit kerja dapat menentukan ukuran yang relevan dan signifikan bagi organisasi.

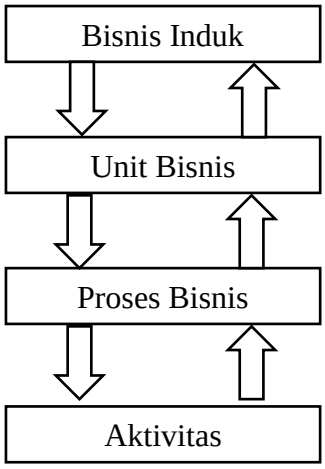
2.5 *Integreted Performance Measurement System* (IPMS)

Integrated Performance Measurement System (IPMS) adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang bertujuan untuk menggambarkan sistem pengukuran kinerja dalam arti yang tepat dalam bentuk integrasi seefektif dan

seefisien mungkin. Metode ini membagi perusahaan dalam empat level yaitu level bisnis (*business corporate*), level unit bisnis (*business unit*), level proses bisnis (*business process*) dan aktivitas-aktivitas (*activity*). Pengukuran kinerja dilakukan dari jenjang manajemen teratas atau level bisnis, turun ke seluruh aktivitas yang ada. Selain itu juga harus mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan dari setiap *stakeholder* dan memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya/*external monitor* (Mukhtarom, 2011).

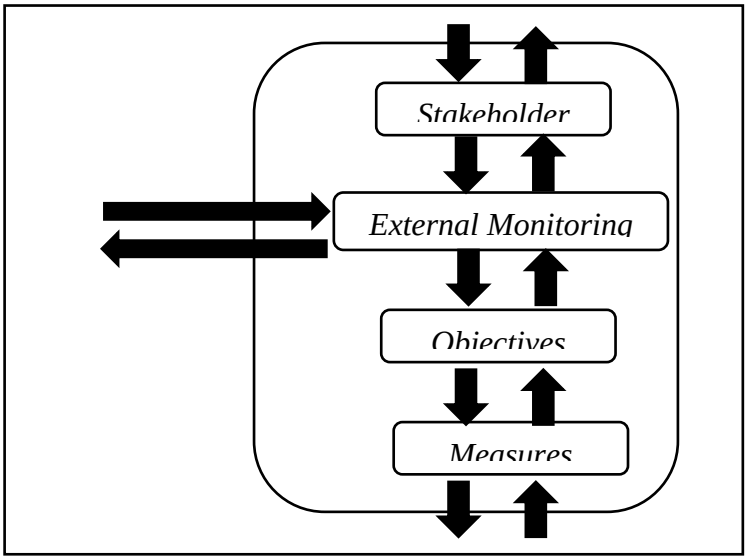
IPMS merupakan salah satu metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja, oleh karena itu *Integrated Performance Measurement System* memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Menyusun seluruh tugas dan aktivitas perusahaan sesuai dengan tujuan kritis level atas.
2. Memberikan kendali bisnis pada semua bagian dalam perusahaan, searah dengan strategi bisnis yang dimiliki.
3. Melakukan program perbaikan searah dengan strategi bisnis perusahaan. Adapun pembagian level bisnis pada *IntegratedPerformance Measurement System*dapat dilihat pada Gambar 2.2



Gambar 2.2 Pembagian Level Bisnis Organisasi
(Sumber: Bititci et al, 1998 dalam Mukhtarom, 2011)

Pembagian elemen – elemen bisnis pada *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Elemen-elemen pada IPMS
(Sumber: Bititci et al, 1998 dalam Mukhtarom, 2011)

Level bisnis menjabarkan seluruh bisnis perusahaan dengan beberapa unit bisnis yang ada didalamnya. Unit bisnis adalah bagian dari perusahaan yang memiliki fungsi dan proses bisnis tertentu yang bertujuan untuk melayani sebagian

segmen pasar sesuai dengan tuntutan pasar yang semakin ketat. Setiap unit bisnis terdiri dari sejumlah proses bisnis yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu :

1. Proses bisnis inti, yang merupakan alasan dasar bagi keberadaan suatu perusahaan.
2. Proses bisnis pendukung, yang mendukung proses bisnis inti. Proses bisnis inti merupakan *stakeholder* dari bisnis pendukung.

Pengukuran kinerja memiliki 13 karakteristik untuk membedakan sistem baru yang terdiri dari :

1. *Frame Work* : langkah-langkah yang digunakan untuk mengidentifikasi indikator-indikator kinerja yang diperlukan.
2. *Starting Point* : level tertinggi yang digunakan untuk menentukan indikator-indikator kinerja yang diperlukan.
3. *Control/improvement* : ukuran yang digunakan indikator pengendalian, indikator perbaikan atau keduanya.
4. *Prioritisation* : proses untuk menentukan bobot tiap indikator kinerja.
5. *Relate To Strategy/Objective* : apakah model secara langsung menunjukkan hubungan indikator kinerja dengan strategi/tujuan.
6. *Deployment* : proses menterjemahkan indikator level yang lebih tinggi ke indikator level dibawahnya.
7. *Level of Organisation* : model mengidentifikasikan perbedaan level dalam organisasi seperti level bisnis, unit bisnis, proses bisnis, dan aktivitas.
8. *Stand Specific Objective* : adanya tujuan spesifik dari model.

9. *Review* : model memberikan aturan bahwa indikator harus di *review* secara periodik.
10. *External Monitor* : model dibuat dengan melakukan external monitor.
11. *Timely Feedback* : model memberikan *timely feedback*.
12. *Integration* : model menghasilkan indikator yang terintegrasi dan *coherent.*
13. *Interaction* : dalam model terdapat interaksi antara faktor yang mempengaruhi kinerja

Perancangan sistem kinerja model IPMS ini perlu dilakukan secara berurutan dan lebih selektif, artinya bila mengidentifikasi pada satu tahapan tidak tuntas, maka tahap berikutnya tidak dapat dilakukkan. Urutan yang dilakukan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan membuat daftar *stakeholder* dan keinginan dari masing-masing *stakeholder* tersebut.
2. Membandingkan kemampuan bisnis dalam memenuhi keinginan *stakeholder* dengan bisnis lain yang sejenis dalam memenuhi keinginan dari *stakeholder* yang ada (*Benchmarking*).
3. Menetapkan tujuan (*objective*) bisnis yang bersumber dari tujuan bisnis itu sendiri.
4. Menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) terlebih dahulu untuk mengukur pencapaian *objective* bisnis.
5. Membuat spesifikasi masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI) ke dalam *objective* bisnis.

2.6 Analisis Kinerja

Analisis kinerja merupakan kegiatan menginterpretasikan atau memformulasikan pemahaman serta penggunaan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan guna membuat kesimpulan dan temuan yang dihasilkan dari evaluasi kinerja. Untuk melakukan hal tersebut diperlukan penggunaan alat-alat analisis atau intrumen-instrumen yang bervariasi, baik metode maupun prosedurnya seperti (Abdullah,2014):

1. Analisis kuantitatif, misalnya untuk membandingkan antara biaya-biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang dihasilkan.
2. Analisis ex-ante, dilakukan sebelum kebijakan atau program dirumuskan, mencakup: kriteria keputusan, *alternative*, pro-kontra, tolak ukur hasil, langkah-langkah pelaksanaan, dan evaluasi.
3. Pemeliharaan kebijakan, analisis ini dilaukan untuk menjamin terlaksananya kebijakan atau program sesuai dengan perencanaan dan tidak terjadi perubahan yang tidak diinginkan dalam pelaksanaannya.
4. Pemantauan kebijakan, pencatatan tingkat-tingkat perubahan setelah kebijakan atau program dilaksanakan.
5. Evaluasi kebijakan *ex-post facto*, analisis kuantitatif dan kualitatif untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan serta menilai apakah kebijakan tersebut masih layak, memerlukan perubahan, atau bahkan dihentikan.
6. Deskripsi, digunakan untuk mengukur kejadian atau pengalaman tahun yang lalu.

7. Klasifikasi, hanya digunakan untuk mengelompokan dan menyelidiki struktur yang melandasi sesuatu seperti pengembangan atau aflikasi pengklasifikasian.
8. Analisis sebab-akibat, digunakan untuk menggali dan menguji hubungan sebab akibat.
9. Penliaian nilai (*value inquiry*), merupakan model *natural evaluation process,* penilaian posisi nilai dengan menggunakan formal atau kritis.

2.7 Penilaian Kinerja

2.7.1 Pengertian penilaian kinerja

Berdasarkan *monitoring* dan umpan balik yang telah dilakukan dalam pengukuran kinerja guna mengetahui seberapa jauh kinerja individu, tim, maupun organisasi telah mencapai kemajuan, maka dilakukan penilaian atau *appraisal* atas kinerja individu, tim atau organisasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu (Bacal, 2012).

Menurut Abdullah (2014) penilaian kinerja dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Penilaian formatif

   Penilaian ini adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadianya ketimpangan antar kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan maka koreksi akan segera dilakukan.

2. Penilaian sumatif

   Penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian. Dalam penilaian ini manajer penilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang disepakati dan ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama karyawan yang bersangkutan.

2.7.2 Manfaat penilaian kinerja

Menurut Harvard penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk (Wibowo, 2015):

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dicapai, sebagai alat untuk mencatat di kemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Mendapat kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pembelajaran.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.

10. Membangun dialog kontruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
11. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.
12. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja antara lain (Allen, 2007):

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

2.8 *Cochran Q Test*

Cochran Q test merupakan suatu metode literasi dalam yang digunakan dalam proses penentuan atribut keputusan. Pada metode pengujian ini peneliti mengeluarkan (menghilangkan) atribut-atribut yang dinilai tidak sah berdasarkan kriteria-kriteria statistik yang dipakai sehingga unsur-unsur subyektifitas peneliti sama sekali tidak dilibatkan.

Dalam metode ini, peneliti memberikan pertanyaan tertutup kepada responden, yaitu pertanyaan yang pilihan jawabannya sudah ditentukan. Dengan kata lain, daftar atribut sudah tersedia dan responden tinggal memilih atribut mana yang dianggap berkaitan dengan keputusan yang akan diambil. Untuk itu maka, daftar atribut yang diuji harus lengkap. Jadi, sebaiknya terlebih dahulu dilakukan

riset pendahuluan (*preliminary research*) untuk menyusun daftar pilihan atribut selengkap mungkin.

Adapun langkah-langkah dari uji *Cochran-Q* yaitu:

1. Menghitung jumlah responden dari data hasil kuesioner yang setuju bahwa kriteria yang dipertimbangkan dapat dijadikan sebagai kriteria penentuan keputusan
2. Membentuk hipotesa :

   H0 : Semua atribut yang diuji memiliki proporsi jawaban ”YA” yang sama

   H1 : Tidak semua atribut yang diuji memiliki proporsi jawaban ”YA” yang sama
3. Menghitung nilai Qhit dengan menggunakan rumus :

   $$Q_{hit} = \frac{(k-1)\left[k\sum_j^k C_j^2 - \left(\sum_j^k c_j\right)^2\right]}{k\sum_i^n R_i - \sum_i^n R_i^2} \quad \text{.....(2.1)}$$

   di mana:

   k = Jumlah kriteria

   Cj = Jumlah responden yang memilih ”YA” pada kriteria ke-j

   Ri = Jumlah kriteria yang disetujui oleh responden ke-i
4. Menentukan Q_{tabel}, dengan α = 0.05 dan derajat kebebasan (dk) = k – 1, maka akan diperoleh nilai Q_{tabel} (0.05;dk) yang berasal dari tabel *Chi Square Distribution.*

5. Membandingkan nilai Q_{hit} dengan Q_{tabel}

   Jika: $Q_{hit} > Q_{tabel} \rightarrow$ Tolak H_0

   $Q_{hit} < Q_{tabel} \rightarrow$ Terima H_0

6. Menyimpulkan hasil keputusan yang telah diperoleh:

   a. Jika tolak H_0 berarti proporsi jawaban ”YA” masih berbeda pada semua atribut. Artinya, belum ada kesepakatan di antara para responden mengenai atribut sehingga diperlukan pengujian lanjutan hingga diperoleh keputusan terima H_0. Pengujian lanjutan dilakukan dengan membuang (menghilangkan) kriteria yang memiliki proporsi jawaban ”YA” yang paling kecil.

   b. Jika terima H_0 berarti proporsi jawaban ”YA” pada semua atribut dianggap sama. Dengan demikian maka semua responden dianggap sepakat mengenai semua kriteria sebagai faktor yang dipertimbangkan.

2.9 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process atau disingkat sebagai AHP merupakan salah satu model pendukung yang dikembangkan oleh seorang ahli matematika di Universitas Pittsburgh, Amerika Serikat yakni Thomas L. Saaty. AHP merupakan teori umum tentang pengukuran yang menemkan skala rasio baik dari perbandingan yang diskrit maupun kontinyu. Model ini akan menguraikan masalah multi faktor ataupun multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki. Hierarki tersebut diartikan sebagai representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam

suatu struktur multi level (Pebakirang et al, 2017). Level pertama adalah tujuan yang kemudian diikuti oleh level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif. Menggunakan hierarki sebuah permasalahan yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok tertentu yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki sehingga permasalahan tersebut akan menjadi lebih terstruktur dan sistematis.

Menurut Tominnanto langkah-langkah dalam menggunakan metode AHP, meliputi (Saefudin dan Wahyuningsih, 2014) :

1. Menguraikan persoalan serta menjabarkan pemecahan masalah yang diinginkan, diikuti dengan membuat struktur hierarki dari permasalahan yang dihadapi.
2. Menentukan prioritas elemen.
    a. Hal pertama yang harus dilakukan ialah dengan membuat perbandingan berpasangan yaitu membandingkan elemen secara berpasangan sesuai kriteria yang diberikan menggunakan bentuk matriks.
    b. Bentuk matriks yang telah dibuat diisi dengan perbandingan berpasangan menggunakan bilangan untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen.
    c. Sintesis.

    Pertimbangan-pertimbangan dalam perbandingan berpasangan di sintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas.

1) Semua nilai dari setiap kolom matrix yang ada akan dijumlahkan.
2) Setiap nilai dari kolom akan dibagi dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks.
3) Nilai dari setiap matriks akan dijumlahkan yang kemudian akan dibagi dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata.
4) Mengukur konsistensi.
   a) Mengkalikan nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua dan seterusnya.
   b) Setiap baris dijumlahkan.
   c) Penjumlahan dari setiap baris hasilnya akan dibagikan dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.
   d) Hasil diatas akan dibagi dengan banyaknya elemen yang ada. Hasil itu disebut dengan eigen value (λmax)
   e) Menghitung index konsistensi (*consistency index*) dengan rumus :

$$CI = \frac{\lambda max - n}{n} \quad \text{.....(2.2)}$$

Dimana,

CI : *Consistency Index*

λmax : Eigen Value

n : Banyak elemen

f) Menghitung konsistensi ratio (CR) dengan rumus :

CR = CI / RC .....(2.3)

Dimana,

CR : *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RC : *Random Consistency*

Jika CR< 0,1 maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan konsistensi. Jika CR $\geq$ 0,1 maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan tidak konsisten. Jika tidak konsisten maka pengisian nilai-nilai pada matriks berpasangan pada unsur kriteria maupun alternatif harus diulang.

g) Prioritas global sebagai nilai yang digubakan oleh pengambilan keputusan berdasarkan nilai tertinggi merupakan hasil akhirnya.

Tabel 2.1 Skala Penilaian AHP

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

(Sumber : Saefudin dan Wahyuningsih, 2014)

2.10 Objective Matrix (OMAX)

Objective matrix atau OMAX merupakan suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objektif). Berperan sebagai metode pengukuran, OMAX memiliki beberapa kegunaan, antara lain :

1. Sebagai sarana pengukuran produktivitas.
2. Sebagai alat memecahkan masalah produktivitas
3. Alat pemantau pertumbuhan produktivitas.

Selain itu, kelebihan yang dimiliki metode OMAX ini adalah sebagai berikut :

1. Sederhana dan mudah dimengerti.
2. Data-data yang diperlukan mudah diperoleh.
3. Mudah dilaksanakan dan tidak membutuhkan keahlian khusus.
4. Lebih *flexibel* karena dapat disesuaikan dengan masalah yang dihadapi.

Metode OMAX bisa digunakan dengan mengkombinasikan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. OMAX juga dapat digunakan untuk mengukur seluruh aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja, indikator kinerja untuk setiap *input* ataupun *output* didefinisikan dengan jelas dan memasukan pertimbangan pihak manajemen dalam penentuan skor sehingga terkesan lebih fleksibel. *Score Performance* dari OMAX berkisar pada skala 0-10, dengan demikian ada 11 tingkat pencapaian untuk setiap indikator yang ada.

Berikut matriks yang digunakan dalam sistem pengukuran OMAX:

Tabel 2.2 Tabel OMAX

					Productivity criteria
					Performance
					10
					9
					8
					7
					6
					5
					4
					3
					2
					1
					0
					Score
					Weight
					Value

Performance indicator

Current	Previous	Index

Berikut merupakan keterangan dari bagian-bagian matriks sesuai dengan Tabel 2.2:

1. *Productivity Criteria*

   Setiap aktivitas yang menunjukan nilai produktivitas yang ditetapkan dalam bentuk rasio, seperti jumlah absen ataupun total jam kerja, jumlah pelanggan baru atau total pelanggan dan lainnya.

2. *Performance*

   Pengukuran dari nilai pencapaian suatu periode dimasukkan pada bagian ini untuk keseluruahan kriteria. Ini adalah hasil aktual yang telah dicapai pada

periode tersebut sesuai dengan kriterianya. Data ini bisa didapat dari produksi, akuntansi, data pribadi ataupun informasi dari konsumen.

3. *Scales*

   Merupakan badan dari matriks yang disusun berdasarkan level 0 sampai level 10. Level 0 merupakan nilai *performance* terjelek dan nilai 10 merupakan nilai pencapaian optimal yang dapat terjadi.

4. *Score*

   Terletak tepat di bawah badan matriks. Setiap nilai *performance* yang dicapai akan dikonversikan menjadi score dari badan matriks. Pengkonversian harus mengikuti aturan, bila nilai *performance* lebih rendah dari nilai *performance* pada level tertentu namun masih tinggi nilai sebelumnya, maka nilai *performance* digolongkan pada level sebelumnya.

5. *Weight*

   Tingkat kepentingan pada setiap kriteria ditunjukan dari nilai bobot yang tertera. Jika kriteria tesebut dianggap penting, maka akan diberi bobot yang lebih besar dari kriteria yang lain. Total bobot keseluruhan adalah 100%.

6. *Value*

   Merupakan nilai untuk setiap kriteria yang didapatkan dengan cara mengalikan bobot (*weight*) dengan nilai (*score*) pada setiap kriteria.

7. *Performance Indicator*

   Terdiri atas nilai *performance* dari periode yang diukur (*current*) yang merupakan hasil penjumlahan setiap nilai *value,* nilai *performance* periode sebelumnya (*previous),* serta *index* yang didapatkan dengan cara

mengurangi nilai periode yang diukur (*current*) dengan nilai periode sebelumnya *(previous)* dibagi dengan nilai sebelumnya (*previous)* lalu hasilnya dikalikan dengan 100%.

OMAX memiliki tiga tahap yang akan dilakukan dalam perhitungan produktivitas diantaranya adalah :

1. Langkah pertama pendefisian (*Defining)*

   Pada bagian atas matriks terdapat kriteria produktivitas perbandingan yang merupakan unjuk kerja produktif dari suatu unit kerja yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Terlebih dahulu satuan dari tiap-tiap kriteria ditentukan. Pemilihan kriteris tersebut ditentukan atas dasar pengaruhnya dan juga sebagai faktor yang akan diteliti serta dikembangkan.

2. Langkah kedua pengukuran (*Quantifying*)

   Pada badan matriks ditunjukan tingkat pencapaian unjuk kerja untuk kriteria produktivitas. Tingkatan tersebut dibagi menjadi 10 tingkat. Nilai-nilai menunjukan tingkat dimana matriks pengukuran dimulai. Jika nilai kurang dari hasil minimum yang dapat diterima, maka nilai dianggap nol (0).

3. Langkah ketiga pencatatan (*monitoring*)

   Pada badan matriks, hasil perbandingan dari operasi yang berlangsung ditempatkan dibagian atas matriks, kemudian disesuaikan dengan tingkatan pada badan matriks dan dicatat dalam baris nilai tingkatan

(*score*). Angka pada baris bobot (*weight*) menunjukan derajat kepentingan dari masing-masing kriteria yang kemudian dikalikan dengan atasnya (*score*), lalu dicatat dalam baris nilai (*value*). Hasil penjumlahan dari *value* merupakan nilai *performance* dari periode yang diukur.

2.11 *Traffic Light System*

Traffic light system merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mempermudah dalam memahami pencapaian kinerja perusahaan dengan 3 bantuan kategori warna yakni warna merah, kuning dan hijau. Batas dari tiap warna tersebut ditentukan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Pengkategorian warna tersebut akan mempermudah pihak perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan yang sesuai dengan target maupun yang tidak mencapai target. Nurcahyanie dalam Adianto et al (2014) menyebutkan bahwa :

1. Warna merah menandakan bahwa skor atau level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik yang realisasinya di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Warna kuning menandakan bahwa skor atau level di ambang batas 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum.

3. Warna hijau menandakan bahwa skor atau level berada di ambang 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari yang terletak di Jl. Belimbing, Anduonohu, Poasia, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara. Perusahaan ini bergerak di bidang layanan distribusi dan perdagangan produk kesehatan dengan jumlah karyawan 18 orang. Objek yang menjadi penelitian adalah tingkat kinerja perusahaan pada periode 2016 sampai dengan 2018. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan yang dilaksanakan pada bulan Agustus 2018 – November 2018.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, terdapat beberapa cara yang digunakan yaitu meliputi :

1. Studi lapangan

   Studi ini dilakukan dengan cara langsung terjun ke lapangan atau perusahaan untuk dilakukannya pengamatan serta pengambilan data terhadap obyek penelitian. Studi lapangan ini dapat dilakukan dengan cara:

   a. Wawancara

      Wawancara dilakukan secara langsung dengan cara bertanya kepada subyek penelitian dalam lingkungan perusahaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terlebih dahulu, kemudian dilakukan pengumpulan data dan pencatatan secara cermat dan sistematis dalam pelaksanaan operasional perusahaan. Hal ini dilakukan agar mendapat gambaran yang jelas akan permasalahan yang akan diteliti.

c. Dokumentasi

Memperoleh data-data dari dokumen atau arsip yang ada pada perusahaan, khususnya data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti

d. Kuesioner

Pengambilan data dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan tertulis dengan jawaban pandangan atau penilaian dari responden.

2. Studi pustaka

Mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan pemecahan masalah pada objek penelitian masalah yang akan dibahas.

3.3 Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, terdapat beberapa data yang perlu di peroleh guna mendukung proses penelitian, yaitu :

1. Data observasi lapangan dan wawancara

Data ini diperoleh secara langsung melalui wawancara dan pengamatan langsung pada lokasi penelitian. Wawancara dilakukan dengan beberapa pihak yang ada pada perusahaan meliputi pimpinan cabang, *supervisor* dan

karyawan di PT kimia Farma *Tradaing and Distribution* Cabang Kendari. Poin wawancara meliputi gambaran perusahaan cabang, visi dan misi cabang, organisasi dan divisi serta faktor penentu keberhasilan setiap lini berdasarkan *stakeholder* yang ada.

2. Data *stakeholder* dan keinginan *stakeholder*

   Data ini berisi tentang seluruh *stakeholder* yang merupakan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dan dipentingkan oleh perusahaan. Selain itu juga dipaparkan mengenai segala keinginan yang dimiliki oleh *stakeholder* terhadap berjalannya perusahaan. Data ini diperoleh melalui wawancara dengan para *stakeholder* dan pihak perusahaan yang dianggap mengerti sepenuhnya tentang keinginan para *stakeholder*.

3. Data pesaing bisnis

   Data pesaing bisnis berisi tentang rincian perusahaan-perusahaan yang dianggap sebagai pesaing bisnis oleh PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Data ini diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pihak pimpinan cabang dan pihak manajemen perusahaan.

4. Data penilaian kemampuan bisnis perusahaan.

   Penilaian kemampuan bisnis perusahaan dilakukan oleh pimpinan cabang perusahaan dan menggunakan hasil penelitian terdahulu. Data penilaian mencakup tentang kemampuan yang dimiliki perusahaan guna memenuhi segala keinginan dari *stakeholder* yang ada dan perbandingannya dengan perusahaan pesaing.

5. Data kecocokan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *objective* bisnis.

   Data ini berisi tentang tanggapan dan penilaian tentang kecocokan KPI yang telah disusun dengan *objective* bisnis yang ada. Pengambilan data dari uji kecocokan ini melalui penilaian pimpinan cabang dan atau penilai pakar ahli kinerja perusahaan.

6. Data tingkat kepentingan *stakeholder* dan *Key Performance Indicator* (KPI)

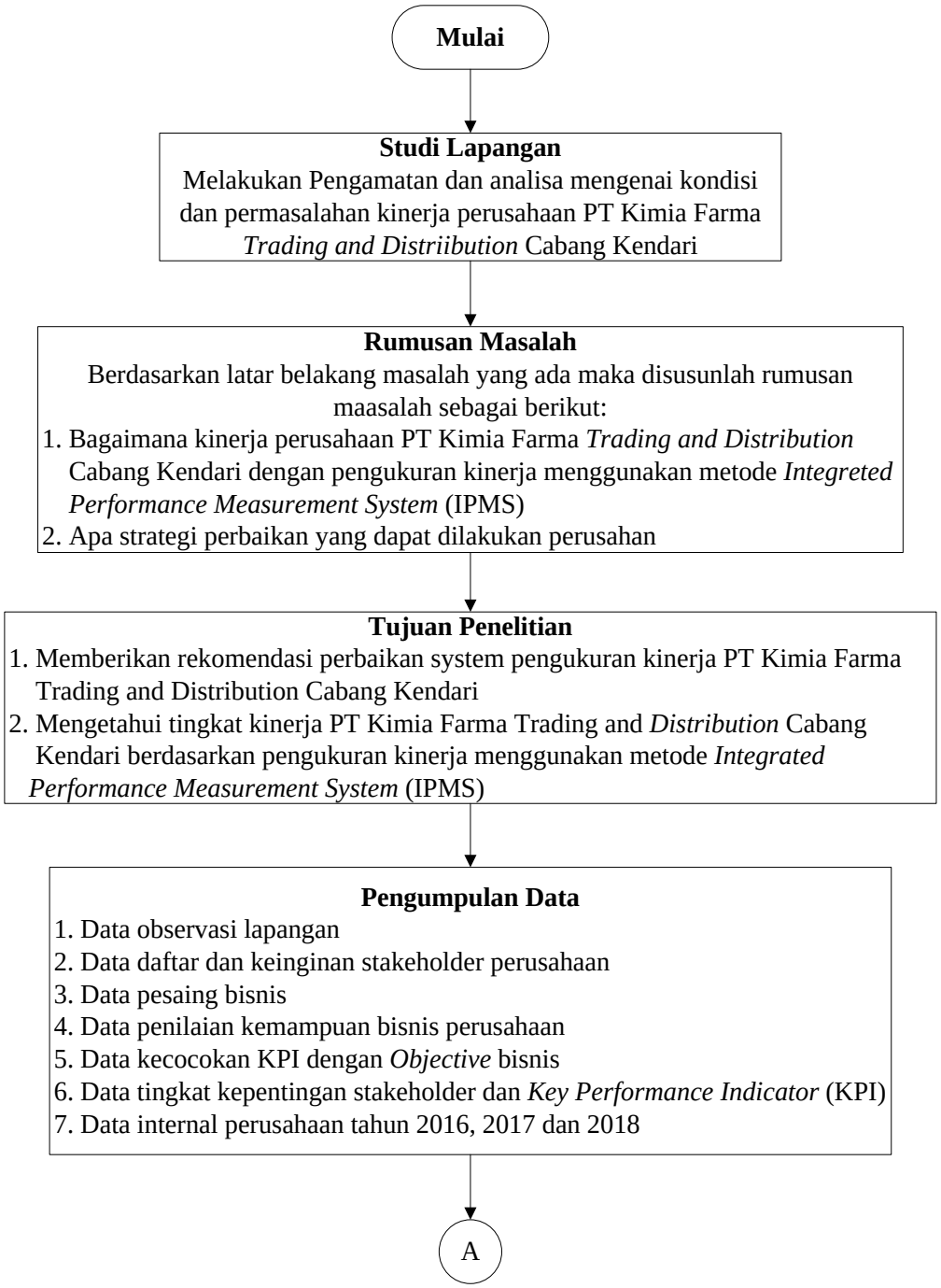
   Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan perbandingan berpasangan antar *stakeholder* dan KPI yang ada. Penilaian dilakuakan oleh *Branch Manager* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari, hal ini dilakukan guna mengetahui tingkat prioritas dan bobot dari setiap *stakeholder* dan KPI yang ada pada tahap pembobotan menggunakan metode AHP.

7. Data internal perusahaan tahun 2016, 2017 dan 2018

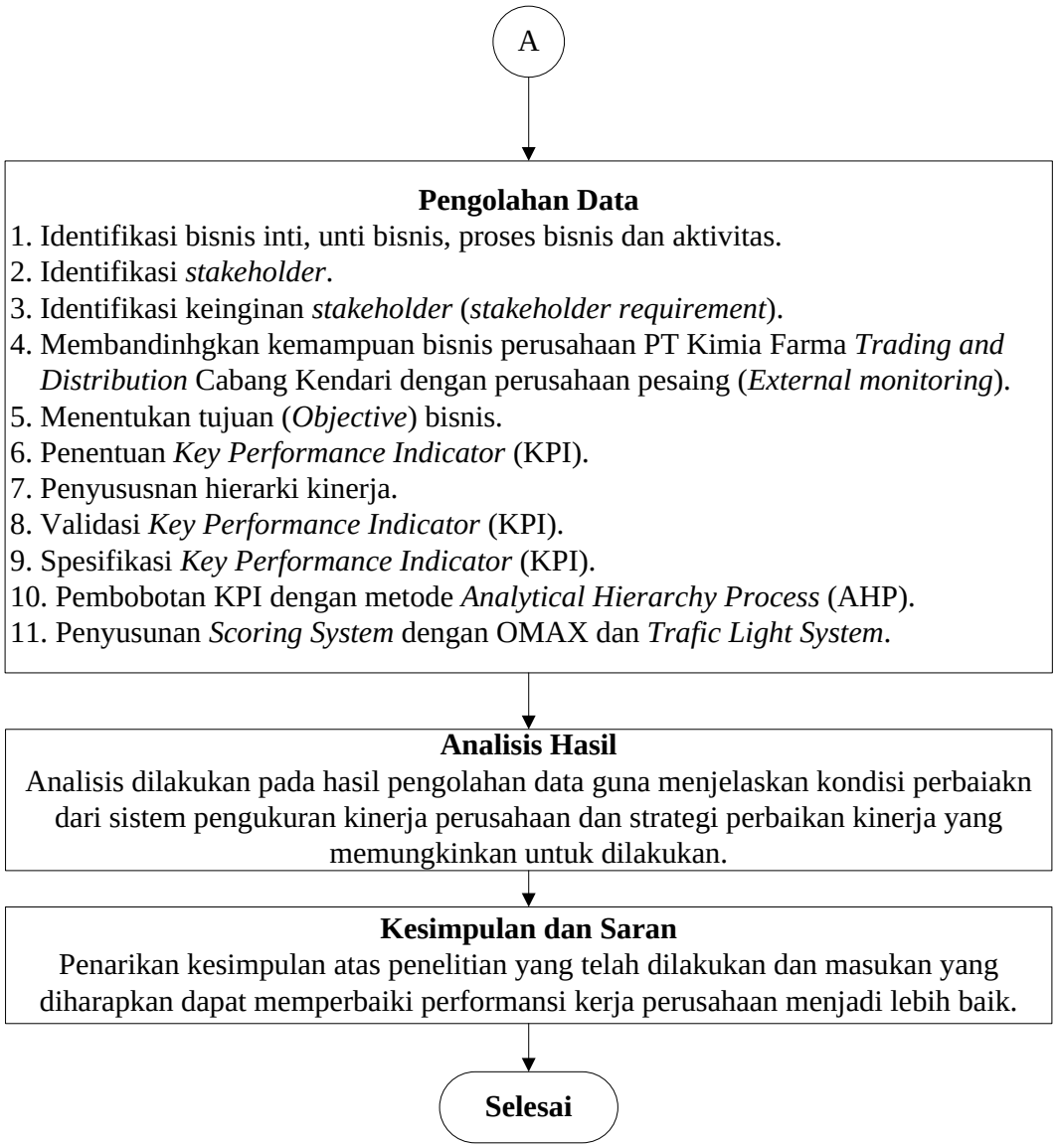
   Data internal perusahaan yang digunakan adalah data-data yang digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan dengan memperhatikan spesifikasi dari *Key Performance Indikator* (KPI) yang ada.

3.4 Kerangka Penelitian

Agar penelitian berjalan dengan lancar secara sitematis, maka dibawah ini adalah urutan proses penelitian dibuat dalam diagram alur penelitian berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian (lanjutan)

3.5 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan. Pengolahan dilakukan guna mengetahui kinerja perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari . Pengolahan data akan dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi bisnis inti, unit bisnis, proses bisnis dan aktivitas yang ada pada perusahaan.

   Pada tahap ini penulis mengidentifikasi tentang keseluruhan level bisnis yang ada pada perusahaan. Identifikasi berdasarkan data hasil wawancara dengan pimpinan, pihak manajemen dan karyawan serta observasi lapangan yang telah dilakukan. level bisnis perusahaan terdiri atas:

   a. Bisnis inti (*Core business*)

      Pada level bisnis ini PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari merupakan bisnis inti yang digunakan dalam penelitian pengukuran kinerja perusahaan ini.

   b. Unit bisnis (*Business unit*)

      Level unit bisnis untuk pengukuran kinerja adalah seluruh divisi yang terdapat pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Divisi-divisi yang ada terdiri atas penjualan, logistik dan tata usaha.

   c. Proses bisnis (*Business process*)

      Level proses bisnis untuk pengukuran kinerja adalah mekanisme penjualan dan pendistribusian produk yang dilakukan oleh PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari.

d. Aktivitas (*Activity)*

Pada level aktivitas adalah semua kegiatan yang dilakukan pada proses penjualan dan pendistribusian PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari mulai dari *order* diterima, pengiriman produk hingga penyusuanan laporan perusahaan.

2. Identifikasi *Stakeholder* perusahaan

Pada tahap ini *stakeholder* yang telah disusun oleh pihak pimpinan cabang kemudian di analisa dan di rumuskan. Untuk kemudian dipilih *stakeholder* mana yang sangat mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

3. Identifikasi keinginan *Stakeholder* (*Stakeholder Requirement)*

Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan segala keinginan dan kebutuhan dari tiap-tiap *stakeholder* yang telah ditetapkan. Perumusan dilakukan dengan wawancara dengan pihak perusahaan

4. Membandingkan kemampuan bisnis perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari dengan perusahaan pesaing (*External Monitoring*)

Pada tahap ini dilakukan perbandingan atau *benchmarking* dengan perusahaan pesaing sejenis, perbandingan dilakukan guna mengetahui kondisi perusahaan berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari dalam memenuhi keinginan dari *stakeholder* dan memberikan gambaran tentang kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga peneliti dan perusahaan tau posisi PT

Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari terhadap pesaing sejenis.

5. Penentuan tujuan (*objective*) bisnis

Penentuan tujuan (*objectives)* dilakukan di dasarkan atas *stakeholder requirement* dengan memperhatikan hasil *external monitoring* yaitu *competitif gaps* yang telah dilakukan. Penentuan tujuan bisnis ini dilakukan dengan melalui metode wawancara bersama pihak *Branch Manager* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari.

6. Penentuan *Key Indicator Performance* (KPI)

Penentuan *Key Indicator Performance* (KPI) dilakukan guna melihat tingkat pencapaian yang telah dimiliki oleh perusahaan dalam memenuhi tujuan bisnis yang ada. KPI diperoleh dari studi literatur dan wawancara secara langsung kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan cabang).

7. Penyusunan hierarki kinerja

Pada tahap ini penyususnan hierarki kinerja dilakukan unrtuk mempermudah proses validasi KPI berdasarkan *stakeholder* yang ada. Hierarki kinerja disusun dengan masukan berupa *stakeholder* mana saja yang terlibat dan indikatori-indikator yang digunakan dalam pencapaian tujuan bisnis didalamnya.

8. Validasi *Key Indicator Performance* (KPI)

Pada tahap ini dilakukan pemeriksaan dan pencocokan melalui diskusi dengan pihak perusahaan yang berkompeten dan atau pakar ahli mengenai KPI yang telah ditetapkan. Validasi digunakan guna mengetahui apakah KPI yang

telah ditentukan dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dan benar-benar dapat mempresentasikan kinerja yang ada sesuai dengan masing-masing *stakeholder* sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

9. Spesifikasi *Key Indicator Performance* (KPI)

   Tahap ini dilakukan agar dapat dapat mendeskripsikan dengan jelas KPI yang terkait dengan tujuan bisnis, cara pengukuran, satuan, target, frekuensi pengukuran, pihak pengukuran, dan sumber data. Spesifikasi KPI digunakan sebagai dasar dalam perhitungan pencapaian nilai *performance.*

10. Pembobotan *stakeholder* dan *Key Indicator Performance* (KPI) menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

    Pada tahap ini dilakukan berdasarkan penyusunan hierarki kinerja perusahaan dengan metode AHP. Pembobotan KPI akan menggambarkan tingkat kepentingan dan peranan suatu KPI dalam peningkatan kinerja perusahaan. Data yang digunakan dalam pembobotan metode AHP ini berupa data perbandingan berpasangan yang diperoleh dengan memberikan kuesioner terhadap pihak manajemen perusahaan. proses perhitungan bobot pada KPI dilakukan menggunakan bantuan *software expert choice.*

11. Penyususnan *Scoring System* dengan OMAX dan *Traffic Light System*

    Pada tahap ini dilakukan untuk mengetahui pencapaian masing-masing KPI dari target yang ditetapkan perusahaan. OMAX sendiri adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang bertujuan memantau tingkat produktivitas disetiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (obyektif). Dari metode OMAX

akan ditentukan skor aktual, nilai performansi dan hasil perhitungan indikator total. Sementara *Traffic Light System* berfungsi untuk menentukan apakah tanda *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan perbaikan atau tidak. Indikator dari *Traffic Light System* ini direpresentasikan dalam berbagai warna.

3.6 Analisis Hasil

Langkah analisis hasil merupakan langkah penganalisaan hasil perhitungan dari data yang telah melalui proses pengolahan data sehingga dapat mengetahui bagaimana perbaikan sistem pengukuran kinerja perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Sehingga dapat menggambarkan kondisi dari KPI yang belum mencapai target dan diperlukannya perbaikan agar tujuan bisnis yang didasarkan pada kebutuhan *stakeholder* yang ada dan menunjukan kinerja perusahaan yang baik.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran berisi tentang hasil dari tujuan penelitian ini yang meliputi perbaikan sistem pengukuran kinerja, gambaran mengenai kinerja perusahaan yang ada pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari dan perbaikan serta peningkatan yang harus dilakukan oleh perusahaan mengenai kinerja perusahaan dengan melihat hasil pengukuran pada *Key Performance Indicator* (KPI) dan analisa hasil yang ada. Sehingga perusahaan dapat terus memperbaiki kinerja perusahaan sesuai yang diharapkan perusahaan. Selain itu juga sebagai masukan guna pengembang pada penelitian di masa yang akan datang.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan guna mendukung penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Data-data yang dikumpulkan meliputi segala hal mulai dari gambaran perusahaan mencakup ruang lingkup perusahaan, visi-misi, struktur organisasi, daftar dan keinginan setiap *stakeholder* dalam perusahaan, penilaian akan setiap *key indicator performance* (KPI) hingga ukuran kinerja yang ada pada setiap KPI. Pelaksanaan pengumpulan data ini dapat memberikan segala informasi yang dibutuhkan, sehingga dapat dilakukan tahap pengolahan data serta analisa menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), *Analithycal Hierarchy Proscess* (AHP) dan *Scoring System* menggunakan OMAX dan *Traffic Light System.*

4.1.1 Observasi perusahaan

Data yang dikumpulkan melalui observasi perusahaan adalah gambaran secara umum tentang bagaimana perusahaan berjalan. Data ini memberikan pemahaman kepada peneliti tentang arah haluan perusahaan agar dalam penelitian tentang pengukuran kinerja dapat sesuai dengan kondisi dan orientasi perusahaan.

1. Gambaran perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

PT Kimia Farma *Trading and Distribution* (KFTD) dibentuk pada tanggal 4 Januari 2003, dengan jalur usaha distribusi obat dan alat kesehatan. PT Kimia Farma (Persero) Tbk. dan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* (KFTD) sebelumnya merupakan divisi yang bergerak dibidang yang sama, yaitu perdagangan dan distribusi. Sebelum menjadi perusahaan tersendiri, PT Kimia Farma *Trading and Distribution* (KFTD) dahulu merupakan divisi Pedagang Besar Farmasi (PBF) dari PT Kimia Farma Tbk. yang memiliki tugas utama mendistribusikan produk-produk farmasi yang diproduksi PT Kimia Farma Tbk. ke *channel-channel* yang tersebar di seluruh nusantara.

Berbekal kemampuan serta pengalaman menangani pendistribusian produk-produk PT Kimia Farma Tbk. sejak tahun 1917, pada tanggal 4 Januari 2003 divisi Pedagang Besar Farmasi ini kemudian berkembang menjadi anak perusahaan dengan nama PT Kimia Farma *Trading and Distribution*, yang berbasis Jasa Layanan Perdagangan dan Distribusi. PT Kimia Farma *Trading and Distribution* (KFTD) adalah anak perusahaan PT Kimia Farma Tbk. yang didirikan berdasarkan akta pendirian No. 07 tanggal 4 Januari 2003 yang dibuat di hadapan Notaris Ny. Imas Fatimah, S.H di Jakarta dan telah diubah dengan akta No.42 tanggal 22 April 2003 yang dibuat di hadapan Notaris Nila Noordjasmani Soeyasa Besar, S.H. Akta ini telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Manusia Republik Indonesia dengan surat keputusan No: C-09648 HT.01.01 TH 2003 tanggal 1 Mei 2003.

Operasional yang dijalankan oleh KFTD juga didukung oleh 44 kantor cabang dengan wilayah operasinya mulai dari Aceh sampai dengan Jayapura, jumlah

salesman 450 orang dan armada pengantar roda 4 (mobil box) 477 unit dan pengantar roda 2 (motor box) 292 unit. Jaringan distribusi ini melayani lebih dari 31 rekanan prinsipal, memenuhi kebutuhan sekitar 13.963 apotek, 1.527 Pedagang Besar Farmasi (PBF), 3.691 toko obat, 106 horeka (hotel restoran karaoke), 1.975 rumah sakit, 6.572 pasar tradisional dan 2.074 pasar modern.

2. Visi-misi PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari dalam menjalankan perusahaan memiliki visi dan misi sebagai berikut:

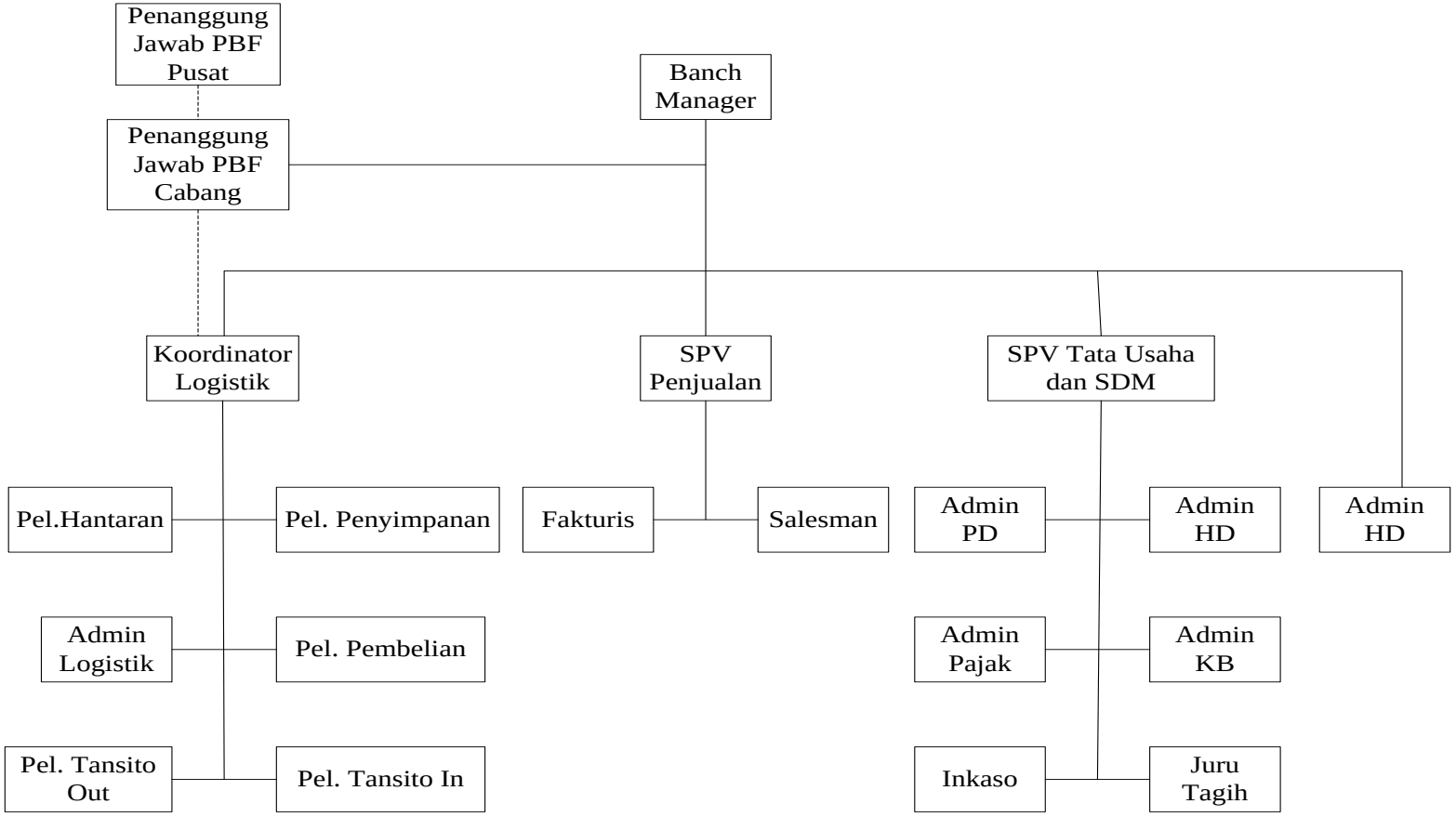
a. Visi

The leading choice for principle

b. Misi

Memberikan pelayanan *trading* dan distribusi yang profesional untuk memberikan keuntungan optimal bagi *stakeholder*.

3. Struktur organisasi perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

4.1.2 Identifikasi daftar *stakeholder*

Penelitian ini dilakukan wawancara dengan pihak pimpinan cabang untuk mengetahui *stakeholder* mana yang sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Peranan *stakeholder* sendiri menjadi sangat sentral dalam penelitian pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Integrated Performance Measurment System* (IPMS), karena peranan *stakeholder* menjadi titik awal (*starting point*) sebagai landasan menentukan *Key Indocator Performance* (KPI). Perusahaan telah menentukan *stakeholder* yang terdapat pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari meliputi :

1. *Stakeholder customer*

   Customer adalah pihak yang sangat penting bagi perusahaan, karena pernanan dari *customer* sendiri sebagai pihak yang menggunakan jasa dari perusahaan. *Customer* dari PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari sendiri meliputi apotek, Kimia Farma apotek, toko-toko obat, dinas, klinik, puskesmas, rumah sakit, *traditional market*, grosir, super market dan laboratorium.

2. *Stakeholder* karyawan

   PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari memiliki sejumlah karyawan yang berasal dari latar belakang dan posisi yang bermacam-macam. Peranan dari karyawan sendiri sebagai sendi penggerak perusahaan dalam manjalankan kegiatan bisnis. Berdasarkan hal tersebut keberadaan dari karyawan sangat berpengaruh dan tentunya menjadi satu variabel yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

3. *Stakeholder* kantor pusat

   Kantor pusat menjadi pihak yang menentukan arah gerak dari kantor cabang. Hal ini didasari karena kantor pusat menjadi pihak yang bersentuhan langsung dengan pihak selain *customer* seperti *supplier* dan pemegang saham. Sehingga kebijakan yang diambil terkhususnya yang berkaitan pada level manajerial harus mengikuti kebijakan dari kantor pusat.

4.1.3 Identifikasi pesaing bisnis

Data pesaing bisnis berperan sebagai objek pembanding yang akan digunakan dalam analisis *external monitoring* perusahaan pesaing sejenis. Daftar pesaing bisnis yang diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan cabang dan analisa pasar selama perusahaan berjalan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari, diperoleh hasil bahwa perusahaan yang dianggap sebagai pesaing bisnis yaitu PT Enseval.

4.1.4 *External monitoring* terhadap perusahaan pesaing

Kegiatan *external monitoring* dilakukan guna mengetahui perbandingan terhadap perusahaan pesaing yaitu PT Enseval dimana perbandingan memberikan informasi tentang kekurangan dan kelebihan serta kemampuan bisnis yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi keinginan *stakeholder*. Informassi tersebut yang akan digunakan sebagai acuan awal keinginan dari *stakeholder* yang harus di perhatikan guna dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Identifikasi level bisnis perusahaan

Identifikasi level bisnis perlu dilakukan dalam perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan metode *integrated performance measurment system* (IPMS). Hal ini dikarenakan untuk menjabarkan level bisnis yang ada pada perusahaan seperti bisnis induk, unit bisnis, proses bisnis dan aktivitas perusahaan. Adapun pembagian level pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari adalah sebagai berikut :

1. Level bisnis induk

   Level bisnis induk yang ada adalah PT Kimia Farma *Trading and Distribution*, dimana PT Kimia Farma *Trading and Distribution* sebagai pembuat kebijakan umum dan pihak yang bersentuhan langsung dengan pemegang saham dan beserta pihak ketiga dalam menjalankan kerjasama bisnis.

2. Level unit bisnis

   Level unit bisnis adalah semua cabang PT Kimia Farma *Trading and Distribution* yang berada di seluruh Indonesia termasuk PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Cabang PT Kimia Farma *Trading and Distribution* berperan sebagai pihak yang menjalankan rencana bisnis perusahaan dan bersentuhan langsung dengan *customer*.

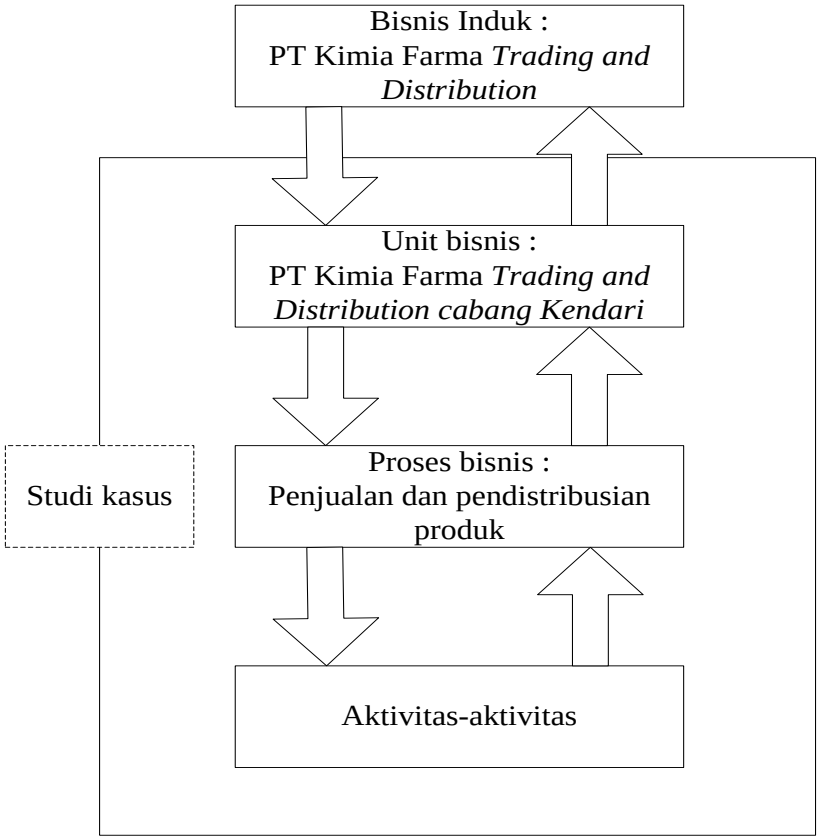
3. Level proses bisnis

   Level proses bisnis yang ada adalah proses penjualan produk baik secara lelang maupun tidak dan proses penditribusian produk kepada *customer*.

4. Level aktivitas

   Level aktivitas pada penelitian ini adalah seluruh kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang kendari. Aktivitas terjadi mulai dari pencarian *customer*, perencanaan permintaan, administrasi hingga kepada aktivitas operasional SDM.

Pembagian level bisnis organisasi pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini.



Gambar 4.2 Pembagian Level Bisnis Organisasi PT Kimia Farma *Trading And Distribution* Cabang Kendari

4.2.2 Identifikasi keinginan *stakeholder*

Identifikasi keinginan *stakeholder* dilakukan untuk mengetahui segala hal yang diinginkan oleh *stakeholder*. Identifikasi dilakukan melalui wawancara dan pengisian kuesioner serta diskusi dengan pihak perusahaan yang mengetahui secara pasti kondisi PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Wawancara didasarkan pada pihak-pihak yang dianggap memiliki pengaruh yang dominan pada perusahaan yaitu *customer*, karyawan dan kantor pusat. Daftar keinginan atau *requirement* dari *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 *Stakeholder*'s *Requirement* PT Kimia Farma *Trading And Distribution* Cabang Kendari

No.	***Requirement***	***Stakeholder***
1	Mempertahankan kualitas produk	*Customer*
2	Kemudahan dalam transaksi	
3	Mempertahankan kesesuaian produk	
4	Peningkatan pelayanan administrasi	
5	Kelengkapa pemberian informasi obat	
6	Harga obat murah	
7	Ketepatan waktu pengiriman barang	
8	Kelengkapan kuantitas item produk	
9	Peningkatan fasilitas transaksi	
10	Tingkat kehadiran karyawan	Karyawan
11	Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	
12	Jaminan keselamatan kerja	
13	Adanya jenjang karir yang jelas	
14	Kejasama yang baik antar karyawan	
15	Peningkatan loyalitas karywan	
16	Peningkatan kualitas SDM	Kantor pusat
17	Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar CDOB	
18	Perusahaan dapat bersaing dengan sehat	
19	Lapaoran perusahaan dapat diserahkan tepat waktu	
20	Perencanaan proses distribusi dan target yang jelas	
21	Adanya standarisasi proses dan kualitas	

Tabel 4.1 *Stakeholder*'s *Requirement* PT Kimia Farma *Trading And Distribution* Cabang Kendari (lanjutan)

No.	***Requirement***	***Stakeholder***
22	Semua komponen bekerja secara profesional	Kantor pusat
23	Omzet bertambah	
24	Pertumbuhan jumlah customer meningkat	
25	Perusahaan cabang menerapkan budaya perusahaan	
26	Pertumbuhan jumlah transaksi customer meningkat	
27	Peningkatan jumlah prinsipal	
28	Optimalisasi stok dengan penjualan	
29	Peningkatan kecepatan penagihan	
30	Kelengkapan alat tagih	

4.2.3 Analisis *external monitoring* terhadap perusahaan pesaing

Analisis *external monitoring* dimulai dengan melakukan perbandingan kemampuan perusahaan dalam memenuhi segala keinginan dari *stakeholder* terhadap perusahaan pesaing yaitu PT Enseval. Pembandingan dilakukan dengan pengisisan kuesioner dengan memperhatikan kondisi perusahaan yang ada menggunakan skala likert dengan angka skala 1 sampai 5. Adapun hasil *external monitoring* PT Kimia Farma *Trading and Distribtion* Cabang Kendari terhadap PT Enseval dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Identifikasi *External Monitoring*

No.	***Requirement***	**KFTD Kendari**	**PT Enseval**	**GAP**
1	Mempertahankan kualitas produk	5	5	0
2	Kemudahan dalam transaksi	4	4	0
3	Mempertahankan kesesuaian produk	4	5	-1
4	Peningkatan pelayanan administrasi	4	5	-1
5	Kelengkapa pemberian informasi obat	4	3	1
6	Harga obat murah	5	4	1
7	Ketepatan waktu pengiriman barang	5	5	0

Tabel 4.2 Identifikasi *External Monitoring* (lanjutan)

No.	*Requirement*	KFTD Kendari	PT Enseval	GAP
8	Kelengkapan kuantitas item produk	4	4	0
9	Peningkatan fasilitas transaksi	4	3	1
10	Tingkat kehadiran karyawan	4	5	-1
11	Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	3	4	-1
12	Jaminan keselamatan kerja	4	4	0
13	Adanya jenjang karir yang jelas	5	3	2
14	Kejasama yang baik antar karyawan	5	5	0
15	Peningkatan loyalitas karywan	5	4	1
16	Peningkatan kualitas SDM	5	5	0
17	Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar ISO	5	5	0
18	Perusahaan dapat bersaing dengan sehat	5	5	0
19	Lapaoran perusahaan dapat diserahkan tepat waktu	5	5	0
20	Perencanaan proses distribusi dan target yang jelas	4	5	-1
21	Adanya standarisasi proses dan kualitas	4	4	0
22	Semua komponen bekerja secara profesional	4	3	1
23	Omzet bertambah	5	5	0
24	Pertumbuhan jumlah customer meningkat	5	5	0
25	Perusahaan cabang menerapkan budaya perusahaan	5	4	1
26	Pertumbuhan jumlah transaksi customer meningkat	5	5	0
27	Peningkatan jumlah prinsipal	5	5	0
28	Optimalisasi stok dengan penjualan	4	4	0
29	Peningkatan kecepatan penagihan	5	5	0
30	Kelengkapan alat tagih	5	5	0

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa keinganan mempertahankan kesesuaian produk, peningkatan pelayanan administrasi, tingkat kehadiran karyawan dan adanya pelatihan yang konsisten dan intensif untuk PT Kimia Farma *Trading and Ditribution* Cabang Kendari mendapat nilai yang lebih kecil dari pesaing yaitu sebesar 4,4,4 dan 3 dengan GAP sebesar -1. Nilai GAP sendiri merupakan selisih dari nilai yang ada dan jika nilai GAP bernilai negatif maka perusahaan harus sangat memperhatiakan keinginan tersebut.

4.2.4 Identifikasi tujuan (*objective*) bisnis

Tahap identifikasi tujuan (*objective*) bisnis dilakukan untuk merumuskan kembali *stakeholder*'s *requirement* yang telah disusun menjadi poin acuan yang harus dicapai oleh perusahaan. Perumusan *objective business* ini dilakukan melalui diskusi dengan pimpinan cabang. Penentuan *objective business* dilakukan dengan penggolongan berdasarkan kemiripan dari *stakeholder*'s *requirement* yang ada, sehingga *objective business* yang ditentukan dapat spesifik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tabel 4.3 merupakan daftar *objective business* yang telah teridentifikasi dari PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari.

Tabel 4.3 Identifikasi *Objective Business*

Requirment	***Objective Business***
Peningkatan fasilitas transaksi	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi
Kemudahan dalam transaksi	
Kelengkapan pemberian informasi obat	
Peningkatan pelayanan administrasi	Peningkatan kecepatan pelayanan
Ketepatan waktu pengiriman barang	Pengurangan jumlah retur
Kelengkapan kuantitas item produk	
Mempertahankan kesesuaian produk	
Mempertahankan kualitas produk	Meningkatkan kualitas produk
Harga obat murah	Pengurangan harga pokok penjualan
Tingkat kehadiran karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan
Kerjasama yang baik antar karyawan	
Peningkatan loyalitas karywan	
Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	Meningkatkan kualitas SDM
Jaminan keselamatan kerja	
Adanya jenjang karir yang jelas	
Peningkatan kualitas SDM	

Tabel 4.3 Identifikasi *Objective Business* (lanjutan)

Requirment	***Objective Business***
Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar CDOB	Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan
Perusahaan dapat bersaing dengan sehat	
Omzet bertambah	
Peningkatan kecepatan penagihan	
Perencanaan proses distribusi dan target yang jelas	Meningkatkan volume penjualan
Semua komponen bekerja secara profesional	
Peningkatan jumlah prinsipal	
Laporan perusahaan dapat diserahkan tepat waktu	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perusahaan
Kelengkapan alat tagih	
Perusahaan cabang menerapkan budaya perusahaan	
Pertumbuhan jumlah customer meningkat	Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer
Pertumbuhan jumlah transaksi customer meningkat	
Adanya standarisasi proses dan kualitas	Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan
Optimalisasi stok dengan penjualan	

4.2.5 Menentukan *Key performance indicator* (KPI)

Setelah dilakukannya penentuan *objective business* selanjutnya adalah perumusan *key performance indicator* (KPI) yang memiliki peranan sebagai tolak ukur dari *objective business*. *Key performance indicator* akan menjadi sumber infromasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai perusahaan. Penentuan *key performance indicator* (KPI) merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu dan diskusi dengan pihak pimpinan cabang PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari agar sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. *Key performance indicator* yang diperoleh sebanyak 25 indikator dengan hasil penentuan *key performance indicator* (KPI) dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 *Key Performance Indicator* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

Requirment	***Objective Business***	**KPI**
Peningkatan fasilitas transaksi	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi
Kemudahan dalam transaksi		Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi
Kelengkapan pemberian informasi obat		
Peningkatan pelayanan administrasi	Peningkatan kecepatan pelayanan	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan
Ketepatan waktu pengiriman barang	Pengurangan jumlah retur	Rata-rata waktu pengiriman produk
Kelengkapan kuantitas item produk		Jumlah retur produk
Mempertahankan kesesuaian produk		Jumlah keluhan terhadap produk
Mempertahankan kualitas produk	Meningkatkan kualitas produk	Jumlah produk cacat
Harga obat murah	Pengurangan harga pokok penjualan	Biaya operasional
Tingkat kehadiran karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan	Absensi kehadiran karyawan
Kerjasama yang baik antar karyawan		Janis jaminan yang tersedia
Peningkatan loyalitas karywan		Produktivitas relatif
		Rata-rata usia pengabdian
Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	Meningkatkan kualitas SDM	Jumlah pelatihan yang dilakukan
Jaminan keselamatan kerja		Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan
Adanya jenjang karir yang jelas		Rasio karyawan berpendidikan S1
Peningkatan kualitas SDM		
Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar CDOB	Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	Achievment penjualan
Perusahaan dapat bersaing dengan sehat		Growth realisasi
Omzet bertambah		Daftar piutang
Peningkatan kecepatan penagihan		

Tabel 4.4 *Key Performance Indicator* PT Kimia Farma *Trading And Distribution* Cabang Kendari (lanjutan)

Requirment	***Objective Business***	**KPI**
Perencanaan proses distribusi dan target yang jelas	Meningkatkan volume penjualan	Jumlah penjualan
Semua komponen bekerja secara profesional		Pertumbuhan prinsipal
Peningkatan jumlah prinsipal		
Laporan perusahaan dapat diserahkan tepat waktu	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perusahaan	Ratio ketepatan pemberian laporan perusahaan
Kelengkapan alat tagih		
Perusahaan cabang menerapkan budaya perusahaan		
Pertumbuhan jumlah customer meningkat	Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer	Ratio customer aktif
Pertumbuhan jumlah transaksi customer meningkat		Pertumbuhan jumlah customer
Adanya standarisasi proses dan kualitas	Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan	Service level
Optimalisasi stok dengan penjualan		Index stok

4.2.6 Validasi *Key performance indicator* (KPI)

Proses validasi terhadap *key performance indicator* (KPI) dilakukan untuk menguji apakah indikator yang telah teridentifikasi telah sesuai dan dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Sehingga dalam penggunaan indikator yang ada dapat dipertanggungjawabkan nilai kebenaran dan keakuratannya. Pengujian dilakukan menggunakan uji *Cochran-Q* dengan memberikan pertanyaan penilaian tertutup kepada pimpinan cabang dan 3 kepala divisi yang ada. Pada Tabel 4.5 dapat dilihat penilaian yang telah dilakukan oleh para responden mengenai kesesuaian indikator yang telah ditentukan.

Tabel 4.5 Data kuesioner validasi KPI

No	*Key performance indicator*	Jumlah yang menjawab "YA"
1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	4
2	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	4
3	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	4
4	Rata-rata waktu pengiriman produk	3
5	Jumlah retur produk	3
6	Jumlah keluhan terhadap produk	3
7	Jumlah produk cacat	3
8	Biaya operasional	4
9	Jumlah pelatihan yang dilakukan	4
10	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	3
11	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA	3
12	Absensi kehadiran karyawan	4
13	Jenis jaminan yang tersedia	2
14	Produktivitas relatif	3

Tabel 4.5 Data keusioner validasi KPI (lanjutan)

No	*Key performance indicator*	Jumlah yang menjawab "YA"
15	Rata-rata usia pengabdian	3
16	*Achievement* penjualan	4
17	*Growth* realisasi	4
18	Daftar piutang	4
19	Jumlah penjualan	4
20	Pertumbuhan prinsipal	4
21	Ketepatan pemberian laporan perusahaan	4
22	*Ratio* customer aktif	4
23	Pertumbuhan jumlah customer	4
24	*Service* level	4
25	Index stok	4

Berikut adalah tahapan pengujian *key performance indicator* (KPI) dengan uji *Chochran-Q* dengan data yang digunakan adalah kuesioner penilaian para pimpinan pada perusahaan. Keterangan yang digunakan meliputi n untuk responden dan K untuk setiap *key performance indicator* (KPI).

- Pengujian I

1. Jawaban-jawaban responden disusun terlebih dahulu seperti dalam Tabel 4.6. Jawaban “YA” diberi lambang 1 dan jawaban “TIDAK” diberi lamang 0.

Tabel 4.6 Pengujian I *Cochran-Q Test*

n	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	Ri	Ri2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	576
2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	324
3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	529
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	625
Total																										90	2054
Cj	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	ΣCj	90
Cj2	16	16	16	9	9	9	9	16	16	9	9	16	4	9	9	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	ΣCj2	332

Keterangan:

N : responden ke i
n1 = kepala divisi logistik
n2 = kepala divisi penjualan
n3 = kepala divisi TU dan SDM
n4 = kepala cabang

Ki : *key performance indicator* ke i

a. Menghitung jumlah responden yang memilih “YA” pada semua *key performance indicator* (Cj).

   Contoh perhitungan untuk *key performance indicator* ke-1:
   C1 = 1+1+1+1+ = 4

b. Menghitung Cj^2

   Contoh perhitungan untuk *key performance indicator* ke-1:
   $C1^2 = 4^2 = 16$

c. Menghitung total responden yang memilih “YA” untuk semua *key performance indicator* (ΣCj)

$\Sigma Cj = C1 + C2 + C3 + ... + C25$

Contoh perhitungan:

$\Sigma Cj = 4+4+4+.....+4 = 90$

d. Menghitung total Cj^2 (ΣCj^2)

$\Sigma Cj^2 = C1^2 + C2^2 + C3^2 + ... + C25^2$

Contoh perhitungan:

$\Sigma Cj^2 = 16+16+16+.....+16 = 332$

e. Menghitung jumlah *key performance indicator*yang disetujui oleh responden ke-i (Ri)

Contoh perhitungan untuk responden ke-1:

$R1 = 1+1+1+.....+1 = 24$

f. Menghitung total *key performance indicator* yang disetujui oleh responden ke-i (ΣRi)

$\Sigma Ri = R1 + R2 + R3 + R4$

Contoh perhitungan:

$\Sigma Ri = 24+18+23+25 = 90$

g. Menghitung Ri^2

Contoh perhitungan untuk responden ke-1:

$R1^2 = 24^2 = 576$

h. Menghitung total Ri^2 (ΣRi^2)

$\Sigma Ri^2 = R1^2 + R2^2 + R3^2 + R4^2$

Contoh perhitungan:

$\Sigma Ri^2 = 576+324+529+625 = 2054$

2. Membentuk hipotesa:

   H0 : Semua kriteria yang diuji memiliki proporsi jawaban "YA" yang sama

   H1 : Tidak semua kriteria yang diuji memiliki proporsi jawaban "YA" yang sama

3. Menghitung nilai Q_{hit} dengan menggunakan Rumus (2.1)

$$Q_{hit} = \frac{(k-1)\left[k\sum_j^k C_j^2 - \left(\sum_j^k c_j\right)^2\right]}{k\sum_i^n R_i - \sum_i^n R_i^2}$$

$$Q_{hit} = \frac{(25-1)[(25x332) - 90^2]}{(25x90) - 2054} = 24{,}49$$

4. α = 0.05

   Derajat kebebasan (dk) = k-1 = 25 -1 =24

   Maka akan diperoleh nilai QTabel (0.05;24) =36,415

5. Qhit = 24,49 sedangkan QTabel = 36,415

   Karena Qhit < QTabel maka keputusan untuk pengujian I adalah terima H0

6. Kesimpulan: semua responden dianggap sepakat mengenai semua *key performance indicator* sebagai faktor yang dipertimbangkan.

Berdasarkan hasil uji *Chocran-Q* pada pengujian I maka diperbolehkan *key performance indicator* yang digunakan dalam sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari seperti pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* Akhir

No	Simbol	Keterangan
1	KPI1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi
2	KPI2	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi
3	KPI3	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan
4	KPI4	Rata-rata waktu pengiriman produk
5	KPI5	Jumlah retur produk
6	KPI6	Jumlah keluhan terhadap produk
7	KPI7	Jumlah produk cacat
8	KPI8	Biaya operasional
9	KPI9	Jumlah pelatihan yang dilakukan
10	KPI10	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan
11	KPI11	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA
12	KPI12	Absensi kehadiran karyawan
13	KPI13	Janis jaminan yang tersedia
14	KPI14	Produktivitas relatif
15	KPI15	Rata-rata usia pengabdian
16	KPI16	*Achievement* penjualan
17	KPI17	*Growth* realisasi
18	KPI18	Daftar piutang
19	KPI19	Jumlah penjualan
20	KPI20	Pertumbuhan prinsipal
21	KPI21	Ketepatan pemberian laporan perusahaan
22	KPI22	*Ratio* customer aktif
23	KPI23	Pertumbuhan jumlah customer
24	KPI24	*Service* level
25	KPI25	Index stok

4.2.7 Spesifikasi *Key Indicator Performance* (KPI)

Tahap ini dilakukan agar dapat mendeskripsikan dengan jelas suatu *key performance indicator* (KPI). Spesifikasi *key perrformance indicator* (KPI) tersebut terdiri dari :

1. Nama KPI
2. Deskripsi KPI
3. Tujuan
4. Terkait dengan
5. Target dan ambang batas
6. Formula atau cara mengukur
7. Frekuensi pengukuran
8. Siapa yang mengukur
9. Sumber data

Tiap-tiap *key performance indicator* (KPI) dispesifikasikan sesuai dengan ketentuan di atas. Tahap spesifikasi ini dilakukan melalui diskusi terbuka dengan pemilik dan pengelola Apotek XYZ dan hasil dari spesifikasi tersebut dapat dilihat pada lampiran. Contoh hasil spesifikasi *key performance indicator* (KPI) disajikan dalam Tabel 4.8

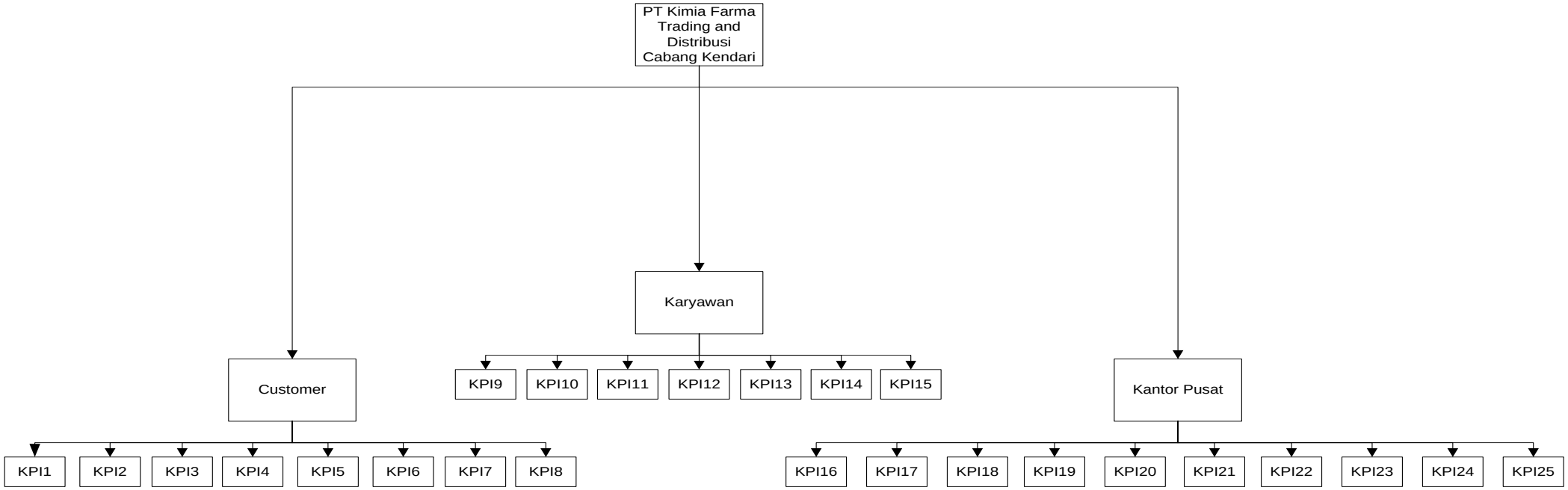
Tabel 4.8 Spesifikasi *Key Performance Indicator*

No	Spesifikasi	
1	Nama	Absensi kehadiran karyawan
	Deskripsi	Menunjukkan presentase kehadiran karyawan
	Terkait dengan	Objective- Peningkatan produktivitas karyawan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ absen\ karyawan}{jumlah\ kehadiran\ karyawan\ seharusnya} x100\%$
	Target	0%
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Buku absensi kehadiran karyawan

Hasil Spesifikasi *key perrformance indicator* (KPI) yang lain dapat dilihat pada lampiran 4

4.2.8 Penyususnan hierarki kinerja

Penyusunan hierarki kinerja dilakukan untuk menggambarkan sistem pengukuran kinerja perusahaan. Hierarki kinerja juga digunakan untuk mempermudah proses validasi dan pemeriksaan KPI yang konflik dan penggambaran hubungan yang digunakan untuk proses pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hierarki sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari secara jelas ditunjukan dan tercantum pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.9.



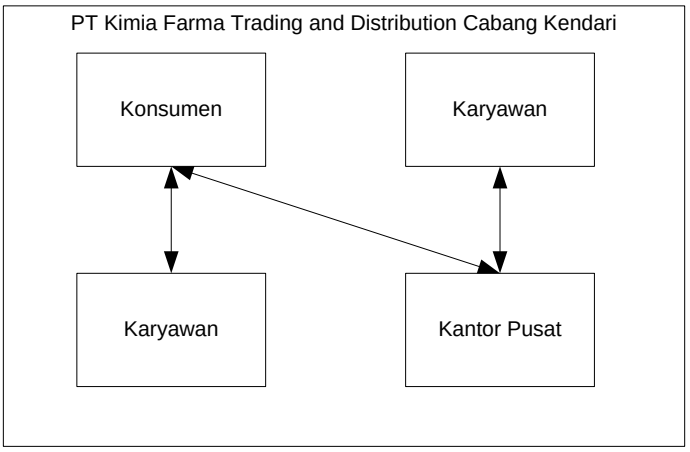
Gambar 4.3 Hierarki Sistem Pengukuran Kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

Tabel 4.9 Hierarki Sistem Pengukuran Kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

No	*Stakeholder*	*Key Performance Indicator*	
		Simbol	Keterangan
1	*Customer*	KPI1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi
		KPI2	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi
		KPI3	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan
		KPI4	Rata-rata waktu pengiriman produk
		KPI5	Jumlah retur produk
		KPI6	Jumlah keluhan terhadap produk
		KPI7	Jumlah produk cacat
		KPI8	Biaya operasional
2	Karyawan	KPI9	Jumlah pelatihan yang dilakukan
		KPI10	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan
		KPI11	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA
		KPI12	Absensi kehadiran karyawan
		KPI13	Janis jaminan yang tersedia
		KPI14	Produktivitas relatif
		KPI15	Rata-rata usia pengabdian
3	Kantor Pusat	KPI16	*Achievement* penjualan
		KPI17	*Growth* realisasi
		KPI18	Daftar piutang
		KPI19	Jumlah penjualan
		KPI20	Pertumbuhan prinsipal
		KPI21	Ketepatan pemberian laporan perusahaan
		KPI22	*Ratio* customer aktif
		KPI23	Pertumbuhan jumlah customer
		KPI24	*Service* level
		KPI25	Index stok

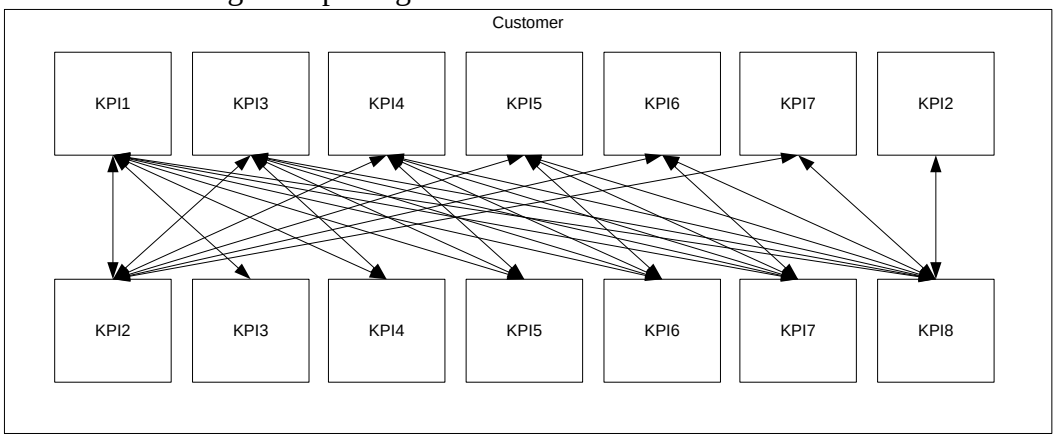
Sementara perbandingan berpasangan antar *stakeholder* pada perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.4 sampai Gambar 4.7.

- Perbandingan Berpasangan antar *Stakeholder*



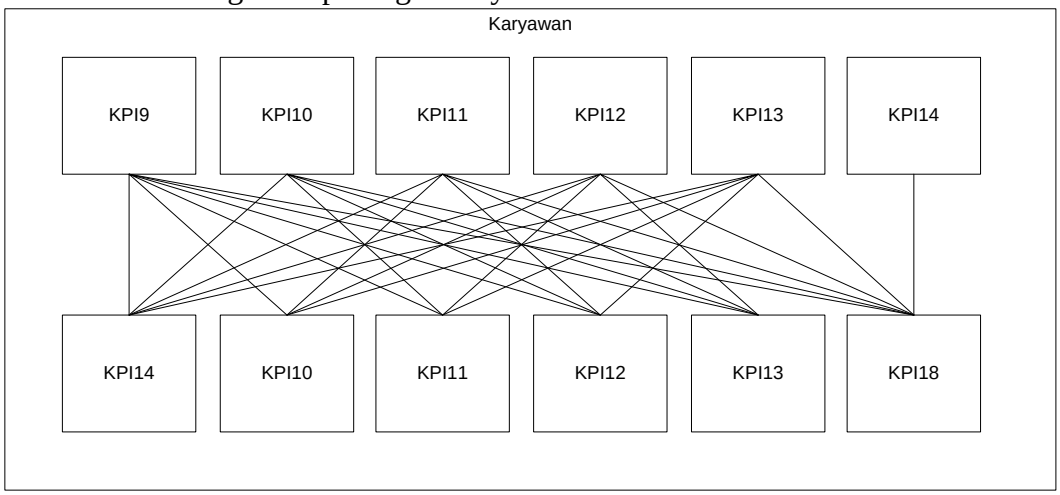
Gambar 4.4 Perbandingan berpasangan antar *Stakeholder*

- Perbandingan berpasangan *customer*



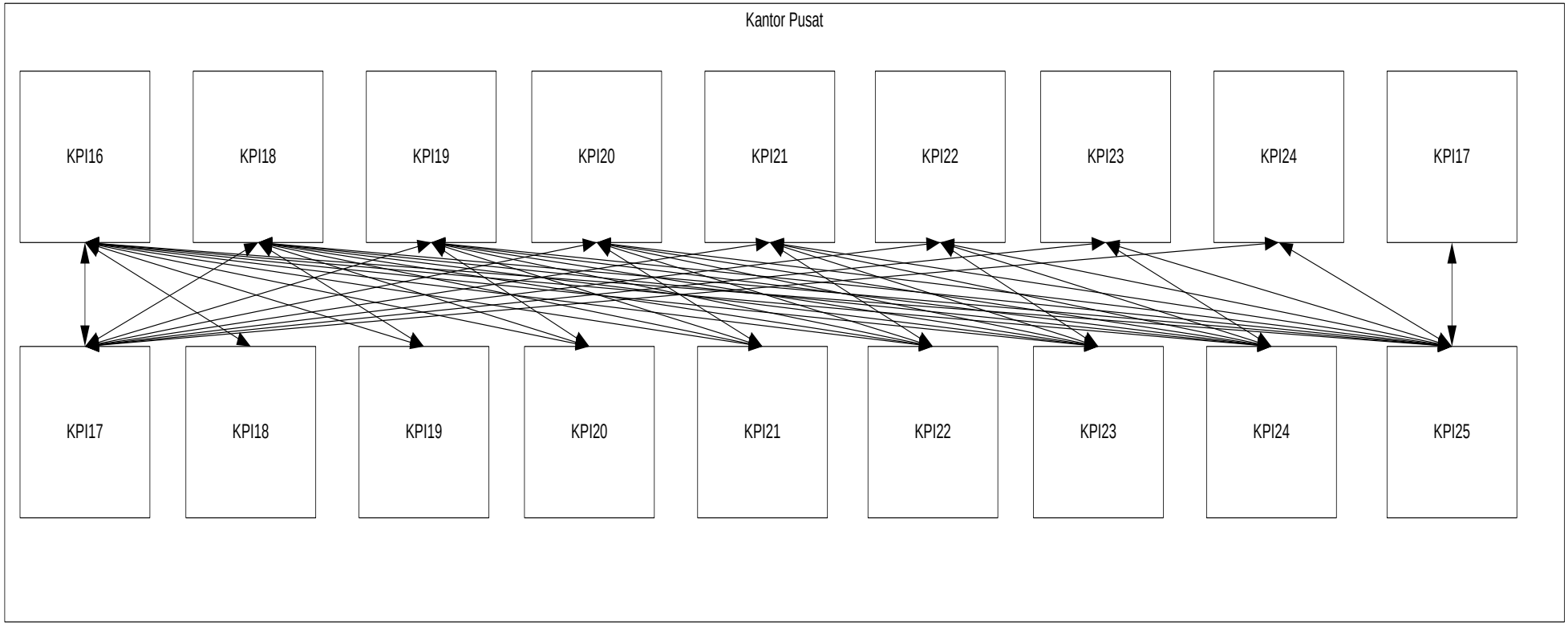
Gambar 4.5 Perbandingan berpasangan KPI *customer*

- Perbandingan berpasangan karyawan



Gambar 4.6 Perbandingan berpasangan KPI Karyawan

- Perbandingan berpasangan kantor pusat



Gambar 4.7 Perbandingan berpasamgan KPI Kantor Pusat

4.2.9 Pembobotan KPI dengan menggunakan *Analythical Hierarchy Process* (AHP)

Pembobotan dilakukan untuk menggambarkan tingkat kepentingan *key performance indicator* (KPI) sehingga dapat memberikan kesimpulan indikator mana yang menjadi dominan diantara indikator yang lain. Data pembobotan menggunakan diagram perbandingan berpasangan yang telah disusun sebelumnya dan kemudian dilakukan penilaian oleh pihak pimpinan cabang melalui kuesioner pembobotan AHP. Bobot yang diperoleh akan berupa bobot global atau bobot dari keseluruhan indikator yang ada dan bobot berdasarkan tiap *stakeholder*. Proses perhitungan dilakukan dengan cara manual dan juga dengan menggunakan bantuan *software* program komputer *Expert Choice* versi 11 sebagai pembanding hasil pembobotan.

1. Pembobotan *stakeholder*

   Pembobotan dilakukan dengan menggunakan perbandingan berpasangan antar *stakeholder* dan penilaian tingkat kepentingan dari setiap *stakeholder* berdasarkkan hasil kuesioner yang diberikan kepada pihak pimpinan perusahaan cabang. Hasil perbandingan berpasangan antar *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Perbandingan Berpasangan antar *Stakeholder*

Stakeholder	Konsumen	Karyawan	Kantor Pusat
Konsumen	1	2	5
Karyawan	0,5	1	2
Kantor Pusat	0,2	0,5	1
Total	1,7	3,5	8

a. Perhitungan nilai eigen vector

Untuk mendapatkan nilai *eigen vector* dengan cara membagi nilai kriteria yang telah di normalisasi dengan hasil total kriteria. Adapun perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini.

Contoh perhitungan:

Normalisasi matriks = Ci,j/ΣCj

= C1,1/ΣC1

= 1/1,7 = 0,588235

Tabel 4.11 Perhitungan Nilai *Eigen Vector Stakeholder*

Stakeholder	Konsumen	Karyawan	Kantor Pusat	Total	*Eigen Vector*
Konsumen	0,588235	0,571429	0,625	1,78466	0,59489
Karyawan	0,294118	0,285714	0,25	0,82983	0,27661
Kantor Pusat	0,117647	0,142857	0,125	0,3855	0,1285
Total				3	1

Eigen vector = ΣRj/ΣR

= ΣR1/ ΣR

= 1,78466/3 = 0,59489

b. Perhitungan nilai *eigen value*

Untuk mendapatkan nilai *eigen value* dengan melakukan perkalian matriks. Nantinya nilai ini digunakan untuk perhitungan *consistency index* dan *consistency ratio* yang berfungsi sebagai CR ≤ 0,1, dinilai konsisten atau tidak. Adapaun perhitungannya dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

Contoh perhitungan:

$$A\,x = \lambda_{max}\,x$$

A				X		Ax			x		λ_{max}
1	2	5	x	0,59489	=	1,79062	=	λ_{max}	0,59489	--->	3,01001
0,5	1	2		0,27661		0,83106			0,27661		3,00443
0,2	0,5	1		0,1285		0,38578			0,1285		3,00218

Total eigen value = 3,01001+3,00443+3,00218 = 9,01662

Rata-rata eigen value = 9,01662 / 3 = 3,00554

Consistency Index (CI) $= \frac{3{,}00554-3}{3-1} = 0{,}00277$

Consistency Ratio $= \frac{0{,}00277}{0{,}58} = 0{,}0048$

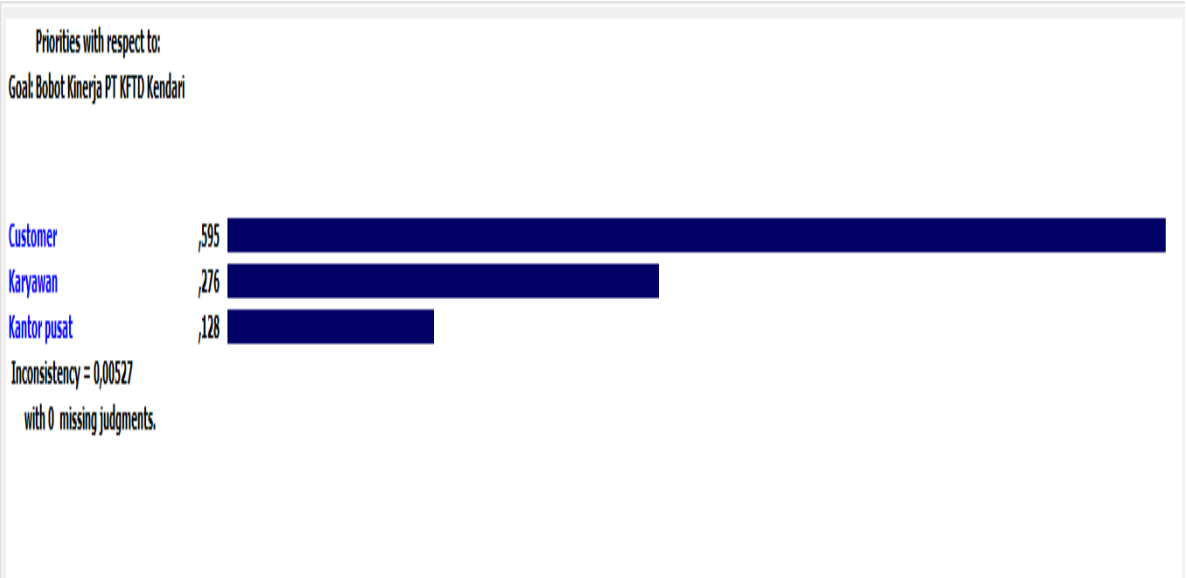
Berdasarkan perhitungan di atas maka nilai *consistency ratio* untuk perbandingan antara *stakeholder* yang ada telah memenuhi syarat. Perhitungan dimana syarat nilai dari *consistency ratio* (CR≤ 0,1).

Setelah mengetahui masing-masing bobot antar *stakeholder*, maka dapat diketahui rekapitulasi bobot *stakeholder* yang dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12 Rekapitulasi Bobot *Stakeholder* PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari

Stakeholder	Bobot
Customer	0,595
Karyawan	0,277
Kantor pusat	0,129
Jumlah	1,000
Consistency *Ratio*	0,00477
Kesimpulan	Konsisten

Untuk mempermudah perhitungan perbandingan berpasangan pada*stakeholder*, dapat menggunakan bantuan *software Expert Choice* versi 11. Perhitungan pada *software Expert Choice* versi 11 ini juga berdasarkan dari hasil kuesioner pembobotan yang diperoleh dari sebelumnya. Hasil pembobotan *stakeholder* dengan *software expert choice* dapat dilihat pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 Hasil Pembobotan *Stakeholder* dengan *Software Expert Choice*

2. Pembobotan KPI *customer*

   Pembobotan dilakukan dengan menggunakan perbandingan berpasangan antar KPI pada *stakeholder customer* dan penilaian tingkat kepentingan dari seriap KPI berdasarkkan hasil kuesioner yang diberikan kepada pihak pimpinan perusahaan cabang. Hasil perbandingan berpasangan antar KPI pada *stakeholder customer* dapat dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Perbandingan Berpasangan antar KPI *Customer*

Key Performance Incdicator	KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8
KPI1	1	1	1	0,5	1	1	0,25	2
KPI2	1	1	0,5	2	2	0,5	0,25	0,5
KPI3	1	2	1	0,5	0,33333	0,33333	0,33333	0,5
KPI4	2	0,5	2	1	0,5	0,5	0,5	0,5
KPI5	1	0,5	3	2	1	2	0,5	2
KPI6	1	2	3	2	0,5	1	1	2
KPI7	4	4	3	2	2	1	1	2
KPI8	0,5	2	2	2	0,5	0,5	0,5	1
Total	11,5	13	15,5	12	7,83333	6,83333	4,33333	10,5

a. Perhitungan nilai eigen vector

   Untuk mendapatkan nilai *eigen vector* dengan cara membagi nilai kriteria yang telah di normalisasi dengan hasil total kriteria. Adapun perhitungannya dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

   Contoh perhitungan:

   Normalisasi matriks $= C_{i,j}/\Sigma C_j$

   $= C_{1,1}/\Sigma C_1$

   $= 1/11,5 = 0,08696$

Tabel 4.14 Perhitungan Nilai *Eigen Vector* KPI *Customer*

Key Performance Incdicator	KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	Total	Eigen *vector*
KPI1	0,08696	0,07692	0,06452	0,04167	0,12766	0,14634	0,05769	0,19048	0,79223	0,09903
KPI2	0,08696	0,07692	0,03226	0,16667	0,25532	0,07317	0,05769	0,04762	0,79661	0,09958
KPI3	0,08696	0,15385	0,06452	0,04167	0,04255	0,04878	0,07692	0,04762	0,56286	0,07036
KPI4	0,17391	0,03846	0,12903	0,08333	0,06383	0,07317	0,11538	0,04762	0,72474	0,09059
KPI5	0,08696	0,03846	0,19355	0,16667	0,12766	0,29268	0,11538	0,19048	1,21184	0,15148
KPI6	0,08696	0,15385	0,19355	0,16667	0,06383	0,14634	0,23077	0,19048	1,23243	0,15405
KPI7	0,34783	0,30769	0,19355	0,16667	0,25532	0,14634	0,23077	0,19048	1,83864	0,22983
KPI8	0,04348	0,15385	0,12903	0,16667	0,06383	0,07317	0,11538	0,09524	0,84065	0,10508
Total									8	1

Eigen vector $= \Sigma Rj/\Sigma R$

$= \Sigma R1/ \Sigma R$

$= 0,79223/8 = 0,09903$

b. Perhitungan nilai eigen value

Untuk mendapatkan nilai *eigen value* dengan melakukan perkalian matriks. Nantinya nilai ini digunakan untuk perhitungan *consistency index* dan *consistency rasio* yang berfungsi sebagai CR ≤ 0,1, dinilai konsisten atau tidak. Adapun perhitungannya dapat dilihat dibawah ini.

Contoh perhitungan:

$A\,x = \lambda_{max}\,x$

A									x		Ax			x		λ_{max}
1	1	1	0,5	1	1	0,25	2		0,09903		0,88741			0,09903		8,96113
1	1	0,5	2	2	0,5	0,25	0,5		0,09958		0,90495			0,09958		9,08809
1	2	1	0,5	0,333	0,333	0,333	0,5		0,07036		0,64483			0,07036		9,16502
2	0,5	2	1	0,5	0,5	0,5	0,5	x	0,09059	=	0,79938	=	λ_{max}	0,09059	→	8,82381
1	0,5	3	2	1	2	0,5	2		0,15148		1,32574			0,15148		8,75194
1	2	3	2	0,5	1	1	2		0,15405		1,36023			0,15405		8,82951
4	4	3	2	2	1	1	2		0,22983		2,08368			0,22983		9,06619
0,5	2	2	2	0,5	0,5	0,5	1		0,10508		0,94333			0,10508		8,97718

Total eigen value = 8,96113+9,08809+9,16502+.....+8,97718 = 71,662913

Rata-rata eigen value = 71,662913/9 = 8,95786

Consistency Index (CI) $= \frac{8{,}95786-8}{8-1} = 0{,}1368$

Consistency Ratio $= \frac{0{,}1368}{1{,}41} = 0{,}097$

Berdasarkan perhitungan diatas maka nilai *consistency ratio* untuk perbandingan antara KPI customer telah memenuhi syarat. Perhitungan dimana syarat nilai dari *consistency ratio* (CR≤ 0,1).

Setelah mengetahui masing-masing bobot antar KPI customer, maka dapat diketahui rekapitulasi bobot *stakeholder* yang dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4.15. Rekapitulasi bobot KPI customer

KPI Customer	Bobot
KPI1	0,099
KPI2	0,100
KPI3	0,070
KPI4	0,091
KPI5	0,151
KPI6	0,154
KPI7	0,230
KPI8	0,105
Jumlah	1,000
Consistency *Ratio*	0,09705
Kesimpulan	Konsisten

Untuk mempermudah perhitungan perbandingan berpasangan pada *stakeholder*, dapat menggunakan bantuan *software Expert Choice* versi 11. Perhitungan pada *software Expert Choice* versi 11 ini juga berdasarkan dari hasil kuesioner pembobotan yang diperoleh dari sebelumnya. Hasil pembobotan *stakeholder* dengan *software expert choice* dapat dilihat pada Gambar 4.9.

Gambar 4.9 Hasil pembobotan KPI customer dengan *software Expert Choice*

3. Pembobotan KPI karyawan

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan perbandingan berpasangan antar KPI pada *stakeholder* karyawan dan penilaian tingkat kepentingan dari seriap KPI berdasarkkan hasil kuesioner yang diberikan kepada pihak pimpinan perusahaan cabang. Hasil perbandingan berpasangan antar KPI pada *stakeholder* karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.16 Perbandingan berpasangan antar KPI karyawan

Key Performance Incdicator	KPI9	KPI10	KPI11	KPI12	KPI13	KPI14	KPI15
KPI9	1	2	3	3	0,5	0,5	2
KPI10	0,5	1	2	2	0,5	0,2	0,33333
KPI11	0,33333	0,5	1	0,5	0,33333	0,2	0,33333
KPI12	0,33333	0,5	2	1	2	0,25	2
KPI13	2	2	3	0,5	1	0,33333	2
KPI14	2	5	5	4	3	1	4
KPI15	0,5	3	3	0,5	0,5	0,25	1
Total	6,66667	14	19	11,5	7,83333	2,73333	11,6667

a. Perhitungan nilai *eigen vector*

Untuk mendapatkan nilai *eigen vector* dengan cara membagi nilai kriteria yang telah di normalisasi dengan hasil total kriteria. Adapun perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.17 dibawah ini.

Contoh perhitungan:

Normalisasi matriks = Ci,j/ΣCj

= C1,1/ΣC1

= 1/6,66667 = 0,15

Tabel 4.17 Perhitungan Nilai *Eigen Vector* KPI Karyawan

Key Performance Incdicator	KPI9	KPI10	KPI11	KPI12	KPI13	KPI14	KPI15	Total	*Eigen vector*
KPI9	0,15	0,14286	0,15789	0,26087	0,06383	0,18293	0,17143	1,12981	0,1614
KPI10	0,075	0,07143	0,10526	0,17391	0,06383	0,07317	0,02857	0,59118	0,08445
KPI11	0,05	0,03571	0,05263	0,04348	0,04255	0,07317	0,02857	0,32612	0,04659
KPI12	0,05	0,03571	0,10526	0,08696	0,25532	0,09146	0,17143	0,79615	0,11374
KPI13	0,3	0,14286	0,15789	0,04348	0,12766	0,12195	0,17143	1,06527	0,15218
KPI14	0,3	0,35714	0,26316	0,34783	0,38298	0,36585	0,34286	2,35982	0,33712
KPI15	0,075	0,21429	0,15789	0,04348	0,06383	0,09146	0,08571	0,73167	0,10452
Total								7	1

Eigen vector = ΣRj/ΣR

= ΣR1/ ΣR

= 1,12981/7 = 0,1614

b. Perhitungan nilai *eigen value*

Untuk mendapatkan nilai *eigen value* dengan melakukan perkalian matriks. Nantinya nilai ini digunakan untuk perhitungan *consistency index* dan *consistency ratio* yang berfungsi sebagai CR ≤ 0,1, dinilai konsisten atau tidak. Adapun perhitungannya dapat dilihat dibawah ini.

Contoh perhitungan:

$$A\,x = \lambda_{max}\,x$$

A								X		Ax		x		λ_{max}
1	2	3	3	0,5	0,5	2		0,1614		1,26498		0,1614		7,83747
0,5	1	2	2	0,5	0,2	0,3333		0,08445		0,66416		0,08445	→	7,86414
0,3333	0,5	1	0,5	0,3333	0,2	0,3333		0,04659		0,35247		0,04659		7,56571
0,3333	0,5	2	1	2	0,25	2	x	0,11374		0,90063	= λ_{max}	0,11374		7,91866
2	2	3	0,5	1	0,3333	2		0,15218	=	1,16194		0,15218		7,63526
2	5	5	4	3	1	4		0,33712		2,64471		0,33712		7,84509
0,5	3	3	0,5	0,5	0,25	1		0,10452		0,79559		0,10452		7,61156

Total *eigen value* = 7,83747+7,86414+7,56571+.....+7,61156

= 54,278

Rata-rata *eigen value* = 54,278/7 = 7,754

Consistency Index (CI) = $\frac{7,754-7}{7-1} = 0,1257$

Consistency Ratio = $\frac{0,1257}{1,32} = 0,0952$

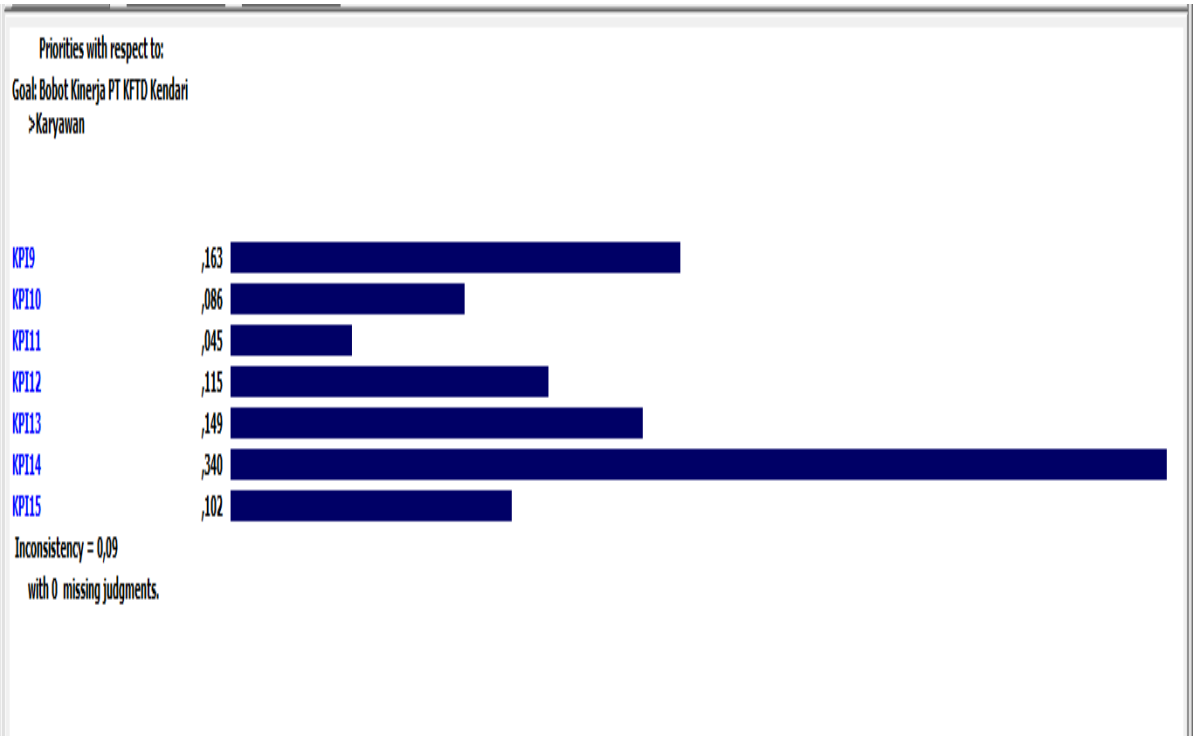
Berdasarkan perhitungan diatas maka nilai *consistency ratio* untuk perbandingan antara KPI karyawan telah memenuhi syarat. Perhitungan dimana syarat nilai dari *consistency ratio* (CR≤ 0,1).

Setelah mengetahui masing-masing bobot antar KPI karyawan, maka dapat diketahui rekapitulasi bobot *stakeholder* yang dapat dilihat pada Tabel 4.18

Tabel 4.18 Rekapitulasi Bobot KPI Karyawan

KPI Karyawan	Bobot
KPI9	0,161
KPI10	0,084
KPI11	0,047
KPI12	0,114
KPI13	0,152
KPI14	0,337
KPI15	0,105
Jumlah	1,000
Consistency *Ratio*	0,0952
Kesimpulan	Konsisten

Untuk mempermudah perhitungan perbandingan berpasangan pada *stakeholder*, dapat menggunakan bantuan *software Expert Choice* versi 11. Perhitungan pada *software Expert Choice* versi 11 ini juga berdasarkan dari hasil kuesioner pembobotan yang diperoleh dari sebelumnya. Hasil pembobotan *stakeholder* dengan *software expert choice* dapat dilihat pada Gambar 4.10



Gambar 4.10 Hasil Pembobotan KPI Karyawan Dengan *Software Expert Choice*

4. Pembobotan KPI kantor pusat

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan perbandingan berpasangan antar KPI pada *stakeholder* kantor pusat dan penilaian tingkat kepentingan dari seriap KPI berdasarkkan hasil kuesioner yang diberikan kepada pihak pimpinan perusahaan cabang. Hasil perbandingan berpasangan antar KPI pada *stakeholder* kantor pusat dapat dilihat pada Tabel 4.19

Tabel 4.19 Perbandingan Berpasangan antar KPI Kantor Pusat

Key Performance Incdicator	KPI16	KPI17	KPI18	KPI19	KPI20	KPI21	KPI22	KPI23	KPI24	KPI25
KPI16	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2
KPI17	0,33333	1	2	0,5	2	4	3	2	2	3
KPI18	0,5	0,5	1	0,5	2	2	2	0,5	2	0,5
KPI19	1	2	2	1	2	2	0,5	3	2	2
KPI20	1	0,5	0,5	0,5	1	3	0,5	1	2	2
KPI21	0,5	0,25	0,5	0,5	0,33333	1	0,5	0,5	0,5	0,33333
KPI22	0,5	0,33333	0,5	2	2	2	1	1	1	2
KPI23	1	0,5	2	0,33333	1	2	1	1	2	0,33333
KPI24	1	0,5	0,5	0,5	0,5	2	1	0,5	1	2
KPI25	0,5	0,33333	2	0,5	0,5	3	0,5	3	0,5	1
Total	7,33333	8,91667	13	7,33333	12,3333	23	12	13,5	14	15,1667

a. Perhitungan nilai eigen vector

Untuk mendapatkan nilai *eigen vector* dengan cara membagi nilai kriteria yang telah di normalisasi dengan hasil total kriteria. Adapun perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.20 dibawah ini.

Contoh perhitungan:

Normalisasi matriks $= C_{i,j}/\Sigma C_j$

$= C_{1,1}/\Sigma C_1$

$= 1/7,3333 = 0,13636$

Tabel 4.20 Perhitungan Nilai *Eigen Vector* KPI Kantor Pusat

Key Performance Incdicator	KPI16	KPI17	KPI18	KPI19	KPI20	KPI21	KPI22	KPI23	KPI24	KPI25	Total	*Eigen vector*
KPI16	0,13636	0,33645	0,15385	0,13636	0,08108	0,08696	0,16667	0,07407	0,07143	0,13187	1,3751	0,13751
KPI17	0,04545	0,11215	0,15385	0,06818	0,16216	0,17391	0,25	0,14815	0,14286	0,1978	1,45451	0,14545
KPI18	0,06818	0,05607	0,07692	0,06818	0,16216	0,08696	0,16667	0,03704	0,14286	0,03297	0,89801	0,0898
KPI19	0,13636	0,2243	0,15385	0,13636	0,16216	0,08696	0,04167	0,22222	0,14286	0,13187	1,43861	0,14386
KPI20	0,13636	0,05607	0,03846	0,06818	0,08108	0,13043	0,04167	0,07407	0,14286	0,13187	0,90106	0,09011
KPI21	0,06818	0,02804	0,03846	0,06818	0,02703	0,04348	0,04167	0,03704	0,03571	0,02198	0,40976	0,04098
KPI22	0,06818	0,03738	0,03846	0,27273	0,16216	0,08696	0,08333	0,07407	0,07143	0,13187	1,02658	0,10266
KPI23	0,13636	0,05607	0,15385	0,04545	0,08108	0,08696	0,08333	0,07407	0,14286	0,02198	0,88202	0,0882
KPI24	0,13636	0,05607	0,03846	0,06818	0,04054	0,08696	0,08333	0,03704	0,07143	0,13187	0,75025	0,07502
KPI25	0,06818	0,03738	0,15385	0,06818	0,04054	0,13043	0,04167	0,22222	0,03571	0,06593	0,86411	0,08641
Total											10	1

Eigen vector = ΣRj/ΣR

= ΣR1/ ΣR

= 1,3751/10 = 0,13751

b. Perhitungan nilai *eigen value*

Untuk mendapatkan nilai *eigen value* dengan melakukan perkalian matriks. Nantinya nilai ini digunakan untuk perhitungan *consistency index* dan *consistency ratio* yang berfungsi sebagai CR ≤ 0,1, dinilai konsisten atau tidak. Adapaun perhitungannya dapat dilihat dibawah ini.

Contoh perhitungan:

$$A\,x = \lambda_{max}\,x$$

A											x		Ax			x		λ_{max}
1	3	2	1	1	2	2	1	1	2		0,13751		1,61075			0,13751		11,7137
0,333	1	2	0,5	2	4	3	2	2	3		0,14545		1,6806			0,14545		11,5543
0,5	0,5	1	0,5	2	2	2	0,5	2	0,5		0,0898		1,00805			0,0898		11,2254
1	2	2	1	2	2	0,5	3	2	2		0,14386		1,65285			0,14386		11,4892
1	0,5	0,5	0,5	1	3	0,5	1	2	2	x	0,09011	=	1,0025	=	λ_{max}	0,09011	→	11,1258
0,5	0,25	0,5	0,5	0,333	1	0,5	0,5	0,5	0,333		0,04098		0,45471			0,04098		11,0968
0,5	0,333	0,5	2	2	2	1	1	1	2		0,10266		1,15073			0,10266		11,2094
1	0,5	2	0,333	1	2	1	1	2	0,333		0,0882		0,97956			0,0882		11,1059
1	0,5	0,5	0,5	0,5	2	1	0,5	1	2		0,07502		0,84868			0,07502		11,312
0,5	0,333	2	0,5	0,5	3	0,5	3	0,5	1		0,08641		0,97661			0,08641		11,302

Total eigen value = 11,7137+11,5543+11,2254+....+11,302 = 113,13

Rata-rata eigen value = 113,13/10 = 11,313

Consistency Index (CI) = $\frac{11,313-10}{10-1} = 0,1459$

Consistency Ratio = $\frac{0,1459}{1,49} = 0,0979$

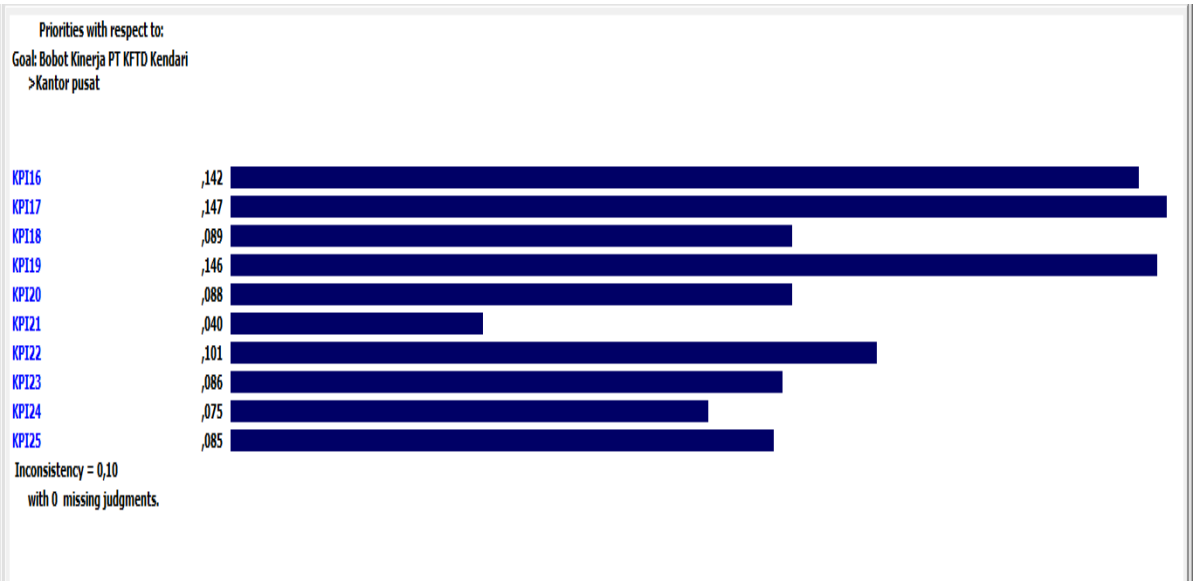
Berdasarkan perhitungan diatas maka nilai *consistency ratio* untuk perbandingan antara KPI kantor pusat telah memenuhi syarat. Perhitungan dimana syarat nilai dari *consistency ratio* (CR≤ 0,1).

Setelah mengetahui masing-masing bobot antar *stakeholder*, maka dapat diketahui rekapitulasi bobot *stakeholder* yang dapat dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 4.21 Rekapitulasi bobot KPI kantor pusat

KPI Kantor Pusat	Bobot
KPI16	0,138
KPI17	0,145
KPI18	0,090
KPI19	0,144
KPI20	0,090
KPI21	0,041
KPI22	0,103
KPI23	0,088
KPI24	0,075
KPI25	0,086
Jumlah	1,000
Consistency *Ratio*	0,09795
Kesimpulan	Konsisten

Untuk mempermudah perhitungan perbandingan berpasangan pada *stakeholder*, dapat menggunakan bantuan *software Expert Choice* versi 11. Perhitungan pada *software Expert Choice* versi 11 ini juga berdasarkan dari hasil kuesioner pembobotan yang diperoleh dari sebelumnya. Hasil pembobotan *stakeholder* dengan *software expert choice* dapat dilihat pada Gambar 4.11.

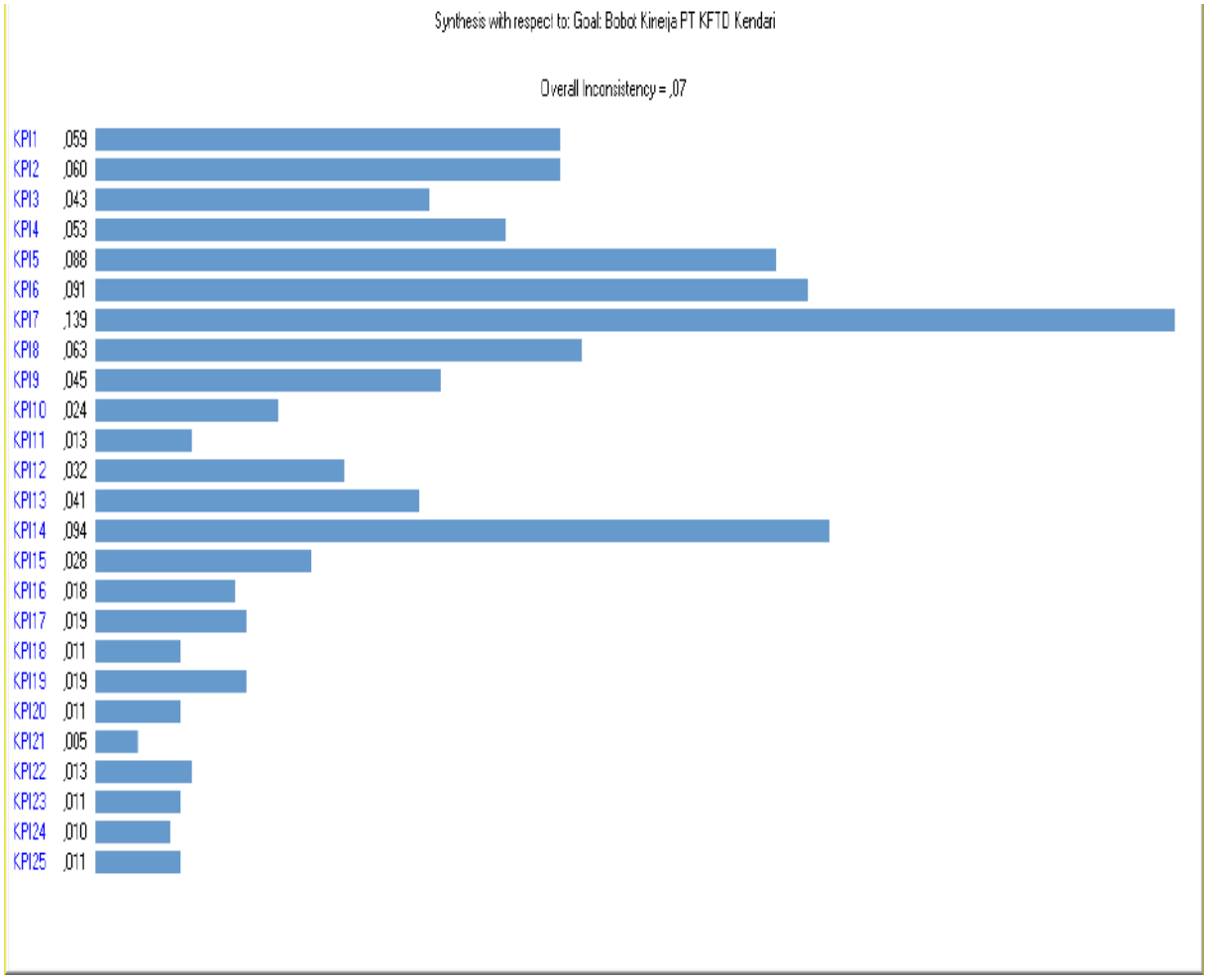


Gambar 4.11 Hasil pembobotan KPI kantor pusat dengan *software Expert Choice*

Setelah menghitung masing –masing bobot *stakeholder* dan KPI dengan menggunkan merode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), maka dapat dijabarkan rekapitulasi bobot KPI secara keseluruhan dan dapat dilihat pada Tabel 4.22

Tabel 4.22 Rekapitulasi Bobot KPI Keseluruhan

Stakeholder	**KPI**	**Bobot**	**Bobot Global**
***Customer* 0,595**	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	0,099	0,059
	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	0,100	0,059
	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	0,070	0,042
	Rata-rata waktu pengiriman produk	0,091	0,054
	Jumlah retur produk	0,151	0,090
	Jumlah keluhan terhadap produk	0,154	0,092
	Jumlah produk cacat	0,230	0,137
	Biaya operasional	0,105	0,063
Karyawan 0,277	Jumlah pelatihan yang dilakukan	0,161	0,045
	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	0,084	0,023
	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA	0,047	0,013
	Absensi kehadiran karyawan	0,114	0,031
	Janis jaminan yang tersedia	0,152	0,042
	Produktivitas relatif	0,337	0,093
	Rata-rata usia pengabdian	0,105	0,029
Kantor pusat 0,129	*Achievement* penjualan	0,138	0,018
	Growth realisasi	0,145	0,019
	Daftar piutang	0,090	0,012
	Jumlah penjualan	0,144	0,018
	Pertumbuhan prinsipal	0,090	0,012
	Ketepatan pemberian laporan perusahaan	0,041	0,005
	Ratio customer aktif	0,103	0,013
	Pertumbuhan jumlah customer	0,088	0,011
	Service level	0,075	0,010
	Index stok	0,086	0,011



Gambar 4.12 Pembobotan KPI Keseluruhan dengan *Software Expert Choice*

4.2.10 Penyusunan *scoring system* dengan OMAX dan *Trafic Light System*

1. Perhitungan kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari

Pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari diterapkan berdasarkan KPI yang telah teridentifikasi sebelumnya, pada penelitian ini menggunakan data pengukuran periode 2016-2018. Adapun rekapitulasi data pencapaian periode 2016-2018 seperti pada Tabel 4.23 sebagai berikut :

Tabel 4.23 Rekapitulasi data pengukuran periode 2016-2018

NO	KPI	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018	Satuan
1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	24	16	11	kali
2	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	1	1	2	program
3	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	2	1	1	hari
4	Rata-rata waktu pengiriman produk	3,045723	3,074271	2,619047	hari
5	Jumlah retur produk	863466483	825647423	759743123	rupiah
6	Jumlah keluhan terhadap produk	9	11	7	kali
7	Jumlah produk cacat	0	0	0	produk
8	Biaya operasional	11,845	9,257	10,854	%
9	Jumlah pelatihan yang dilakukan	3	5	4	kali
10	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	0	0	5	karyawan
11	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA	60	52,9411765	55,5555556	%

Tabel 4.23 Rekapitulasi data pengukuran periode 2016-2018 (lanjutan)

NO	KPI	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018	Satuan
12	Absensi kehadiran karyawan	0,6711	1,0067	0,3356	%
13	Janis jaminan yang tersedia	2	2	2	jaminan
14	Produktivitas relatif	1300169067	1325638824	1712310000	rupiah/ karyawan
15	Rata-rata usia pengabdian	8,3	9,52	7,68	tahun
16	Achievment penjualan	74	85	101	%
17	Growth realisasi	15,6211	15,5535	36,7668	%
18	Daftar piutang	9621727617	9677935256	9528390877	rupiah
19	Jumlah penjualan	19502536000	22535860000	30821580000	rupiah
20	Pertumbuhan prinsipal	49	49	50	prinsipal
21	Ketepatan pemberian laporan perusahaan	7,2	6,25	6,167	hari
22	Ratio customer aktif	67,8133	64,1827	75,6219	%
23	Pertumbuhan jumlah customer	2,778	2,211	-3,365	%
24	Service level	78	85	89	%
25	Index stok	2,2	2,24	2,17	kali

(Sumber : PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari)

Kinerja standar awal adalah kinerja yang menunjukkan nilai pengukuran awal pada pelaksanaan pengukuran. Nilai pengukuran awal yang digunakan berasal dari nilai rata – rata pada keseluruhan periode pengukuran, dan kinerja standar ini akan diletakkan pada tingkat ketiga (level 3) dari matrik OMAX. Sementara target pencapaian berasal dari pencapaian realistis yang telah targetkan oleh pihak manajemen, sehingga target ini akan diletakkan pada level 10 matrik OMAX. Kondisi terendah pengukuran

periode 2016 – 2018 akan diletakkan pada level 0 matrik OMAX. Untuk hasil terendah, kondisi awal kinerja dan target perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.24

Tabel 4.24 Kondisi terendah, awal dan target KPI

NO	KPI	KONDISI TERENDAH	KONDISI AWAL	TARGET	Satuan
1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	24	17	0	kali
2	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	1	1,333333333	3	program
3	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	2	1,333333333	1	hari
4	Rata-rata waktu pengiriman produk	3,074271	2,913013873	2,5	hari
5	Jumlah retur produk	863466483	816285676,3	500000000	rupiah
6	Jumlah keluhan terhadap produk	11	8,333333333	0	kali
7	Jumlah produk cacat	0	0	0	produk
8	Biaya operasional	11,845	10,652	11	%
9	Jumlah pelatihan yang dilakukan	3	4	8	kali
10	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	0	1,666666667	3	karyawan
11	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA	52,9411765	56,1655773	60	%
12	Absensi kehadiran karyawan	1,0067	0,6711	0	%
13	Janis jaminan yang tersedia	2	2	2	jaminan

Tabel 4.24 Kondisi terendah, awal dan target KPI (lanjutan)

NO	KPI	KONDISI TERENDAH	KONDISI AWAL	TARGET	Satuan
14	Produktivitas relatif	1300169067	1446039297	2003576683	rupiah/ karyawan
15	Rata-rata usia pengabdian	7,68	8,5	10	tahun
16	Achievment penjualan	74	86	100	%
17	Growth realisasi	15,5535	22,6471	60	%
18	Daftar piutang	9528390877	9609351250	2744800490	rupiah
19	Jumlah penjualan	19502536000	24286658667	40071533657	rupiah
20	Pertumbuhan prinsipal	49	49,33333333	75	prinsipal
21	Ketepatan pemberian laporan perusahaan	7,2	6,539	6	hari
22	Ratio customer aktif	75,6219	69,2060	100	%
23	Pertumbuhan jumlah customer	-3,365	0,541	5	%
24	Service level	78	84	100	%
25	Index stok	2,24	2,17	2	kali

(Sumber : PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari)

Contoh perhitungan:

Kondisi awal KPI 1 $= \frac{\sum \text{pencapaian KPI 1}}{\text{Jumlah periode}}$

$= \frac{24+16+11}{3}$

$= 17$

Perhitungan *scoring system* dengan OMAX bertujuan untuk mengGambarkan nilai kinerja perusahaan yang dicapai dan pertumbuhan kinerja perusahaan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Adapun contoh hasil perhitungan KPI 1-3 dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 *Scoring* Menggunakan OMAX Periode 2018

KPI1	KPI2	KPI3	*Productivity Criteria*
11	2	1	*Performance*

0	3	1	10
2,428571	2,761905	1,047619	9
4,857143	2,52381	1,095238	8
7,285714	2,285714	1,142857	7
9,714286	2,047619	1,190476	6
12,14286	1,809524	1,238095	5
14,57143	1,571429	1,285714	4
17	1,333333	1,333333	3
19,33333	1,222222	1,555556	2
21,66667	1,111111	1,777778	1
24	1	2	0

Score

5	5	10	*Score*
0,059	0,06	0,042	*Weight*
0,295	0,3	0,42	*Value*

Contoh perhitungan OMAX KPI1 :

a. Perhitungan nilai level

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 24

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 17

Level 10 / target = 0

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

- Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{17 - 24}{3} = -2{,}33333$$

Sehingga : level 1 = 24 -2,33333 = 21,66667

level 2 = 21,66667-2,33333 = 19,33333

- Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0 - 17}{7} = -2{,}42857$$

Sehingga : level 4 = 17 -2,42857 = 14,57143

level 5 = 14,57143-2,42857 = 12,14286

level 6 = 12,14286-2,42857 = 9,714286

level 7 = 9,714286-2,42857 = 7,285714

level 8 = 7,285714-2,42857 = 4,857143

level 9 = 4,857143-2,42857 = 2,428571

Selanjutnya untuk KPI2 hingga KPI25 dihitung dengan cara yang sama seperti contoh diatas, yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran 6.

b. Perhitungan nilai kinerja

Setelah mengetahui keseluruhan nilai level dilakukan identifikasi nilai produktivitas setiap KPI dengan melihat termasuk pada level mana KPI tersebut sehingga diperoleh *score* KPI. Tahap selanjutnya dilakukan perkalian score dengan bobot masing-masing KPI.

- *Value* = *score* x bobot

  = 5 x 0,059

  = 0,295

- Nilai kinerja tahunan = Total *value*

  = *value* KPI1 + *value* KPI2 + ...+ *value* KPI25

  Nilai kinerja 2018 = 0,295+0,3+0,42+.....+.0,048

  = 6,349249

c. Perhitungan index produktivitas

Setelah pencapaian kinerja tahunan diperoleh, maka selanjutnya dapat menghitung nilai index produktivitas (IP) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{IP} = \frac{hasil\ pengukuran\ periode\ sekarang - periode\ sebelumnya}{hasil\ pengukuran\ periode\ sebelumnya} x\ 100\%$$

Index produktivitas tahun 2018 = $\frac{6{,}349249-3{,}773}{3{,}773} x\ 100\%$

= 68,281%

2. Analisis *traffic light system* pada tahun 2018

Setelah mengetahui hasil ukuran pencapaian kinerja KPI pada masing – masing periode dengan menggunakan metode OMAX, maka selanjutnya akan dikelompokkan masing – masing nilai indikator kinerja berdasarkan Tabel OMAX sesuai dengan warna pada sistem *Traffic Light System.Traffic Light System* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator kinerja dapat tercapai. Untuk hasil *Traffic Light System* dapat dilihat pada Tabel 4.26

Tabel 4.26 Rekapitulasi analisis *traffic light system*

KPI	**Keterangan KPI**	***Performance***	**Target**	**Satuan**	**Level**	**Analisis *trafic light system***	**Keterangan**
KPI 11	Rasio karyawan berpendidikan S1	55,5555556	60	%	2	Merah	Berada dibawah target perusahaan sehingga memerlukan rekomendasi perbaikan
KPI 15	Rata-rata usia pengabdian	7,68	10	tahun	0		
KPI 18	Daftar piutang	9528390877	2744800490	rupiah	3		
KPI 20	Pertumbuhan prinsipal	50	75	prinsipal	3		
KPI 23	Pertumbuhan jumlah customer	-3,365	5	%	0		
KPI 1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	11	0	kali	5	Kuning	Sudah cukup baik untuk memenuhi target perusahaan, tetapi masih memrlukan pemantauan dari pihak perusahaan
KPI 2	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	2	3	program	5		
KPI 4	Rata-rata waktu pengiriman produk	2,619047	2,5	hari	7		
KPI 5	Jumlah retur produk	759743123	500000000	rupiah	4		
KPI 6	Jumlah keluhan terhadap produk	7	0	kali	4		
KPI 12	Absensi kehadiran karyawan	0,3356	0	%	6		
KPI 14	Produktivitas relatif	1712310000	2003576683	rupiah/ karyawan	5		
KPI 17	Growth realisasi	36,7668	60	%	5		

Tabel 4.26 Rekapitulasi analisis *traffic light system* (lanjutan)

KPI	**Keterangan KPI**	***Performance***	**Target**	**Satuan**	**Level**	**Analisis *trafic light system***	**Keterangan**
KPI 19	Jumlah penjualan	30821580000	40071533657	rupiah	5	Kuning	Sudah cukup baik untuk memenuhi target perusahaan, tetapi masih memrlukan pemantauan dari pihak perusahaan
KPI 21	Ratio ketepatan pemberian laporan perusahaan	6,167	6	hari	7		
KPI 22	Ratio customer aktif	75,6219	100	%	4		
KPI 24	Service level	89	100	%	5		
KPI 25	Index stok	2,17	2	kali	4		
KPI 3	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	1	1	hari	10	Hijau	Memenuhi target perusahaan
KPI 7	Jumlah produk cacat	0	0	produk	10		
KPI 8	Biaya operasional	10,854	11	%	10		
KPI 9	Jumlah pelatihan yang dilakukan	4	8	kali	10		
KPI 10	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	5	3	karyawan	10		
KPI 13	Jenis jaminan yang tersedia	2	2	jaminan	10		
KPI 16	Achievment penjualan	101	100	%	10		

4.3 Analisis Hasil

4.3.1 Analisis penentuan *key performance indicator* (KPI)

Penentuan *key performance indicator* (KPI) diawali dengan identifikasi pihak-pihak yang dianggap memiliki pengaruh yang cukup besar pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari atau disebut sebagai *stakeholder.* Terdapat 3 *stakeholder* yang dapat di identifikasi pada penelitian ini yaitu meliputi *customer,* karyawan dan kantor pusat. *Customer* menjadi pihak yang penting bagi perusahaan karena merupakan target dari level proses bisnis perusahaan yaitu penjualan dan pendistributsian. Karyawan menjadi pihak yang dianggap penting oleh perusahaan karena sebagai penggerak atau sumber daya manusia yang menopang jalannya bisnis perushaan. Selain itu kantor pusat menjadi pihak yang dianggap penting karena kebijakan yang dilakukan oleh cabang harus sesuai dengan rencan strategis umum dari kantor pusat dan kantor pusat juga berperan sebagai pihak yang berhubungan dengan pihak luar dalam hal ini prinsipal-prinsipal.

Setelah tahap identifikasi *stakeholder,* dilakukan tahapan identifikasi daftar keinginan dari setiap *stakeholder*. Dafttar keinginan yang diperoleh pada penelitian ini berjumlah 30 keinginan, seperti yang ditunjukan pada Tabel 4.1 dengan pembagian *stakeholder customer* sebanyak 9 keinginan, *stakeholder* karyawan sebanyak 6 keinginan dan *stakeholder* kantor pusat sebanyak 15 keinginan. Berdasarkan data daftar keinginan *stakehoder* dilakukan *extrenal monitoring* yang bertujuan untuk mengGambarkan kemampuan dari perusahaan dalam memenuhi keinginan-keinginan dari para *stakeholder* dengan perusahaan pesaing yaitu PT Enseval. Hasil *external monitoring* menunjukan bahwa PT Kimia Farma *Trading*

and Distribution Cabang Kendari dalam memenuhi keinginan mempertahankan kesesuaian produk, peningkatan pelayanan administrasi, tingkat kehadiran karyawan dan adanya pelatihan yang konsisten dan intensif masih dianggap kurang seperti yang ditunjukan pada Tabel 4.2.

Daftar keinginan *stakeholder* selanjutnya akan diformulasikan menjadi tujuan bisnis yang akan dicapai oleh perusahaan. Tujuan bisnis yang dirumuskan pada penelitian ini didasarkan pada klasifikasi kesamaan keinginan yang ada pada tiap *stakeholder*. Tujuan bisnis yang diperoleh sebanyak 12 tujuan strategis seperti yang ditunjukan pada Tabel 4.3. Tujuan bisnis kemudian dijabarkan mejadi indikator-indikator kunci atau *key performance indicator* (KPI) sebagai tolak ukur keberhasilan dari PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. KPI yang Rumuskan diperoleh sebanyak 25 KPI yang terdiri dari 8 KPI untuk *stakeholder customer,* 7 KPI untuk *stakeholder* karyawan dan 10 KPI untuk *stakeholder* kantor pusat. Selanjutnya KPI yang telah tersusun dilakukan uji validasi dengan menggunakan pengujian *cochran-q,* dimana pengujian dilakukan dengan pemberian kuesioner penilaian kesesuian indikator dengan kondisi perusahaan. Berdasarkan pengujian seluruh responden yang terdiri dari pimpinan cabang dan para kepala divisi diperoleh hasil bahwa semua responden dianggap sepakat mengenai semua *key performance indicator* sebagai faktor yang dipertimbangkan. Hal ini menunjukan bahwa daftar seluruh KPI yang ada dapat dipertanggungjawabkan nilai kebenaran dan keakuratannya.

4.3.2 Analisis pembobotan *key performance indicator* (KPI)

Pembobotan dilakukan untuk menggambarkan tingkat kepentingan dari setiap *stakeholder* dan *key performance indicator* (KPI) serta peranannya. Ketika bobot dari *stakeholder* dan KPI lebih besar dari *stakeholder* dan KPI lain maka hal ini menunjukan bahwa *stakeholder* dan KPI tersebut memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja dari PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari. Pembobotan dilakukan menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) dan bantuan *software expert choice* V11 dengan dasar perbandingan berpasangan dari setiap *stakeholder* dan KPI.

Sesuai dengan Tabel 4.22 untuk tingkat *stakeholder, customer* memiliki bobot yang paling tinggi dibandingkan dengan karyawan dan kantor pusat yaitu sebesar 0,595. KPI yang memiliki bobot yang paling besar pada tingkat KPI *stakeholder customer* adalah jumlah produk cacat yaitu sebesar 0,230. KPI yang memiliki bobot yang paling besar pada tingkat KPI *stakeholder* karyawan adalah produktivitas relatif yaitu sebesar 0,337. Selain itu pada tingkat KPI *stakeholder* kantor pusat, *growth* realisasi menjadi KPI dengan bobot terbesar yaitu 0,145. Secara keseluruhan dari 25 KPI yang ada jumlah produk cacat menjadi KPI yang paling berpenaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didasari dari bobot global yang diperoleh paling tinggi dari keseluruhan KPI yang ada yaitu sebesar 0,092.

4.3.3 Analisis perbaikan sistem pengukuran kinerja dengan metode *integrated performance measurment system* (IPMS)

Perbaikan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi perubahan cakupan *key performance indicator* yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja sebelum perbaikan didasarkan pada jumlah penjualan total dan penilaian individu karyawan terhadap tugas yang diberikan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja setelah perbaikan didasarkan atas keinginan para *stakeholder*, hal ini mengakibatkan indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja lebih luas dan kompleks, seperti yang telah dipaparkan pada analisis KPI bahwa KPI yang tersusun menjadi 25 KPI. Sitem pengukuran kinerja setelah perbaikan dapat menyelesaikan aspek kebutuhan akan *customer* dan karywan sebagai hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yang dimana aspek ini sebelumnya belum dapat diGambarkan sebagai pertimbangan dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan. Perubahan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan tentunya dapat meningkatkan keakuratan perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan saat ini, sehingga perusahaan dapat lebih memperbaiaki kinerja perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor-kompetitor yang ada.

4.3.4 Analisis tingkat kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari dengan sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS)

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari dengan mengimplementasikan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) sebagai dasar perumusan KPI dan *objective matrix* (OMAX) sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan. Hasil pencapaian kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.27 :

Tabel 4.27 Pencapaian kinerja perusahaan dengan implementasi IPMS

Periode	Total Nilai	Index Produktivitas (IP)
2017	3,773	-
2018	6,349249	68,281%

Hasil pencapian kinerja menunjukan bahwa nilai kinerja perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari tahun 2018 mengalami kenaikan kinerja sebesar 68,281% dari tahun 2017. Hal ini menunjukan bahwa terjadi perbaikan dalam peningkatan kinerja perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari, akan tetapi bila dilihat pada analisis *traffic light system* untuk kinerja perusahaan tahun 2018 didominasi pada warna kuning yang menunjukan masih diperlukannya perhatian perusahaan terhadap indikator tersebut. KPI yang berada pada warna merah juga masih ditemukan yaitu KPI 11, KPI 15, KPI 18, KPI 20 dan KPI 23. Indikator yang berada pada warna merah tentunya diperlukan perbaikan untuk memaksimalkan aktivitas yang berhubungan dengan KPI tersebut, sehingga perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kinerja

perusahaan. Adapun usulan perbaikan untuk KPI yang berada dibawah target dapat dilihat sebagai berikut:

1. KPI 11 (Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA)

   Memaksimalkan perekrutan yang akan dilakukan oleh perusahaan dapat menjadi usulan perbaikan bagi indikator rasio karyawan berpendidikan diatas SMA. Hal ini karena perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan segmen produk yang ada, sehingga perusahaan menargetkan untuk rasio karyawan dengan pendidikan diatas SMA sebesar 60%. Perkembangan tingkat *product konwledge* menjadi hal yang dibutuhkan untuk menopang regulasi dari produk yang akan dijualkan oleh perusahaan.

2. KPI 15 (Rata-rata usia pengabdian)

   Kondisi KPI 15 yang berada pada batas merah diakibatkan oleh terjadinya perubahan pada daftar karyawan. Terdapat beberapa karyawan lama mengalami rotasi dan penggantian, sehingga terjadi pembaharuan karyawan. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kenyamanan pekerja dalam mengerjakan pekerjaanya, sehingga dapat menumbuhkan sikap loyalitas karyawan.

3. KPI 18 (Daftar piutang)

   KPI 18 berada dibatas merah diakibatkan karena pembayaran piutang yang harus terselaikan didominasi oleh rumah sakit yang belum dibayarkan sebesar Rp 9.528.390.877,-. Kondisi rumah sakit yang ada saat dikarenakan banyak pasien dari rumah sakit yang menggunakan BPJS Kesehatan dan pihak BPJS belum dapat menyelesaikan pembiayan untuk pasien termasuk biaya untuk

produk kesehatan, sehingga perusahaan tidak dapat berbuat apapun mengenai permasalahan ini. Adapun solusi lain yang dapat dilakukan adalah dengan penambahan SDM dalam penagihan. Hal ini dikarenakan tenaga kerja untuk melakukan penagihan hanya 1 orang dan pekerjaan untuk di luar kota dibebankan pada *salesman.* Selain itu perusahaan dapat melakukan penambahan rute kunjungan yang lebih intens.

4. KPI 20 (Pertumbuhan prinsipal)

   Pertumbuhan prinsipal tentunya tidak dapat lepas dari pihak kantor pusat sehingga untuk meningkatkan pertumbuhan prinsipal kantor cabang dapat memberikan rekomendasi prinsipal yang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan dalam memenuhi produk.

5. KPI 23 (Pertumbuhan jumlah *customer*)

   Petumbuhan jumlah *customer* dapat ditingkatkan dengan mempertahankan jumlah *customer* melalui pemberian jaminan kepercayaan mulai dari ketepatan waktu pengiriman, kesesuaian produk dan penyediaan produk yang tepat sehingga ketika *customer* memerlukan produk dapat terlayani sepenuhnya. Selain itu juga dapat dengan penambahan jumlah *salesman* untuk melayani *customer* dengan area di luar kota Kendari.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Sebelum perbaikan dilakukan sistem pengukuran kinerja didasarkan pada jumlah penjualan total dan penilaian individu karyawan terhadap tugas yang diberikan. Rekomendasi perbaikan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan perluasan aspek yang menjadi dasar penentuan indikator, sehingga indikator yang digunakan lebih kompleks dan akurat serta dapat memberikan gambaran lebih menyeluruh tentang kinerja perusahaan. Perluasan aspek yang menjadi rekomendasi dalam penentuan indikator didasarkan dari keinginan *stakeholder*. *Key performance indicator* yang berhasil disusun menjadi sebanyak 25 KPI.
2. Pengimplementasian sistem pengukuran kinerja menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* cabang Kendari memperoleh nilai kinerja perusahaan pada tahun 2018 sebesar 6,349249 dan tahun 2017 sebesar 3,773 dengan index produktivitas perusahaan sebesar 68,281%. Hal ini menunjukan terjadinya peningkatan kinerja perusahaan dari tahun 2017 dan pencapaian KPI yang berada pada indikator merah meiputi KPI 11, KPI 15, KPI 18, KPI 20 dan KPI 23.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan untuk penelitian yang akan datang sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala agar dapat terus menggambarkan perkembangan dari pencapaian kinerja perusahaan terus-menerus dan dapat memperbaiki penurunan performansi kinerja perusahaan.
2. Pengembangan sistem yang telah disusun menjadi sebuah *software* atau sistem informasi, sehingga mempermudah pengimplementasian pengukuran kinerja.
3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan KPI yang berada pada batas merah sebagai dasar penelitian lanjutan sehingga dapat memberikan hasil yang lebih tepat untuk implementasi usulan perbaikan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Daftar Pustaka

Abdullah, M. M., 2013, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: ASWAJA.

Abdullah, M. M., 2014, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: ASWAJA.

Adianto, M. A. S., & Gunawan, A. S., 2014, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode PRISM dan Scoring Objective Matrix (OMAX) pada PT BPAS, *SINERGI*, 61-70.

Allen, P. L., 2007, *Managing Performance to Maximize Result, Performance Apprisals with More Gain, Less Pain*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Alsimanjuntak, H. D., Triwibisono, C., & Aisha, A. N., 2018, Perancangan Sistem Manajemen Kinerja di UKM XYZ dengan Menggunakan Metode Integrated Measurement Systems (IPMS), *e-Proceeding of Engineering*, 1287-1295.

Amstrong, M., &Angela B., 1998, *Perfect Management*, London: Institut of Personal and Development.

Amstrong, M., & Murlis, H., 1994, *Pedoman Praktis Sistem Penggajian*, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Amstrong, M., 2009, *Handbook of Performance Management*, London: Kogan Page.

Avianna, D. A., 2017, *Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, Yogyakarta: Program Studi teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta.

Aziza, N., & Nurcahyo, Y. E., 2017, Model Rancangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Metode *Integrated Performance Measurement System*, *Teknika: Engineering and Sains Journal*, 33-40.

Bacal, R., 2012, *Performance Management*, New York: McGraw-Hill.

Hakim, B. R., 2014, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Banjarmasin: Aswaja Pressindo

Hersey, P., Kenneth H. B., dan Dewey E. Johnson., 1996, *Management of Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hidayat, A., 2015, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Performance PRISM dan Analytical Hierarchy Process AHP*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Kimia Farma Trading and Distribution. (2019, Februari 20). *Profil Perusahaan*. Diambil kembali dari Website Kimia Farma Trading and Distribution : https://kftd.co.id/profil-perusahaan/

Maulidia, F.R., Nasir, W.S., & Arif, R., 2014, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, Malang: Universitas Brawijaya.

Moeheriono., 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia.

Moeheriono., 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Grafindo Persada.

Mukhtarom. S., 2011, *Pengukuran Kinerja di PT Citra Bunga persada CBP dengan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System IPMS*, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Novitasari. D, 2014, *Laporan Praktek Kerja Profesi Apoteker di PT Kimia Farma Trading and Distribution*, Depok: Universitas Indonesia.

Pebakirang, S. A., Sutrisno, A., & Neyland, J., 2017, Penerapan Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process)* untuk Pemilihan Supplier Suku Cadang di PLTD Bitung, *Jurnal Online Poros Teknik Mesin*, 32-44.

Nunnally, J.C & Bernstein, I.H., 1994, *Psychometric Theory*, New York: Harvard Business Pres.

Saefudin & Wahyuningsih., 2014, Sistem Pendukung Keputusan untuk Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metod *Analytical Hierarchy Process* (Ahp) pada RSUD Serang, *Jurnal Online Sistem Informasi*, 34-35.

Siregar, A. S., 2018, *Pengukuran Tingkat Kinerja Perusahaan Berdasarkan 4 Perspektive dengan Metode Total Performance Scorecard*, Yogyakarta: Program Studi teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta.

Soemohadiwidjojo, A. T., 2017, *Key Performance Indocator untuk Perusahaan Industri*, Jakarta: Raih Asa Sukses.

Susetyo, J., 2014, Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Itegrated Performance Measurement System (IPMS), *Jurnal Teknologi*, 55-63.

Suryani, I.., 2017, *Locus of Control dan Pelimpahan Wewenang dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja pada PT Kimia Farma Trading and Distribution Cabang Pekanbaru,* Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Wirawan., 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Salemba Empat.

Wibowo., 2015, *Manajemen Kinerja,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Witjaksono, A. W., 2009, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di Apotek XYZ dengan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) dan Pembobotan Triangular Fuzzy AHP,* Surakarta: Jurusan Teknik Industri Universitas Sebelas Maret Surakarta.

LAMPIRAN 1

Kuesioner Identifikasi Daftar Keinginan *Stakeholder*

KUESIONER *STAKEHOLDER' REQUIREMENTS*

Kepada Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat

Dalam rangka menyusun Tugas Akhir perkulihan saya di jurusan Teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta, saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul "Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)".

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi data perusahaan yang telah saya sediakan. Kuesioner *stakeholder's requirement* ini ditujukan untuk mengetahui daftra dari keinginan para *stakeholder* yang ada pada PT Kimia Farma *Trading and Distriution Cabang Kendari*. Daftar keinginan ini yang nantinya akan diformulasikan menjadi *key indicator performance* (KPI) perusahaan dan di ukur guna menggambarkan keadaan kinerja dari PT Kimia Farma *Trading and Distribution Cabang Kendari*.

Atas kesediaan waktu yang Bapak/Ibu luangkan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Reza Azizia Yulianto

Identitas diri responden :

Nama : Gutan Setyawan

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Bagian : Penjualan KFTD Cabang Kendari

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan stakeholder yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).
2. Jika terdapat keinginan lain yang tidak tercantum dalam daftar keinginan yang disediakan, responden dapat mengisi pada kolom yang disediakan.

Berikut ini adalah beberapa keinginan (requirements) dari Konsumen, menurut anda untuk meningkatkan kinerja PT Kimia Farma Trading and Distribution Cabang Kendari perlu adanya:

No	Stakeholder's requirement	Ya	Tidak
1	Mempertahankan kualitas produk	✓	
2	Kemudahan dalam transaksi	✓	
3	Mempertahankan kesesuaian produk	✓	
4	Peningkatan pelayanan administrasi	✓	
5	Kelengkapa pemberian informasi obat	✓	
6	Harga obat murah	✓	
7	Pelayanan terhadap customer (tepat waktu)	✓	
8	Kelengkapan item produk (SKU)/kuantitas	✓	
9	Fasilitas yang memadai	✓	
10	Kenyamanan dalam beraktivitas	✓	
11			
12			
13			
14			
15			

Identitas diri responden :

Nama : Mami Sabara, S.E

Jenis Kelamin : Perempuan

Bagian : Tata Usaha

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan *stakeholder* yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).
2. Jika terdapat keinginan lain yang tidak tercantum dalam daftar keinginan yang disediakan, responden dapat mengisi pada kolom yang disediakan.

Berikut ini adalah beberapa keinginan (*requirements*) dari Karyawan, menurut anda untuk meningkatkan kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution Cabang* Kendari perlu adanya:

No	*Stakeholder's requirement*	Ya	Tidak
1	Tingkat kehadiran karyawan	✓	
2	Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	✓	
3	Jaminan keselamatan kerja	✓	
4	Adanya jenjang karir yang jelas	✓	
5	Kerjasama yang baik antar karyawan	✓	
6	Peningkatan loyalitas karywan	✓	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Identitas diri responden :

Nama : Kiki Rizky., Apt.

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Bagian : BM

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan *stakeholder* yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).
2. Jika terdapat keinginan lain yang tidak tercantum dalam daftar keinginan yang disediakan, responden dapat mengisi pada kolom yang disediakan.

Berikut ini adalah beberapa keinginan (*requirements*) dari kantor pusat, menurut anda untuk meningkatkan kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari perlu adanya:

No	*Stakeholder's requirement*	Ya	Tidak
1	Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar ~~ISO~~ CDOB	✓	
2	Perusahaan dapat bersaing dengan sehat	✓	
3	Laporan perusahaan dapat diserahkan tepat waktu	✓	
4	Perencanaan proses distribusi dan target yang jelas	✓	
5	Adanya standarisasi proses dan kualitas	✓	
6	Semua komponen bekerja secara profesional	✓	
7	Omzet bertambah	✓	
8	Pertumbuhan jumlah customer meningkat	✓	
9	Perusahaan cabang menerapkan budaya perusahaan	✓	
10	Pertumbuhan jumlah transaksi customer	✓	
11	Peningkatan jumlah prinsipal	✓	
12	Optimalisasi stok dengan produktivitas	✓	
13	Peningkatan kecepatan pengiriman	✓	
14	Kelengkapan alat tagih	✓	
15			
16			

LAMPIRAN 2

Kuesioner Identifikasi *External Monitoring* Perusahaan

KUESIONER *EXTERNAL MONITOR* PERUSAHAAN

Kepada Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat

Dalam rangka menyusun Tugas Akhir perkulihan saya di jurusan Teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta, saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul "Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)".

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi data perusahaan yang telah saya sediakan. Kuesioner *external monitor* ini ditujukan untuk mengetahui perbandingan posisi PT Kimia Farma Trading and Distribution Cabang Kendari terhadap perusahaan pesaing sejenisnya. Perusahaan pesaing dari PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Cabang Kendari adalah PT Enseval sehingga dengan dilakukannya *external monitor* diharapkan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan dari perkembangan PT Kimia Farma Trading and Distribution Cabang Kendari terhadap perusahaan pesaingnya sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

Atas kesediaan waktu yang Bapak/Ibu luangkan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Reza Azizia Yulianto

Identitas diri responden :

Nama : Kiki Rizky., Apt

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Usia : 27 tho

Tingkat Pendidikan : Profesi Apoteker

Bagian : BM

Lama Bekerja : 4 tho

PETUNJUK PENGISIAN

1. Kuesioner *external monitor* ini menggunakan skala *likert,* dimana terdapat pemberian angka skala 1 sampai dengan 5 yang memiliki keterangan sebagai berikut :

☐	Skala penilaian 5	: Sangat penting
☐	Skala penilaian 4	: Penting
☐	Skala penilaian 3	: Biasa
☐	Skala penilaian 2	: Kurang penting
☐	Skala penilaian 1	: Tidak penting

No.	Requirment	PT KFTD Kendari					PT ENSVAL				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Mempertahankan kualitas produk					✓					✓
2	Kemudahan dalam transaksi				✓					✓	
3	Mempertahankan kesesuaian produk				✓						✓
4	Peningkatan pelayanan administrasi				✓						✓
5	Kelengkapa pemberian informasi obat				✓				✓		
6	Harga obat murah					✓				✓	
7	Ketepatan waktu pengiriman barang					✓					✓
8	Kelengkapan kuantitas item produk				✓					✓	
9	Peningkatan fasilitas transaksi				✓				✓		
10	Tingkat kehadiran karyawan				✓						✓
11	Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif			✓						✓	
12	Jaminan keselamatan kerja				✓					✓	
13	Adanya jenjang karir yang jelas					✓			✓		
14	Kejasama yang baik antar karyawan					✓					✓
15	Peningkatan loyalitas karywan					✓				✓	
16	Peningkatan kualitas SDM					✓					✓
17	Perusahaan bergerak sesuai sistem dan standar ISO					✓					✓
18	Perusahaan dapat bersaing dengan sehat					✓					✓
19	Lapaoran perusahaan dapat diserahkan tepat waktu					✓					✓
20	Perencanaan proses distribusi dan target yang jelas				✓						✓
21	Adanya standarisasi proses dan kualitas				✓					✓	
22	Semua komponen bekerja secara profesional				✓				✓		
23	Omzet bertambah					✓					✓
24	Pertumbuhan jumlah customer meningkat					✓					✓
25	Perusahaan cabang menerapkan budaya perusahaan					✓				✓	
26	Pertumbuhan jumlah transaksi customer meningkat					✓					✓
27	Peningkatan jumlah prinsipal					✓					✓
28	Optimalisasi stok dengan penjualan				✓					✓	
29	Peningkatan kecepatan penagihan					✓					✓
30	Kelengkapan alat tagih					✓					✓

LAMPIRAN 3

Kuesioner Validasi *Key Performance Indicator* (KPI)

KUESIONER VALIDASI *KEY PERFORMANCE INDICATOR*

Kepada Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat

Dalam rangka menyusun Tugas Akhir perkulihan saya di jurusan Teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta, saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul "Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)".

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi data perusahaan yang telah saya sediakan. Kuesioner *validasi key performance indicator* (KPI) ini ditujukan untuk memvalidasi *key performance indicator* (KPI) yang ada sudah sesuai dan dapat diterima untuk digunakan dalam pengukuran kineja perusahaan PT Kimia Farma *Trading and Distriution Cabang Kendari*. Sehingga dalam penggunaan indikator yang ada dapat dipertanggungjawabkan nilai kebenaran dan keakuratannya.

Atas kesediaan waktu yang Bapak/Ibu luangkan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Reza Azizia Yulianto

Identitas diri responden :

Nama : Gutar Setyawan

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Bagian : penjualan

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan *stakeholder* yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).

Dapatkah *key perfomance indicator* (KPI) berikut untuk dijadikan indikator-indikator dalam sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distributon* Cabang kendari?

No.	Objective	Key erformance Indocator (KPI)	Pilihan	
			"YA"	"TIDAK"
1	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	✓	
		Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	✓	
2	Peningkatan kecepatan pelayanan	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	✓	
3	Pengurangan jumlah retur	Rata-rata waktu pengiriman produk	✓	
		Jumlah retur produk		✓
		Jumlah keluhan terhadap produk		✓
4	Meningkatkan kualitas produk	Jumlah produk cacat		✓
5	Pengurangan harga pokok penjualan	Biaya operasional	✓	
6	Meningkatkan kualitas SDM	Jumlah pelatihan yang dilakukan	✓	
		Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan		✓
		Rasio karyawan berpendidikan S1		✓
7	Peningkatan produktivitas karyawan	Absensi kehadiran karyawan	✓	
		Janis jaminan yang tersedia		✓
		Produktivitas relatif	✓	
		Rata-rata usia pengabdian		✓
8	Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	Achievment penjualan	✓	
		Growth realisasi	✓	
		Daftar piutang	✓	
9	Meningkatkan volume penjualan	Jumlah penjualan	✓	
		Pertumbuhan prinsipal	✓	
10	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perusahaan	Ratio ketepatan pemberian laporan perusahaan	✓	
11	Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer	Ratio customer aktif	✓	
		Pertumbuhan jumlah customer	✓	
12	Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan	Service level	✓	
		Index stok	✓	

Identitas diri responden :

Nama : Mami Sabara, S.E

Jenis Kelamin : Perempuan

Bagian : Tata Usaha

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan *stakeholder* yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).

Dapatkah *key perfomance indicator* (KPI) berikut untuk dijadikan indikator-indikator dalam sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distributon* Cabang kendari?

No.	Objective	Key erformance Indocator (KPI)	Pilihan	
			"YA"	"TIDAK"
1	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	√	
		Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	√	
2	Peningkatan kecepatan pelayanan	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	√	
3	Pengurangan jumlah retur	Rata-rata waktu pengiriman produk		√
		Jumlah retur produk	√	
		Jumlah keluhan terhadap produk	√	
4	Meningkatkan kualitas produk	Jumlah produk cacat	√	
5	Pengurangan harga pokok penjualan	Biaya operasional	√	
6	Meningkatkan kualitas SDM	Jumlah pelatihan yang dilakukan	√	
		Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	√	
		Rasio karyawan berpendidikan S1	√	
7	Peningkatan produktivitas karyawan	Absensi kehadiran karyawan	√	
		Janis jaminan yang tersedia	√	
		Produktivitas relatif		√
		Rata-rata usia pengabdian	√	
8	Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	Achievment penjualan	√	
		Growth realisasi	√	
		Daftar piutang	√	
9	Meningkatkan volume penjualan	Jumlah penjualan	√	
		Pertumbuhan prinsipal	√	
10	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perusahaan	Ratio ketepatan pemberian laporan perusahaan	√	
11	Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer	Ratio customer aktif	√	
		Pertumbuhan jumlah customer	√	
12	Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan	Service level	√	
		Index stok	√	

Identitas diri responden :

Nama : Ruston. S.E.

Jenis Kelamin : Laki-laki

Bagian : Logistik

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan *stakeholder* yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).

Dapatkah *key perfomance indicator* (KPI) berikut untuk dijadikan indikator-indikator dalam sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distributon* Cabang kendari?

No.	Objective	Key erformance Indocator (KPI)	Pilihan	
			"YA"	"TIDAK"
1	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	X	
		Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	X	
2	Peningkatan kecepatan pelayanan	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	X	
3	Pengurangan jumlah retur	Rata-rata waktu pengiriman produk	X	
		Jumlah retur produk	X	
		Jumlah keluhan terhadap produk	X	
4	Meningkatkan kualitas produk	Jumlah produk cacat	X	
5	Pengurangan harga pokok penjualan	Biaya operasional	X	
6	Meningkatkan kualitas SDM	Jumlah pelatihan yang dilakukan	X	
		Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	X	
		Rasio karyawan berpendidikan S1	X	
7	Peningkatan produktivitas karyawan	Absensi kehadiran karyawan	X	
		Janis jaminan yang tersedia		X
		Produktivitas relatif	X	
		Rata-rata usia pengabdian	X	
8	Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	Achievment penjualan	X	
		Growth realisasi	X	
		Daftar piutang	X	
9	Meningkatkan volume penjualan	Jumlah penjualan	X	
		Pertumbuhan prinsipal	X	
10	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perusahaan	Ratio ketepatan pemberian laporan perusahaan	X	
11	Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer	Ratio customer aktif	X	
		Pertumbuhan jumlah customer	X	
12	Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan	Service level	X	
		Index stok	X	

Identitas diri responden :

Nama : Kiki Rizky, Apt

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Bagian : BM

PETUNJUK PENGISIAN

1. Responden memilih pilihan tertuutup berdasarkan keinginan *stakeholder* yang telah ada dengan memberikan tanda silang (X) atau ceklis (✓).

Dapatkah *key perfomance indicator* (KPI) berikut untuk dijadikan indikator-indikator dalam sistem pengukuran kinerja PT Kimia Farma *Trading and Distributon* Cabang kendari?

No.	Objective	Key erformance Indocator (KPI)	Pilihan	
			"YA"	"TIDAK"
1	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	✓	
		Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi	✓	
2	Peningkatan kecepatan pelayanan	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan	✓	
3	Pengurangan jumlah retur	Rata-rata waktu pengiriman produk	✓	
		Jumlah retur produk	✓	
		Jumlah keluhan terhadap produk	✓	
4	Meningkatkan kualitas produk	Jumlah produk cacat	✓	
5	Pengurangan harga pokok penjualan	Biaya operasional	✓	
6	Meningkatkan kualitas SDM	Jumlah pelatihan yang dilakukan	✓	
		Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	✓	
		Rasio karyawan berpendidikan S1	✓	
7	Peningkatan produktivitas karyawan	Absensi kehadiran karyawan	✓	
		Janis jaminan yang tersedia	✓	
		Produktivitas relatif	✓	
		Rata-rata usia pengabdian	✓	
8	Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan	Achievment penjualan	✓	
		Growth realisasi	✓	
		Daftar piutang	✓	
9	Meningkatkan volume penjualan	Jumlah penjualan	✓	
		Pertumbuhan prinsipal	✓	
10	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perusahaan	Ratio ketepatan pemberian laporan perusahaan	✓	
11	Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer	Ratio customer aktif	✓	
		Pertumbuhan jumlah customer	✓	
12	Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan	Service level	✓	
		Index stok	✓	

LAMPIRAN 4

Spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Spesifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

No	Spesifikasi	
1	Nama	Absensi kehadiran karyawan
	Deskripsi	Menunjukkan presentase kehadiran karyawan
	Terkait dengan	*Objective*- Peningkatan produktivitas karyawan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ absen\ karyawan}{jumlah\ kehadiran\ karyawan\ seharusnya} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Buku absensi kehadiran karyawan
2	Nama	Jumlah produk cacat
	Deskripsi	Menunjukan jumlah produk cacat selama transaksi
	Terkait dengan	*Objective*- Meningkatkan kualitas produk
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ produk\ cacat}{total\ jumlah\ produk} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi logistik
	Sumber data	Laporan divisi logistik
3	Nama	Jumlah keluhan terhadap produk
	Deskripsi	Jumlah keluhan yang ada dari cutomer berdasarkan kualitas produk yang diterima
	Terkait dengan	*Objective*- Pengurangan jumlah retur
	Formula/cara pengukuran	Jumlah keluhan terhadap kualitas produk selama 1 tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan salesman

No	Spesifikasi	
4	Nama	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi
	Deskripsi	Menunjukan jumlah keluhan yang ada dari cutomer berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh *salesman*
	Terkait dengan	*Objective* - Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi
	Formula/cara pengukuran	Jumlah keluhan terhadap kualitas pelayanan selama 1 tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan salesman
5	Nama	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi
	Deskripsi	Menunjukan jumlah kegiatan yang dilakukan dalam menarik animo *customer*
	Terkait dengan	*Objective* - Memberikan kemudahan dalam bertransaksi
	Formula/cara pengukuran	Jumlah program yang ditawarkan selama 1 tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi *marketing*
	Sumber data	Laporan salesman
6	Nama	Jumlah retur obat dan alat kesehatan
	Deskripsi	Menunjukan jumlah retur obat yang tidak laku dalam suatu periode
	Terkait dengan	*Objective* - Pengurangan jumlah retur
	Formula/cara pengukuran	Total jumlah retur obat selama satu tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per bulan
	Pelaksana perhitungan	Divisi logistik
	Sumber data	Faktur pemesanan

No	Spesifikasi	
7	Nama	Daftar piutang
	Deskripsi	Menunjukan rencana penyelesaian piutang yang ada
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan
	Formula/cara pengukuran	Jumlah piutang yang ada dan harus dibayar selama satu tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per transaksi
	Pelaksana perhitungan	Divisi *marketing*
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan
8	Nama	Rata-rata waktu pengiriman obat dan alat kesehatan
	Deskripsi	Menunjukan tingkat pengiriman produk yang ada pada perusahaan
	Terkait dengan	*Objective* - Pengurangan jumlah retur
	Formula/cara pengukuran	
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per bulan
	Pelaksana perhitungan	Divisi logistik
	Sumber data	Laporan ekspedisi (supplier)
9	Nama	Biaya operasional
	Deskripsi	Menunjukan biaya operasional yang dibebankan pada perusahaan
	Terkait dengan	*Objective* - Pengurangan harga pokok penjualan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{biaya\ operasional}{total\ jumlah\ penjualan} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	Per transaksi
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan

No	Spesifikasi	
10	Nama	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan
	Deskripsi	Menunjukan jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan selama periode tertentu
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan kualitas SDM
	Formula/cara pengukuran	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan selama satu tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Form data pegawai
11	Nama	Janis jaminan yang tersedia
	Deskripsi	Menunjukan jumlah jaminan yang disediakan perusahaan untuk para karyawannya
	Terkait dengan	*Objective* - Peningkatan produktivitas karyawan
	Formula/cara pengukuran	Jumlah jaminan yang tersedia selama satu tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Form data pegawai
12	Nama	Produktivitas relatif
	Deskripsi	Menunjukan produktivitas relatif karyawan
	Terkait dengan	*Objective* - Peningkatan produktivitas karyawan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ pendapatan}{jumlah\ karyawan}$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per bulan
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan

No	Spesifikasi	
13	Nama	Rata-rata usia pengabdian
	Deskripsi	Menunjukan rata-rata usia pengabdian karyawan
	Terkait dengan	*Objective* - Peningkatan produktivitas karyawan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ usia\ pengabdian\ tiap\ karyawan}{jumlah\ karyawan}$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per orang
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Form data pegawai
14	Nama	Jumlah pelatihan yang dilakukan
	Deskripsi	Menunjukan jumlah pelatihan yang dilakukan oleh karyawang
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan kualitas SDM
	Formula/cara pengukuran	Jumlah pelatihan yang dilakukan selama satu tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan
15	Nama	*Achievement* penjualan
	Deskripsi	Menunjukan tingkat pencapaian terhadap target yang ada
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ penjualan\ real}{jumlah\ target\ tahunan} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan penjualan

No	Spesifikasi	
16	Nama	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan
	Deskripsi	Menunjukan waktu pemroses pesanan dari konsumen hingga produk siap dikirimkan
	Terkait dengan	*Objective* - Peningkatan kecepatan pelayanan
	Formula/cara pengukuran	
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per bulan
	Pelaksana perhitungan	Divisi logistik
	Sumber data	
17	Nama	*Growth* realisasi
	Deskripsi	Menunjukan tingkat pertumbuhan yang terjadi pada penjualan
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan keuntungan dan pendapatan perusahaan
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ penjualan\ tahun\ ini\ -\ penjualan\ tahun\ sebelumnya}{jumlah\ penjualan\ tahun\ sebelumnya} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan penjualan
18	Nama	Ketepatan pemberian laporan perusahaan
	Deskripsi	Menunnjukan waktu yang diperlukan untuk penyerahan laporan perusahaan
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan perbaikan secara berlanjut pada perushaan
	Formula/cara pengukuran	Jumlah laporan yang diberikan ke pimpinan cabang selama 1 periode
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	Per tahun
	Pelaksana perhitungan	Pimpinan cabang
	Sumber data	

No	Spesifikasi	
19	Nama	Rasio karyawan berpendidikan diatas SMA
	Deskripsi	Menunjukan tingkat jumlah karyawan yang berpendidikan diatas SMA dengan total karyawan yang ada
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan kualitas SDM
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ karyawan\ yang\ berpendidikan\ diatas\ SMA}{jumlah\ total\ karyaan} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi tata usaha dan SDM
	Sumber data	Form data pegawai
20	Nama	Jumlah penjualan
	Deskripsi	Menunjukan jumlah penjualan yang ada dalam satu periode
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan volume penjualan
	Formula/cara pengukuran	Jumlah penjualan selama satu tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan penjualan
21	Nama	*Ratio* customer aktif
	Deskripsi	Menunjukan tingkat *customer* yang aktif melakukan transaksi
	Terkait dengan	*Objective* -Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ customer\ aktif}{jumlah\ customer\ terdaftar} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan penjualan

No	Spesifikasi	
22	Nama	Pertumbuhan prinsipal
	Deskripsi	menunjukan tingkat pertumbuhan prisipal yang ada
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan volume penjualan
	Formula/cara pengukuran	Jumlah prinsipal tiap tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan
23	Nama	Pertumbuhan jumlah customer
	Deskripsi	Menunjukan jumlah pertumbuhan jumlah *customer* yang ada tiap tahun
	Terkait dengan	*Objective* - Peningkatan jumlah customer dan transaksi customer
	Formula/cara pengukuran	$\frac{jumlah\ customer\ terdaftar\ tahun\ ini - \ tahun\ sebelumnya}{jumlah\ customer\ terdaftar\ tahun\ sebelumnya} x100\%$
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan
24	Nama	*Service* level
	Deskripsi	
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan
	Formula/cara pengukuran	Tingkat *service* level setiap tahun
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan

No	Spesifikasi	
25	Nama	Index stok
	Deskripsi	
	Terkait dengan	*Objective* - Meningkatkan tingkat kualitas produk dan pelayanan
	Formula/cara pengukuran	
	Target	(diisi dengan nilai yang ingin dicapai oleh ukuran kinerja tersebut)
	Frekuensi pengukuran	per tahun
	Pelaksana perhitungan	Divisi penjualan
	Sumber data	Laporan tahunan perusahaan

LAMPIRAN 5

Kuesioner Pembobbotan Tingkat Kepentingan
Stakeholder dan *Key Performance Indicator* (KPI)

KUESIONER PEMBOBOTAN TINGKAT KEPENTINGAN
***Stakeholder* dan *Key Performance Indicator* (KPI)**

Kepada Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat

Dalam rangka menyusun Tugas Akhir perkulihan saya di jurusan Teknik Industri UPN "Veteran" Yogyakarta, saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul "Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS)".

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi data perusahaan yang telah saya sediakan. Kuesioner ini ditujukan untuk mengetahui tolak ukur kepentingan stakeholder dalam aspek-aspek perusahaan.

Atas kesediaan waktu yang Bapak/Ibu luangkan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Reza Azizia Yulianto

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur, maka peneliti sampaikan kepada Bapak/Ibu petunjuk pengisian kuesioner pembobotan dibawah ini :

1. Pembobotan dilakukan dengan perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan kriteria peneliti disebelah kiri dengan kriteria peneliti disebelah kanan.
2. Kolom penelitian di sebelah kiri (kolom sama penting (1) ke kiri) digunakan jika kriteria atau indikator sebelah kiri mempunyai derajat lebih tinggi. Sebaliknya, kolom penelitian di sebelah kanan (kolom sama penting (1) ke kanan) digunakan jika kriteria atau indikator sebelah kanan mempunyai derajat lebih tinggi.
3. Bapak/Ibu diminta memblok merah ( ) pada angka yang sesuai dengan arti penilaian sebagai berikut :

Tabel Skala perbandingan berpasangan

Identitaspentingnya	Definisi
1	Keduaelemensamapentingnya
3	Elemen yang satusedikitlebihpentingdibandingkan yang lainnya
5	Elemen yang satusangatpentingdibandingkan yang lainnya
7	Elemen yang satujelaslebihpentingdibandingkan yang lainnya
9	Elemen yang satumutlaklebihpentingdibandingkan yang lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai-nilaiantaraduapertimbangan yang berdekatan

4. Penilaian Bapak/Ibu diharapkan untuk konsisten. Misalnya Bapak/Ibu menyatakan A lebih penting daripada B, dan B lebih penting daripada C, maka penilaian Saudara konsisten jika menyatakan C lebih penting daripada A.
5. Apabila ada keraguan dalam perbandingan tingkat kepentingan antar faktor-faktor tersebut, dapat diatasi dengan cara memberi tanda pada

angka genap (2, 4, 6, 8) diantara dua angka ganjil, menunjukkan arti penilaian diantara dua angka ganjil yang bersebelahan tersebut.

6. Peneliti sampaikan contoh pengisian berikut ini :

KRITERIA	BOBOT KEPENTINGAN																	KRITERIA
	RUAS KIRI									RUAS KANAN								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	■	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	■	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	■	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Keterangan :

1 : Sama pentingnya

3 : Sedikit lebih penting

5 : Lebih penting daripada

7 : Jauh lebih penting

9 : Mutlak lebih penting

Arti pengisian diatas adalah :

a. B pada tingkat kepentingan sedikit lebih penting daripada A

b. A pada tingkatan jauh lebih penting daripada C

c. B berada pada tingkatan mutlak lebih penting daripada C

1. **KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN *STAKEHOLDER***

- Berilah tanda blok merah (■) pada penilaian bobot kepentingan yang anda anggap paling sesuai.

Kriteria	Bobot Keperntingan																	Kriteria
	Ruas Kiri									Ruas Kanan								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Customer	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karywan
Customer	9	8	7	6	~~5~~	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kantor Pusat
Karywan	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kantor Pusat

2. **KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN ANTAR *KEY PERFORMANCE INDICATOR***

a. **Perbandingan berpasanan antar KPI *customer*.**

- Berilah tanda blok merah (■) pada penilaian bobot kepentingan yang anda anggap paling sesuai.

Kriteria	Bobot Keperntingan																	Kriteria
	Ruas Kiri									Ruas Kanan								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI2
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI3
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI4
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI5
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI6
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	X	5	6	7	8	9	KPI7
KPI1	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI8
KPI2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI3
KPI2	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI4
KPI2	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI5
KPI2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI6
KPI2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	X	5	6	7	8	9	KPI7
KPI2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI8
KPI3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI4
KPI3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI5
KPI3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI6
KPI3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI7
KPI3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI8
KPI4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI5
KPI4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI6
KPI4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI7
KPI4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI8
KPI5	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI6
KPI5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI7
KPI5	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI8
KPI6	9	8	7	6	5	4	3	2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI7
KPI6	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI8
KPI7	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI8

- Keterangan :

KPI1	:	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi
KPI2	:	Jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi
KPI3	:	Rata-rata waktu pemrosesan pemesanan
KPI4	:	Rata-rata waktu pengiriman produk
KPI5	:	Jumlah retur produk
KPI6	:	Jumlah keluhan terhadap produk
KPI7	:	Jumlah produk cacat
KPI8	:	Biaya operasional

b. **Perbandingan berpasanan antar KPI karyawan.**

- Berilah tanda blok merah (■) pada penilaian bobot kepentingan yang anda anggap paling sesuai.

Kriteria	Bobot Keperntingan																	Kriteria
	Ruas Kiri									Ruas Kanan								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
KPI9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI10
KPI9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI11
KPI9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI12
KPI9	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI13
KPI9	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI14
KPI9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI15
KPI10	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI11
KPI10	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI12
KPI10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI13
KPI10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	X	6	7	8	9	KPI14
KPI10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI15
KPI11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI12
KPI11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI13
KPI11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	X	6	7	8	9	KPI14
KPI11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI15
KPI12	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI13
KPI12	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	X	5	6	7	8	9	KPI14
KPI12	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI15
KPI13	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI14
KPI13	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI15
KPI14	9	8	7	6	5	X	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI15

- Keterangan :

KPI9	:	Jumlah pelatihan yang dilakukan
KPI10	:	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan
KPI11	:	Rasio karyawan berpendidikan S1
KPI12	:	Absensi kehadiran karyawan
KPI13	:	Janis jaminan yang tersedia
KPI14	:	Produktivitas relatif
KPI15	:	Rata-rata usia pengabdian

c. **Perbandingan berpasanan antar KPI kantor pusat.**

- Berilah tanda blok merah (■) pada penilaian bobot kepentingan yang anda anggap paling sesuai.

Kriteria	Bobot Keperntingan																		Kriteria
	Ruas Kiri									Ruas Kanan									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
KPI16	9	8	7	6	5	4	~~3~~	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI17
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI18
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	2	~~1~~	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI19
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	2	~~1~~	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI20
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI21
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI22
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	2	~~1~~	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	2	~~1~~	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI16	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI17	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI18
KPI17	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI19
KPI17	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI20
KPI17	9	8	7	6	5	~~4~~	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI21
KPI17	9	8	7	6	5	4	~~3~~	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI22
KPI17	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI17	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI17	9	8	7	6	5	4	~~3~~	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI19
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI20
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI21
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI22
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI18	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI19	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI20
KPI19	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI21
KPI19	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI22
KPI19	9	8	7	6	5	4	~~3~~	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI19	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI19	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI20	9	8	7	6	5	4	~~3~~	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI21
KPI20	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI22
KPI20	9	8	7	6	5	4	3	2	~~1~~	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI20	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI20	9	8	7	6	5	4	3	~~2~~	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	~~2~~	3	4	5	6	7	8	9	KPI22

KPI21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	X	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI22	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI23
KPI22	9	8	7	6	5	4	3	2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI22	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI23	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI24
KPI23	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	X	4	5	6	7	8	9	KPI25
KPI24	9	8	7	6	5	4	3	X	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KPI25

- Keterangan :

KPI16	:	*Achievment* penjualan
KPI17	:	*Growth* realisasi
KPI18	:	Daftar piutang
KPI19	:	Jumlah penjualan
KPI20	:	Pertumbuhan prinsipal
KPI21	:	*Ratio* ketepatan pemberian laporan perusahaan
KPI22	:	*Ratio* customer aktif
KPI23	:	Pertumbuhan jumlah customer
KPI24	:	*Service* level
KPI25	:	*Index* stok

LAMPIRAN 6

Perhitungan *Objecive Matrix* (OMAX

PERHITUNGAN OBJECTIVE MATRIX (OMAX)

1. Perhitungan tiap level KPI 1 (jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi)

   Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 24

   Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 17

   Level 10 / target = 0

   Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

   a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

   $$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{17 - 24}{3} = -2{,}33333$$

   Sehingga : level 1 = 24 -2,33333 = 21,66667

   level 2 = 21,66667-2,33333 = 19,33333

   b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

   $$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0 - 17}{7} = -2{,}42857$$

   Sehingga : level 4 = 17 -2,42857 = 14,57143

   level 5 = 14,57143-2,42857 = 12,14286

   level 6 = 12,14286-2,42857 = 9,714286

   level 7 = 9,714286-2,42857 = 7,285714

   level 8 = 7,285714-2,42857 = 4,857143

   level 9 = 4,857143-2,42857 = 2,428571

2. Perhitungan tiap level KPI 2 (jumlah program yang ditawarkan dalam transaksi)

   Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 3

   Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 1,33333

   Level 10 / target = 1

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{1{,}33333 - 3}{3} = 0{,}11111$$

Sehingga : level 1 = 1+0,11111 = 1,11111

level 2 = 1,11111+0,11111 = 1,22222

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{3 - 1{,}33333}{7} = 0{,}238095$$

Sehingga : level 4 = 1,333333+0,238095 = 1,571429

level 5 = 1,571429+0,238095 = 1,809524

level 6 = 1,809524+0,238095 = 2,047619

level 7 = 2,047619+0,238095 = 2,285714

level 8 = 2,285714+0,238095 = 2,52381

level 9 = 2,52381+0,238095 = 2,761905

3. Perhitungan tiap level KPI 3 (Rata-rata waktu pemrosesan pesanan)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 1

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 1,33333

Level 10 / target = 2

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{1{,}33333 - 2}{3} = -0{,}22222$$

Sehingga : level 1 = 2-0,22222 = 1,777778

level 2 = 1,777778-0,22222 = 1,55556

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{1 - 1{,}33333}{7} = -0{,}04762$$

Sehingga : level 4 = 1,33333-0,04762 = 1,285714

level 5 = 1,285714-0,04762 = 1,238095

level 6 = 1,238095-0,04762 = 1,190476

level 7 = 1,190476-0,04762 = 1,142857

level 8 = 1,142857-0,04762 = 1,095238

level 9 = 1,095238-0,04762 = 1,047619

4. Perhitungan tiap level KPI 4 (Rata-rata waktu pengiriman produk)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 3,074271

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 2,913014

Level 10 / target = 2,5

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{2{,}913014 - 3{,}074271}{3} = -0{,}053752$$

Sehingga : level 1 = $3{,}074271 - 0{,}053752$ = 3,0205186

level 2 = 3,0205186 $-0{,}053752$ = 2,9667662

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{2{,}5 - 2{,}913014}{7} = -0{,}059002$$

Sehingga : level 4 = 2,913014–0,059002 = 2,8540119

level 5 = 2,8540119 - 0,059002 = 2,7950099

level 6 = 2,7950099 - 0,059002 = 2,7360079

level 7 = 2,7360079 - 0,059002 = 2,6670059

level 8 = 2,6670059 - 0,059002 = 2,618004

level 9 = 2,618004 - 0,059002 = 2,559002

5. Perhitungan tiap level KPI 5 (jumlah retur produk)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 863466483

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 816285676,3

Level 10 / target = 500000000

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{816285676{,}3 - 863466483}{3}$$

$$= -15726935{,}56$$

Sehingga : level 1 = $863466483 - 15726935{,}56$

= 847739547,4

level 2 = 847739547,4 - $15726935{,}56$

= 832012611,9

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{500000000 - 816285676{,}3}{7}$$

$$= -45183668{,}05$$

Sehingga : level 4 = $816285676{,}3 - 45183668{,}05$

= 771102008,3

level 5 = 771102008,3 - $45183668{,}05$

= 725918340,2

level 6 = 725918340,2 - $45183668{,}05$

= 680734672,2

level 7 = 680734672,2 - $45183668{,}05$

= 635551004,1

level 8 = 635551004,1 - $45183668{,}05$

= 590367336,1

level 9 = 590367336,1 - $45183668{,}05$

= 545183668

6. Perhitungan tiap level KPI 6 (jumlah keluhan terhadap produk)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran	= 11
Level 3 / Kondisi awal (rata-rata)	= 9
Level 10 / target	= 0

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{9 - 11}{3} = -0{,}66667$$

Sehingga : level 2 = 11 – 0,66667 = 10,33333

level 3 = 10,33333 – 0,66667 = 9,666667

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0 - 9}{7} = -1{,}28571$$

Sehingga : level 4 = 9 – 1,28571 = 7,714286

level 5 = 7,714286 – 1,28571 = 6,418571

level 6 = 6,418571 – 1,28571 = 5,142857

level 7 = 5,142857 – 1,28571 = 3,857143

level 8 = 3,857143 – 1,28571 = 2,571429

level 9 = 2,571429 – 1,28571 = 1,28571

7. Perhitungan tiap level KPI 7 (jumlah produk cacat)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0

Level 10 / target = 0

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

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

Sehingga : level 2 = 0 + 0 = 0

level 3 = 0 + 0 = 0

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0 - 0}{7} = 0$$

Sehingga : level 4 = 0 + 0 = 0

level 5 = 0 + 0 = 0

level 6 = 0 + 0 = 0

level 7 = 0 + 0 = 0

level 8 = 0 + 0 = 0

level 9 = 0 + 0 = 0

8. Perhitungan tiap level KPI 8 (biaya operasional)

   Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,11844588

   Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 10,652

   Level 10 / target = 0,11

   Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

   a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

   $$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{10{,}652 - 0{,}11844588}{3} = -0{,}00398$$

   Sehingga : level 2 = 0,11844588 – 0,00398 = 0,11447

   level 3 = 0,11447 – 0,00398 = 0,110494

   b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

   $$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0{,}11 - 0{,}11844588}{7} = 0{,}000497$$

   Sehingga : level 4 = 0,11844588 + 0,000497 = 0,107016

   level 5 = 0,107016 + 0,000497 = 0,1070513

   level 6 = 0,1070513 + 0,000497 = 0,10801

level 7 = 0,10801 + 0,000497 = 0,108508

level 8 = 0,108508 + 0,000497 = 0,109005

level 9 = 0,109005 + 0,000497 = 0,109503

9. Perhitungan tiap level KPI 9 (jumlah pelatihan yang dilakukan)

   Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 4

   Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 4

   Level 10 / target = 0

   Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

   c. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{4 - 4}{3} = 0$$

   Sehingga : level 2 = 4+0 = 4

   level 3 = 4+0 = 4

   d. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0 - 4}{7} = -0{,}57143$$

   Sehingga : level 4 = 4 – 0,57143 = 3,428571

   level 5 = 3,428571 – 0,57143 = 2,857143

   level 6 = 2,857143 - 0,57143 = 2,285714

   level 7 = 2,285714 - 0,57143 = 1,714286

   level 8 = 1,714286 - 0,57143 = 1,142857

   level 9 = 1,142857 - 0,57143 = 0,571429

10. Perhitungan tiap level KPI 10 (jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan)

    Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0

    Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 1,666667

    Level 10 / target = 3

    Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

    a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

    $$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{1{,}66667 - 0}{3} = 0{,}55556$$

    Sehingga : level 2 = 0+0,555556 = 0,55556

    level 3 = 0,55556+0,55556= 1,11111

    b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

    $$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{3 - 1{,}66667}{7} = 0{,}190476$$

    Sehingga : level 4 = 1,66667+0,190476 = 1,857143

    level 5 = 1,857143+0,190476 = 2,047619

    level 6 = 2,047619+0,190476 = 2,238095

    level 7 = 2,238095+0,190476 = 2,428571

    level 8 = 2,428571+0,190476 = 2,619048

    level 9 = 2,619048+0,190476 = 2,809524

11. Perhitungan tiap level KPI 11 (rasio karyawan berpendidikan diatas SMA)

    Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,529412

    Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,561656

    Level 10 / target = 0,6

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}561656 - 0{,}529412}{3} = 0{,}010748$$

Sehingga : level 1 = 0,529412 + 0,010748 = 0,54016

level 2 = 0,54016 + 0,010748 = 0,550908

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0{,}6 \quad - \ 0{,}561656}{7} = 0{,}005478$$

Sehingga : level 4 = 0,561656 + 0,005478 = 0,567134

level 5 = 0,567134 + 0,005478 = 0,572611

level 6 = 0,572611 + 0,005478 = 0,578089

level 7 = 0,578089 + 0,005478 = 0,583567

level 8 = 0,583567 + 0,005478 = 0,589045

level 9 = 0,589045 + 0,005478 = 0,594522

12. Perhitungan tiap level KPI 12 (absensi kehadiran karyawan)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,0101

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,0067

Level 10 / target = 0

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}0067 - 0{,}0101}{3} = -0{,}0011$$

Sehingga : level 1 = 0,0101 – 0,0011 = 0,0089

level 2 = 0,0089 – 0,0011 = 0,0078

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0 - 0{,}0067}{7} = -0{,}001$$

Sehingga : level 4 = 0,0067 – 0,001 = 0,0058

level 5 = 0,0058 – 0,001 = 0,0048

level 6 = 0,0048 – 0,001 = 0,0038

level 7 = 0,0038 – 0,001 = 0,0029

level 8 = 0,0029 – 0,001 = 0,0019

level 9 = 0,0019 – 0,001 = 0,001

13. Perhitungan tiap level KPI 13 (jenis jaminan yang tersedia)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 2

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 2

Level 10 / target = 2

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{2 - 2}{3} = 0$$

Sehingga : level 1 = 2 + 0 = 2

level 2 = 2 + 0 = 2

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{2 - 2}{7} = 0$$

Sehingga : level 4 = 2 + 0 = 2

level 5 = 2 + 0 = 2

level 6 = 2 + 0 = 2

level 7 = 2 + 0 = 2

level 8 = 2 + 0 = 2

level 9 = 2 + 0 = 2

14. Perhitungan tiap level KPI 14 (produktivitas relatif)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 1300169067

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 1446039297

Level 10 / target = 2003576683

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{1446039297 - 1300169067}{3}$$

$$= 48623410{,}02$$

Sehingga : level 1 = 1300169067 + 48623410

= 1348792477

level 2 = 1348792477 + 48623410

= 1397415887

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{2003576683 - 1446039297}{7} = 79648198{,}02$$

Sehingga : level 4 = $1446039297 + 79648198{,}02$

$= 1525687495$

level 5 = $1525687495 + 79648198{,}02$

$= 1605335693$

level 6 = $1605335693 + 79648198{,}02$

$= 1684983891$

level 7 = $1684983891 + 79648198{,}02$

$= 1764632089$

level 8 = $1764632089 + 79648198{,}02$

$= 1844280287$

level 9 = $1844280287 + 79648198{,}02$

$= 1923928485$

15. Perhitungan tiap level KPI 15 (rata-rata usia pengabdian)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 7,68

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 8,5

Level 10 / target = 10

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{8{,}5 - 7{,}68}{3} = 0.2733$$

Sehingga : level 1 = 7,68 + 0,2733 = 7,9533

level 2 = 7,9533 + 0,2733 = 8,2267

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{10 - 8{,}5}{7} = 0{,}2143$$

Sehingga : level 4 = 8,5 + 0,2143 = 8,7143

level 5 = 8,7143 + 0,2143 = 8,9286

level 6 = 8,9286 + 0,2143 = 9,1429

level 7 = 9,1429 + 0,2143 = 9,3571

level 8 = 9,3571 + 0,2143 = 9,5714

level 9 = 9,5714 + 0,2143 = 9,7857

16. Perhitungan tiap level KPI 16 (achivement penjualan)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,736553

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,864562

Level 10 / target = 1

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}864562 - 0{,}736553}{3} = 0{,}4267$$

Sehingga : level 1 = 0,736553 + 0,4267 = 0,779223

level 2 = 0,779223 + 0,4267 = 0,821892

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{1 - 0{,}864562}{7} = 0{,}019348$$

Sehingga : level 4 = 0,864562 + 0,019348 = 0,88391

level 5 = 0,88391 + 0,019348 = 0,903259

level 6 = 0,903259 + 0,019348 = 0,922607

level 7 = 0,922607 + 0,019348 = 0,941955

level 8 = 0,941955 + 0,019348 = 0,961303

level 9 = 0,961303 + 0,019348 = 0,980652

17. Perhitungan tiap level KPI 17 (growth realisasi)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,155535

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,226471

Level 10 / target = 0,6

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}226471 - 0{,}155535}{3} = 0{,}23645467$$

Sehingga : level 1 = 0,155535 + 0,23645467

= 0,179180317

level 2 = 0,179180317 + 0,23645467

= 0,202825784

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0{,}6 - \ 0{,}226471}{7} = 0{,}05336125$$

Sehingga : level 4 = 0,226471 + 0,05336125

= 0,279832501

level 5 = 0,279832501 + 0,05336125

= 0,333193751

level 6 = 0,333193751 + 0,05336125 = 0,386555001

level 7 = 0,386555001 + 0,05336125

= 0,439916251

level 8 = 0,439916251 + 0,05336125

= 0,4932775

level 9 = 0,4932775 + 0,05336125

= 0,54663875

18. Perhitungan tiap level KPI 18 (daftar piutang)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 9677935256

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 9609351250

Level 10 / target = 2744800490

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{9609351250 - 9677935256}{3}$$

$$= -22861335{,}33$$

Sehingga : level 1 = 9677935256 – 22861335,33

= 9655073921

level 2 = 9655073921 - 22861335,33

= 9632212585

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{2744800490 - 9609351250}{7}$$

$$= -980650108{,}6$$

Sehingga : level 4 = 9609351250 – 980650108,6

= 8628701141

level 5 = 8628701141 - 980650108,6

= 7648051033

level 6 = 7648051033 - 980650108,6

= 6667400924

level 7 = 6667400924 - 980650108,6

= 5686750816

level 8 = 5686750816 - 980650108,6

= 4706100707

level 9 = 4706100707 - 980650108,6

= 3725450599

19. Perhitungan tiap level KPI 19 (jumlah penjualan)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 19502536000

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 24286658667

Level 10 / target = 40071533657

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{24286658667 - 19502536000}{3}$$

$$= 1594707556$$

Sehingga : level 1 = 19502536000 + 1594707556

= 21097243556

level 2 = 21097243556 + 1594707556

= 22691951111

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{40071533657 - 24286658667}{7}$$
$$= 2254982141$$

Sehingga : level 4 = 24286658667 + 2254982141

= 26541640808

level 5 = 26541640808 + 2254982141

= 28796622950

level 6 = 28796622950 + 2254982141

= 31051605091

level 7 = 31051605091 + 2254982141

= 33306587233

level 8 = 33306587233 + 2254982141

= 35561569374

level 9 = 35561569374 + 2254982141

= 37816551516

20. Perhitungan tiap level KPI 20 (pertumbuhan prinsipal)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 49

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 49,33333333

Level 10 / target = 75

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{49{,}33333333 - 49}{3} = 0{,}111111$$

Sehingga : level 1 = 49 + 0,111111 = 49,11111

level 2 = 49,11111 + 0,111111 =49,22222

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{75 - \ 49{,}33333333}{7} = 3{,}666667$$

Sehingga : level 4 = 49,33333333 + 3,666667 = 53

level 5 = 53 + 3,666667 = 56,666667

level 6 = 56,666667 + 3,666667 = 60,33333

level 7 = 60,33333 + 3,666667 = 64

level 8 = 64 + 3,666667 = 67,666667

level 9 = 67,66667 + 3,66667 = 71,33333

21. Perhitungan tiap level KPI 21 (rata-rata ketepatan pemberian laporan perusahaan)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 7,2

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 6,539

Level 10 / target = 6

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{6{,}539 - 7{,}2}{3} = -0{,}22033$$

Sehingga : level 1 = 7,2 – 0,22033 = 6,979667

level 2 = 6,979667 - 0,22033 = 6,759333

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{6 - 6{,}539}{7} = -0{,}077$$

Sehingga : level 4 = 6,539 – 0,077 = 6,462

level 5 = 6,462 – 0,077 = 6,385

level 6 = 6,385 – 0,077 = 6,308

level 7 = 6,308 – 0,077 = 6,231

level 8 = 6,231 – 0,077 = 6,154

level 9 = 6,154 – 0,077 = 6,077

22. Perhitungan tiap level KPI 22 (ratio customer aktif)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,641827

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,69206

Level 10 / target = 1

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}69206 - 0{,}641827}{3} = 0{,}016744$$

Sehingga : level 1 = 0,641827 + 0.016744 = 0,658571

level 2 = 0,658571 + 0.016744 = 0,675315

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{1 - 0{,}69206}{7} = 0{,}043991$$

Sehingga : level 4 = 0,69206 + 0,043991 = 0,736051

level 5 = 0,736051 + 0,043991 = 0,780043

level 6 = 0,780043 + 0,043991 = 0,824034

level 7 = 0,824034 + 0,043991 = 0,86803

level 8 = 0,86803 + 0,043991 = 0,91202

level 9 = 0,91202 + 0,043991 = 0,95601

23. Perhitungan tiap level KPI 23 (pertumbuhan jumlah customer)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = - 0,3365

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,005412

Level 10 / target = 0,05

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}005412\ -\ 0{,}3365}{3} = 0{,}013022$$

Sehingga : level 1 = 0,3365 – 0,013022 = - 0,02063

level 2 = 0,011782 - 0,013022 = - 0,00761

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{0{,}05\ -\ 0{,}005412}{7} = 0{,}00637$$

Sehingga : level 4 = 0,005412 + 0.00637 = 0,011782

level 5 = 0,011782 + 0.00637 = 0,018152

level 6 = 0,018152 + 0,00637 = 0,024521

level 7 = 0,024521 + 0,00637 = 0,030891

level 8 = 0,030891 + 0,00637 = 0,037261

level 9 = 0,037261 + 0,00637 = 0,04363

24. Perhitungan tiap level KPI 24 (service level)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 0,78

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 0,84

Level 10 / target = 1

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{0{,}84 - 0{,}78}{3} = 00{,}2$$

Sehingga : level 1 = 0,78 + 0,02 = 0,8

level 2 = 0,8 + 0,02 = 0,82

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{1 - 0{,}84}{7} = 0{,}022857$$

Sehingga : level 4 = 0,84 + 0,022857 = 0,862857

level 5 = 0,862857 + 0,022857 = 0,885714

level 6 = 0,885714 + 0,022857 = 0,908571

level 7 = 0,908571 + 0,022857 = 0,931429

level 8 = 0,931429 + 0,022857 = 0,954286

level 9 = 0,954286 + 0,022857 = 0,977143

25. Perhitungan tiap level KPI 25 (index stok)

Level 0 / kondisi terendah pengukuran = 2,24

Level 3 / Kondisi awal (rata-rata) = 2.203333

Level 10 / target = 2

Selanjutnya dari level 0, 3 dan 10 dapat dihitung level 1, 2 dan 4-9 dengan menggunakan interpolasi.

a. Perhitungan level 1 dan level 2 dengan interpolasi level 0 dan level 3 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 3 - level\ 0}{3 - 0} = \frac{2{,}203333 - 2{,}24}{3} = -0{,}01222$$

Sehingga : level 1 = 2,24 – 0,01222 = 2,227778

level 2 = 2,227778 – 0,01222 = 2,215556

b. Perhitungan level 4-9 dengan interpolasi level 3 dan level 10 sebagai berikut :

$$\frac{level\ 10 - level\ 3}{10 - 3} = \frac{2 - 2{,}203333}{7} = -0{,}02905$$

Sehingga : level 4 = 2,203333 – 0,02905 = 2,174286

level 5 = 2,174286 – 0,02905 = 2,145238

level 6 = 2,145238 – 0,02905 = 2,11619

level 7 = 2,11619 – 0,02905 = 2,087143

level 8 = 2,087143 – 0,02905 = 2,058095

level 9 = 2,058095 – 0,02905 = 2,029048