

Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pada Pt. Deco Mandiri Sejahtera Dengan Metode *Performance Prism*

Design Of Performance Assesment System At Pt. Deco Mandiri Sejahtera Using Prism Performance Method

1st Dean Muhammad Altar
Abyanca
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
deanmuhammad@student.telkomu
niversity.ac.id

2nd Atya Nur Aisha
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
atyanuraisha@telkomuniversity.ac
.id

3rd Fida Nirmala Nugraha
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
fidann@telkomuniversity.ac.id

Abstrak—PT. Deco Mandiri Sejahtera merupakan perusahaan pelayanan jasa instalasi dan produk berbasis proyek di bidang pengolahan limbah cair serta bahan kimia. Diperlukan untuk terus mengembangkan operasional proyek dalam mendapatkan keuntungan dari pendapatan proyek agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing. Tugas Akhir ini menjelaskan sistem manajemen kinerja di PT. Deco Mandiri Sejahtera dengan metode *Performance Prism* bertujuan untuk merancang penilaian kinerja menggunakan KPI berdasarkan rumusan strategi, proses, dan kapabilitas setelah mendapat validasi oleh pihak perusahaan dengan harapan dapat memenuhi tuntutan pemangku kepentingan melalui identifikasi keinginan dan kontribusi pemangku kepentingan. Seluruh PI yang diperoleh dilakukan pembobotan menggunakan AHP. Perolehan hasil Tugas Akhir ini merumuskan 34 PI terdiri dari 7 PI pimpinan, 9 PI karyawan, 7 PI *supplier*, 6 PI pelanggan, dan 5 PI masyarakat yang dipilih 10 KPI sebagai indikator kunci berdasarkan nilai bobot tertinggi yang akan berguna bagi perusahaan dalam evaluasi kinerja serta menentukan strategi perbaikan kinerja.

Kata Kunci— penilaian kinerja, *performance prism*, KPI, AHP

Abstract—PT. Deco Mandiri Sejahtera is a project-based product and installation service company in the field of waste-water treatment and chemicals. It is necessary to continue to develop project operations to benefit from project revenues to compete with competing companies. This final project describes the performance management system at PT. Deco Mandiri Sejahtera with the *Performance Prism* method aims to design a performance appraisal using KPI based on the formulation of strategies, processes, and capabilities after being validated by the company that hopes on meeting stakeholder demands through identification of stakeholder satisfactions and contributions. All KPIs obtained are

weighted using AHP. Obtaining the results of this Final Project formulates 34 KPIs consisting of 7 management KPIs, 9 employee KPIs, 7 supplier KPIs, 6 customer KPIs, and 5 community KPIs that were selected 10 KPIs as key indicators based on the highest weighted value, which will be useful for companies in evaluating performance and determine performance improvement strategies

Keywords— *performance appraisal, performance prism, KPI, AHP*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan industri di Indonesia dalam berbagai macam bidang khususnya yang berfokus pada kegiatan produksi dan pengolahan bahan baku menghasilkan polutan berupa limbah industri salah satunya limbah cair yang berdampak buruk bagi ekosistem lingkungan industri. Limbah cair buangan menghasilkan zat kimia berbahaya yang dapat mencemari saluran sehingga dapat mengurangi kualitas air bersih terhadap lingkungan sekitar. Adanya peningkatan jumlah limbah cair industri yang merugikan ekosistem tersebut, diperlukan adanya upaya dalam melakukan pengolahan limbah cair sesuai dengan peraturan pemerintah mengenai baku mutu air limbah yang telah ditetapkan sebagai dasar peningkatan mutu air limbah.

PT. Deco Mandiri Sejahtera merupakan perusahaan berbasis proyek sebagai penyedia jasa dan produk di bidang pengolahan limbah air dan limbah cair, penyediaan bahan kimia industri. Dalam operasional penyediaan layanan jasa, PT. Deco Mandiri Sejahtera menyediakan pelayanan jasa teknik meliputi design engineering, pabrikasi, instalasi alat, commissioning,

pelatihan, survey dan konsultan pada bidang terkait. PT. Deco Mandiri Sejahtera dapat berperan sebagai vendor dalam pengerjaan proyek bidang tersebut dengan dapat memulai pengerjaan apabila telah mengajukan proposal penawaran meliputi desain,

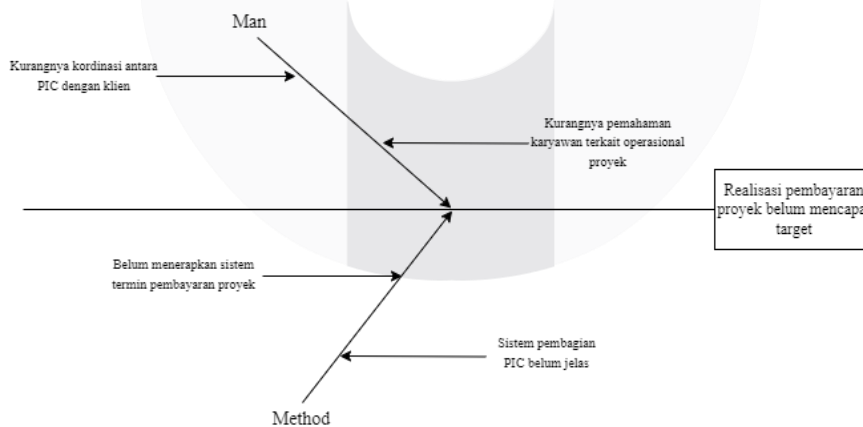
spesifikasi teknis, dan penawaran harga terbaik melalui partisipasi dalam sistem tender yang dimenangkan ataupun penawaran langsung dengan klien perusahaan



GAMBAR I. 1 Realisasi Pembayaran Proyek

Grafik pada Gambar 1.1 menunjukkan pada tahun 2019 perolehan pembayaran proyek yang diterima sesuai nilai kontrak oleh PT. Deco Mandiri Sejahtera tahun 2020 sebesar Rp 1.616.008.612,-, tahun 2021 sebesar Rp 1.015.531.160,- dan tahun 2022 sebesar Rp 205.783.000. Akan tetapi, realisasi pembayaran proyek pada tahun 2019 hanya sebesar Rp 3.164.002.388,-, di tahun 2020 hanya sebesar Rp 1.137.132.936,-, tahun 2021 hanya sebesar Rp 966.154.160,- dan tahun 2022 hanya sebesar Rp 133.783.000,-. sehingga menunjukkan adanya

realisasi pembayaran proyek yang belum mencapai target sesuai nilai kontrak yang mempengaruhi berkurangnya pendapatan dan alokasi anggaran operasional perusahaan. Sebuah proyek dapat dinyatakan berhasil apabila target yang ditetapkan pada rencana proyek dapat tercapai [1]. Kondisi dimasa pandemic yang berkepanjangan saat ini mempengaruhi banyak proyek yang tertunda serta hanya melanjutkan rutinitas proyek yang sedang berlangsung.



GAMBAR I. 1 Diagram Fishbone

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target realisasi pembayaran proyek pada PT. Deco Mandiri Sejahtera. Faktor pertama dipengaruhi oleh karyawan yang memiliki peran manajerial serta operasional perusahaan, dengan sering terjadinya kesalahan informasi pengerjaan proyek antara PIC dengan klien disebabkan sistem koordinasi kurang tanggap serta kurangnya

pemahaman operasional, dan disebabkan pembagian sistem kerja PIC yang kurang jelas. Kedua yaitu pelanggan sebagai faktor yang paling berpengaruh pada permasalahan utama PT. Deco Mandiri Sejahtera, disebabkan oleh penetapan sistem termin pembayaran yang belum dijelaskan pada perjanjian kontrak kerjasama, sehingga dapat mengurangi anggaran operasional proyek.

TABEL 1. 1 Kondisi Eksisting Pengukuran

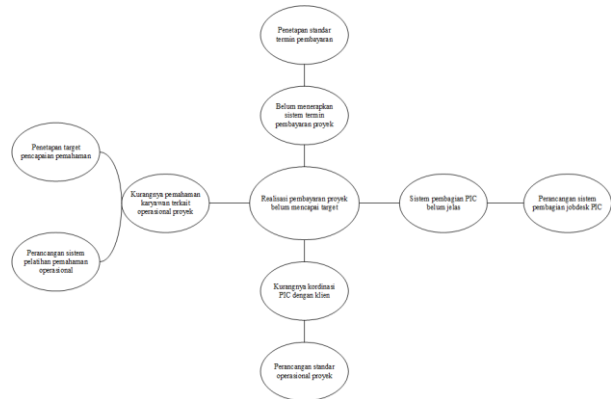
No	Aspek	Kondisi Eksisting	Target	Cara Pencapaian Target
1	Keuangan	Aspek keuangan diukur berdasarkan keuntungan bersih perusahaan	Memperoleh kas keuangan yang positif	Memantau arus kas dengan memastikan pembiayaan sesuai dengan anggaran Memperkirakan target keuntungan yang diperoleh
2	Operasional	Kinerja operasional diukur berdasarkan kesesuaian prosedur dan ketepatan waktu pengerjaan proyek	Memastikan setiap proses EPC dapat mencapai target yang ditentukan pada kontrak	Tahapan proses dijelaskan secara detail sesuai SOP dan ditetapkan tolak ukur kinerja proyek yang sejalan dengan target Dilakukan review dan progress report oleh penanggung jawab proyek untuk memastikan progress tiap proyek
		Jumlah kontrak EPC yang diperoleh PT. Deco Mandiri Sejahtera menjadi tolak ukur dalam keberlangsungan bisnis		

Untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan PT. Deco Mandiri Sejahtera dalam meningkatkan bisnisnya, diterapkan sistem penilaian dengan parameter kinerja yang akan dicapai sesuai target kinerja. Penerapan parameter penilaian kinerja oleh PT. Deco Mandiri Sejahtera mengacu pada aspek keuangan dan operasional dengan fokus penilaian berbeda. Parameter aspek keuangan memiliki fokus penilaian pada pencapaian keuntungan bersih dengan mengatur arus kas agar tetap bernilai positif sedangkan parameter aspek operasional berfokus pada pencapaian proses EPC sesuai standar yang ditentukan. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan PT. Deco Mandiri Sejahtera tidak memiliki standar penilaian tetap yang menilai pengaruh kinerja seluruh *stakeholder* terhadap proses bisnis perusahaan dikarenakan kinerja perusahaan lebih mudah dinilai dari aspek keuangan dan operasional sedangkan aspek kinerja *stakeholder* sulit diterapkan.

TABEL 1. 2 Penilaian Kinerja Eksisting

Indikator Penilaian Kinerja	
1	Arus kas keuangan
2	Target pendapatan proyek
3	Jumlah kontrak EPC
4	Proses operasional EPC

B. Alternatif Solusi



GAMBAR 1. 2 Alternatif Solusi

Diperlukan adanya alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan utama PT. Deco Mandiri Sejahtera pada pencapaian target realisasi pembayaran proyek berdasarkan beberapa faktor permasalahan terdiri dari beberapa aspek yang dipengaruhi oleh stakeholder. Dari alternatif solusi pada faktor permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa alternatif solusi pada permasalahan utama yaitu merancang sistem penilaian kinerja berfokus pada aspek penilaian meluas terkait stakeholder perusahaan.

I. KAJIAN TEORI

A. Manajemen Kinerja (*Performance Management*) [2]

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan dengan mengembangkan kinerja secara individu maupun kelompok, dimaksudkan untuk memperoleh hasil lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja pada kerangka organisasi yang telah disetujui berdasarkan perencanaan tujuan, standar kerja, dan persyaratan kompetensi.

B. *Performance Prism* [3]

Performance Prism merupakan sebuah kerangka metode yang dirancang sebagai alat bantu dalam proses penentuan sistem penilaian kinerja dengan meninjau pada kebutuhan stakeholder yang berperan pada perusahaan seperti investor, karyawan, supplier, pelanggan, dan masyarakat sehingga perusahaan dapat memperhitungkan strategi, proses, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan jangka pendek dan jangka panjang.

C. *Key Performance Indicator* [4]

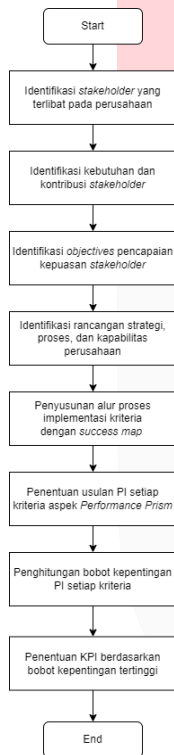
Key Performance Indicator merupakan indikator penilaian yang berfokus pada aspek penting dalam kinerja sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan saat ini dan masa yang akan datang dengan mengidentifikasi tingkat perkembangan dan merumuskan langkah pada pelaksanaan kegiatan yang akan dijadikan patokan untuk menemukan target dalam kerangka waktu.

D. *Analytical Hierarchy Process* [5]

Analytical Hierarchy Process merupakan metode yang digunakan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan pada permasalahan kompleks sehingga diperlukan adanya penghitungan pada perbandingan kepentingan yang bersifat subjektif maupun objektif pada sebuah keputusan yang akan dipilih dengan mengolah data kualitatif dan kuantitatif pada proses pengambilan keputusan.

II. METODE

Terdapat beberapa tahapan proses perancangan penelitian dalam implementasi sistem penilaian kinerja mengacu pada aspek metode *Performance Prism* sebagai cakupan aspek penilaian pada *stakeholder* dengan menghasilkan *output* berupa kriteria penilaian kinerja masing-masing aspek. Tahapan perancangan sistem penilaian kinerja digambarkan pada *flow chart* yang tertera pada gambar dibawah:

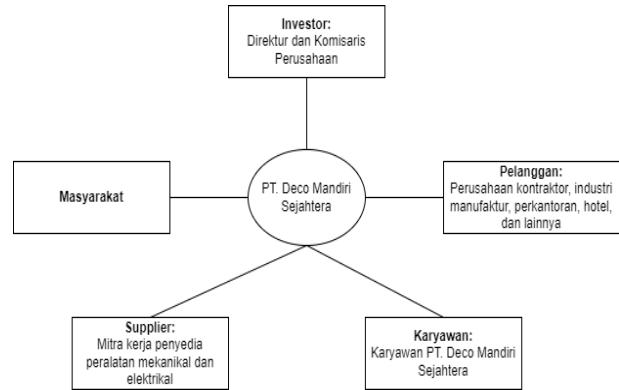


GAMBAR III. 1 Tahapan Perancangan

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi *Stakeholder* PT. Deco Mandiri Sejahtera

Proses identifikasi *stakeholder* dilakukan untuk mengetahui *stakeholder* yang berkontribusi terhadap proses bisnis PT. Deco Mandiri Sejahtera sesuai dengan kategori *stakeholder* pada metode *Performance Prism* yang dibagi ke dalam lima kelompok, yaitu investor, karyawan, *supplier*, pelanggan, dan masyarakat.



GAMBAR 4. 1 *Stakeholder* PT. Deco Mandiri Sejahtera

Berdasarkan identifikasi pada masing-masing *stakeholder*, diketahui jumlah pimpinan berjumlah 5 orang (direktur perusahaan dan 4 komisaris), jumlah karyawan PT. Deco Mandiri Sejahtera berjumlah 19 orang (4 karyawan tetap dan 15 karyawan kontrak), jumlah *supplier* sebanyak 5 *supplier* bahan elektrikal dan 6 *supplier* bahan mekanikal, jumlah pelanggan berjumlah 6 perusahaan, dan masyarakat sekitar lingkungan proyek.

B. Identifikasi Aspek *Performance Prism*

Setelah melakukan identifikasi pada masing-masing *stakeholder*, tahap selanjutnya yaitu melakukan identifikasi mengenai keinginan *stakeholder* serta kontribusi terhadap PT. Deco Mandiri Sejahtera yang ditentukan melalui wawancara berdasarkan beberapa pertanyaan dasar seperti: 1. Apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* terhadap PT. Deco Mandiri Sejahtera terkait kontribusi yang telah diberikan? dan 2. Apa saja kontribusi yang telah diberikan selama ini terhadap PT. Deco Mandiri Sejahtera?

TABEL 4. 1 Identifikasi *Stakeholder Satisfaction*

Stakeholder Satisfaction		
1	Pimpinan	Pelayanan prima
		Harga kompetitif
		Dilakukan inovasi produk
		Improvement secara berkala
2	Karyawan	Memenuhi ketentuan sesuai peraturan berlaku
		Mengadakan pelatihan kerja secara rutin
		Keselamatan kerja
		Sistem kerja terstruktur
		Pemberian insentif gaji sesuai kontrak
		Jaminan kesehatan dalam bekerja
3	Supplier	Permintaan barang dengan spesifikasi jelas
		Pemesanan barang sesuai <i>Purchase Order</i>
		Pemesanan sesuai ketersediaan barang
		Kordinasi jelas dengan perusahaan
4	Pelanggan	Harga produk dan jasa terjangkau
		Produk dan pelayanan jasa berkualitas
		Durabilitas produk
		Jaminan pengerjaan proyek
		Ketepatan waktu pengerjaan proyek
5	Masyarakat	Lapangan kerja bagi masyarakat sekitar
		Menjaga kelestarian lingkungan
		Manfaat pembangunan infrastruktur
		Keuntungan dari infrastruktur yang ada

TABEL 4. 2 Identifikasi *Stakeholder Contribution*

Stakeholder Contribution		
1	Pimpinan	Pemberian modal sebagai anggaran belanja
		Berperan dalam kontrol perusahaan keseluruhan
		Merancang perencanaan strategis jangka panjang
		Kerjasama bilateral dengan Pemda
2	Karyawan	Menjaga sinergi internal perusahaan
		Bekerja sesuai SOP dan jobdesk
		Produktivitas kerja
		Bekerja sesuai <i>scope of work</i>
3	Supplier	Menjaga integritas perusahaan
		Supply bahan baku dan produk berkualitas
		Melayani perancangan produk sesuai desain
4	Pelanggan	Pelayanan produk tepat waktu
		Menggunakan jasa dan produk perusahaan
		Pembayaran sesuai ketentuan
5	Masyarakat	Kerjasama proyek yang baik
		Feedback positif berupa rekomendasi
		Memperudah birokrasi pengerjaan proyek
		Memberi jaminan keamanan proyek
		Memberikan masukan dan saran bagi proyek

Apabila aspek kepuasan serta kontribusi *stakeholder* telah diketahui, peneliti melakukan penentuan objektif pencapaian target berdasarkan aspek kepuasan *stakeholder*. Hasil perolehan objektif akan digunakan sebagai acuan perusahaan dalam upaya pencapaian kepuasan *stakeholder* yang telah diidentifikasi.

Tabel 4. 3 Identifikasi *Objectives*

Stakeholder	Stakeholder Satisfaction	Stakeholder Contribution	Objectives
Pimpinan	Pelayanan prima	Berperan dalam kontrol perusahaan keseluruhan	Peningkatan profit perusahaan
	Harga kompetitif	Pemberian modal sebagai anggaran belanja	
	Ditukikan inovasi produk	Perancangan rencana strategis jangka panjang	
	Improvement secara berkala		
	Memenuhi ketentuan sesuai peraturan berlaku	Menjaga sinergi internal perusahaan	Pengawasan operasional proyek
Karyawan	Mengadakan pelatihan kerja secara rutin	Produktivitas kerja	Meningkatkan kinerja karyawan
	Sistem kerja terstruktur	Bekerja sesuai SOP dan jobdesk	
	Pemberian insentif gaji sesuai kontrak		Meningkatkan kepuasan karyawan
	Jaminan kesehatan dalam bekerja		Menjamin keselamatan kerja karyawan
Supplier	Permintaan barang dengan spesifikasi jelas	Melayani perancangan produk sesuai desain	Memenuhi kesesuaian pasokan barang sesuai standar
	Pemesanan barang sesuai <i>Purchase Order</i>	Pelayanan produk tepat waktu	
	Pesanan sesuai ketersediaan barang	Supply bahan baku dan produk berkualitas	
	Kordinasi dengan perusahaan		Memperhatikan kerjasama baik dengan supplier
Pelanggan	Harga produk dan jasa terjangkau	Pembayaran sesuai ketentuan	Meningkatkan capaian kepuasan pelanggan
	Produk dan pelayanan jasa berkualitas	Menggunakan jasa dan produk perusahaan	
	Durabilitas produk		
	Jaminan pengerjaan proyek	Kerjasama proyek yang baik	Meningkatkan kerjasama baik dengan pelanggan
Masyarakat	Ketepatan waktu pengerjaan proyek		Pemberdayaan sumber daya dengan pengembangan kemampuan masyarakat
	Lapangan kerja bagi masyarakat sekitar		
	Menjaga kelestarian lingkungan		Mempererat hubungan dengan masyarakat
	Manfaat pembangunan infrastruktur	Memberi jaminan keamanan proyek	
		Memberikan masukan dan saran bagi proyek	

Objektif yang ditentukan dapat dijadikan sebagai identifikasi pada usulan strategi, proses, dan kapabilitas yang akan diterapkan PT. Deco Mandiri Sejahtera terkait pemenuhan kepuasan setiap *stakeholder* sesuai target yang ingin dicapai. Hasil dari identifikasi usulan tersebut akan digunakan dalam penentuan indikator penilaian pada masing-masing *stakeholder*

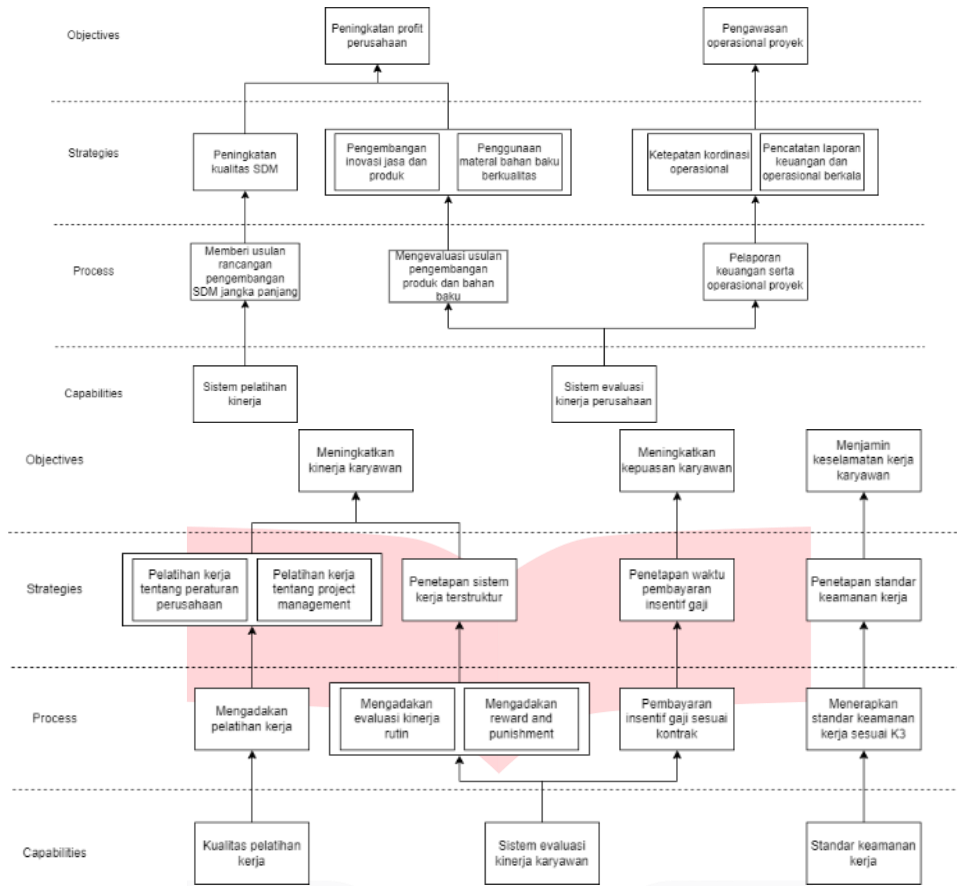
TABEL 4. 4 Identifikasi *Strategies, Process, dan Capabilities*

<i>Stakeholder</i>	<i>Objectives</i>	<i>Strategies</i>	<i>Process</i>	<i>Capabilities</i>
Pimpinan	Peningkatan profit perusahaan	Peningkatan kualitas SDM	Memberi usulan rancangan pengembangan SDM jangka panjang	Sistem pelatihan kinerja
		Pengembangan inovasi jasa dan produk	Mengevaluasi usulan pengembangan produk dan bahan baku	Sistem evaluasi kinerja perusahaan
	Pengawasan operasional proyek	Penggunaan material bahan baku berkualitas	Pelaporan keuangan serta operasional proyek	
		Ketepatan kordinasi operasional		
Karyawan	Meningkatkan kinerja karyawan	Pelatihan kerja tentang peraturan perusahaan	Mengadakan pelatihan kerja	Kualitas pelatihan kerja
		Pelatihan kerja tentang <i>project management</i>	Mengadakan evaluasi kinerja rutin	
	Meningkatkan kepuasan karyawan	Penetapan sistem kerja terstruktur		Mengadakan <i>reward and punishment</i>
		Penetapan waktu pembayaran insentif gaji	Pembayaran insentif gaji sesuai perjanjian kontrak	
Menjamin keselamatan kerja karyawan	Penetapan standar keamanan kerja	Menerapkan standar keselamatan kerja sesuai K3	Standar keamanan kerja	
Supplier	Mencapai kesesuaian pasokan barang sesuai standar	Pembuatan detail spesifikasi pesanan	Penyusunan alur pemesanan sesuai prosedur	Improvement sistem pemesanan barang
		Penerapan standar spesifikasi pesanan	Menyusun <i>Purchase Order</i>	
	Mempertahankan kerjasama baik dengan supplier	Penetapan tenggat waktu pembayaran	Sistem kordinasi pemesanan barang baik	Memperbaiki kordinasi operasional proyek
Pelanggan	Meningkatkan capaian kepuasan pelanggan	Konsep desain presisi dan durabilitas tinggi	Membuat desain produk durabilitas tinggi	Efisiensi Pengembangan produk
		Kualitas pelayanan jasa proyek	Menyusun detail prosedur pengerjaan proyek dengan jelas	
Meningkatkan kerjasama baik dengan pelanggan	Peningkatan sistem kordinasi proyek dengan PIC	Menjelaskan pengerjaan proyek kepada PIC	Pemahaman proyek	
Masyarakat	Pemberdayaan sumber daya dengan pengembangan kemampuan masyarakat	Pemberdayaan masyarakat sekitar	Merekrut pekerja dari masyarakat sekitar	Sistem pelatihan kerja
			Memberikan pelatihan kerja pada masyarakat sekitar	
Mempererat hubungan dengan masyarakat	Sosialisasi proyek dengan masyarakat	Mengadakan sosialisasi terbuka	Sosialisasi tepat sasaran	

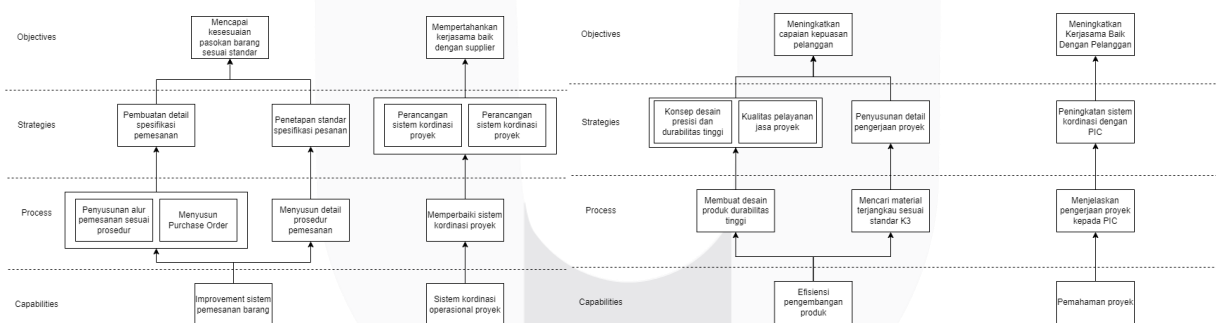
C. Penyusunan *Success Map* Usulan Aspek *Performance Prism*

Penyusunan *success map* dari masing-masing *stakeholder* dilakukan untuk menjelaskan tahapan

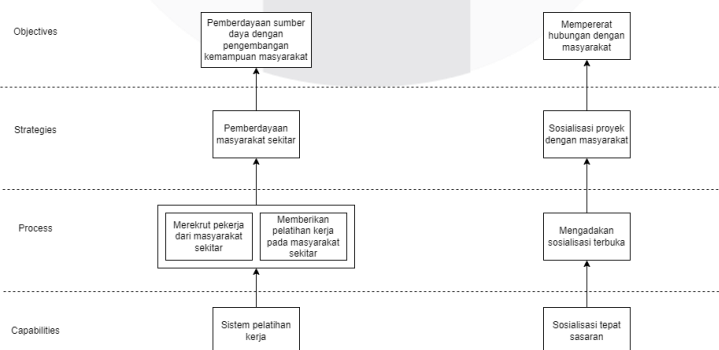
dalam pencapaian tujuan strategis sesuai usulan secara rinci berdasarkan aspek *Performance Prism* yang akan diterapkan pihak internal PT. Deco Mandiri Sejahtera



GAMBAR 4. 2 Success Map Pimpinan dan Karyawan



GAMBAR 4. 3 SUCCESS MAP SUPPLIER DAN PELANGGAN



GAMBAR 4. 4 Success Map Masyarakat

D. Identifikasi *Performance Indicator*

Tahap identifikasi *Performance Indicator* diperoleh melalui objektif penilaian yang telah ditentukan

melalui diskusi dengan pihak internal perusahaan sehingga menghasilkan usulan strategi, proses, dan kapabilitas yang akan diterapkan dalam upaya pencapaian keinginan dan kontribusi masing-masing

stakeholder terhadap PT. Deco Mandiri Sejahtera. Terdapat total 34 indikator penilaian berdasarkan masing-masing aspek usulan pada setiap stakeholder.

Indikator penilaian disusun sebagai upaya evaluasi terhadap kinerja pada proses bisnis perusahaan.

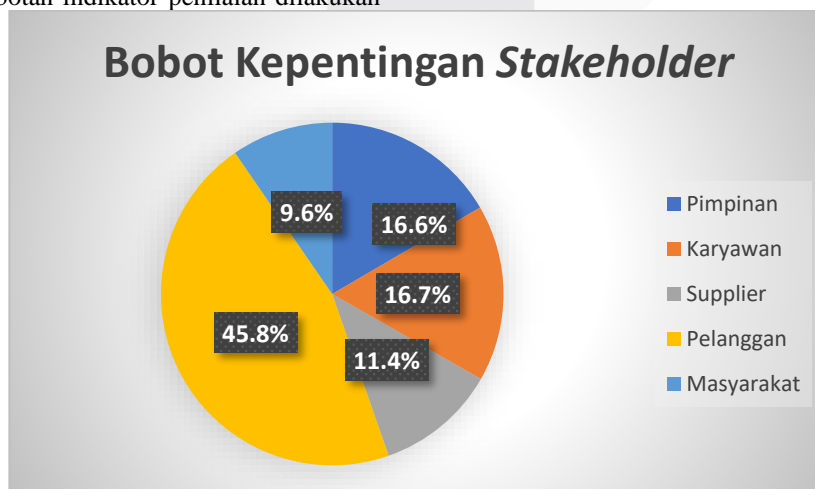
TABEL 4. 5 Identifikasi *Performance Indicator*

Stakeholder	Kode KPI	KPI	Satuan	Target	Stakeholder	Kode KPI	KPI	Satuan	Target
Pimpinan	I1-1	Efisiensi biaya operasional	Jumlah (Rp. Miliar)	2.5	Supplier	S1-1	Persentase kecacatan bahan pasokan	%	20
	I1-2	Persentase pengalokasian anggaran	%	70		S1-2	Persentase pesanan delay	%	20
	I1-3	Tingkat pemanfaatan inovasi produk	%	75		S1-3	Tingkat kelalaian pembayaran	Jumlah (Hari)	0
	I1-4	Tingkat perolehan proyek dari tender	%	95		S1-4	Tingkat kelalaian pesanan produk	Jumlah	0
	I2-1	Realisasi keberlangsungan proyek	Jumlah (per tahun)	20		S2-1	Implementasi kordinasi tanggap	%	90
	I2-2	Realisasi perolehan biaya proyek	Jumlah (Rp. Miliar/tahun)	15		S2-2	Jumlah kerjasama	Jumlah	45
	I2-3	Realisasi implementasi inovasi produk dan layanan	Jumlah	27		S2-3	Jumlah pengadaan produk dan jasa sesuai	Jumlah (per tahun)	50
Karyawan	K1-1	Realisasi pengadaan latihan kerja	Jumlah (per bulan)	4	Pelanggan	C1-1	Tingkat ketepatan waktu pengerjaan proyek	%	100
	K1-2	Persentase absensi karyawan	%	10		C1-2	Tingkat kualitas pelayanan	%	100
	K1-3	Indeks kinerja karyawan	%	85		C1-3	Komplain pelanggan	Jumlah/proyek	3
	K2-1	Indeks kepuasan karyawan	%	90		C1-4	Perolehan klaim pelanggan	Jumlah (Rp.)	16.5
	K2-2	Persentase ketepatan pembayaran insentif gaji	%	95	C2-1	Indeks kepuasan pelanggan	%	95	
	K2-3	Pemberian reward atas prestasi	Jumlah (Rp. Juta)	50	C2-2	Loyalitas pelanggan	%	95	
	K3-1	Tingkat kecelakaan kerja	Jumlah	0	Masyarakat	M1-1	Jumlah tenaga kerja tambahan dari masyarakat	Jumlah (Orang)	18
	K3-2	Implementasi K3	%	100		M1-2	Ketersediaan lapangan kerja	Jumlah	4
	K3-3	Pemberian jaminan kesehatan	Jumlah (Rp. Juta)	145		M1-3	Pengadaan pengembangan sumber daya masyarakat	Jumlah/proyek (Hari)	3
				M2-1		Frekuensi pengadaan sosialisasi	Jumlah (per tahun)	4	
				M2-2		Feedback masyarakat	Jumlah	14	

E. Pembobotan Kriteria *Stakeholder*

Setiap indikator penilaian yang telah ditentukan akan dilakukan penghitungan bobot dengan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk menentukan bobot kepentingan masing-masing indikator aspek penilaian melalui perbandingan berpasangan setiap indikator. Pembobotan indikator penilaian dilakukan

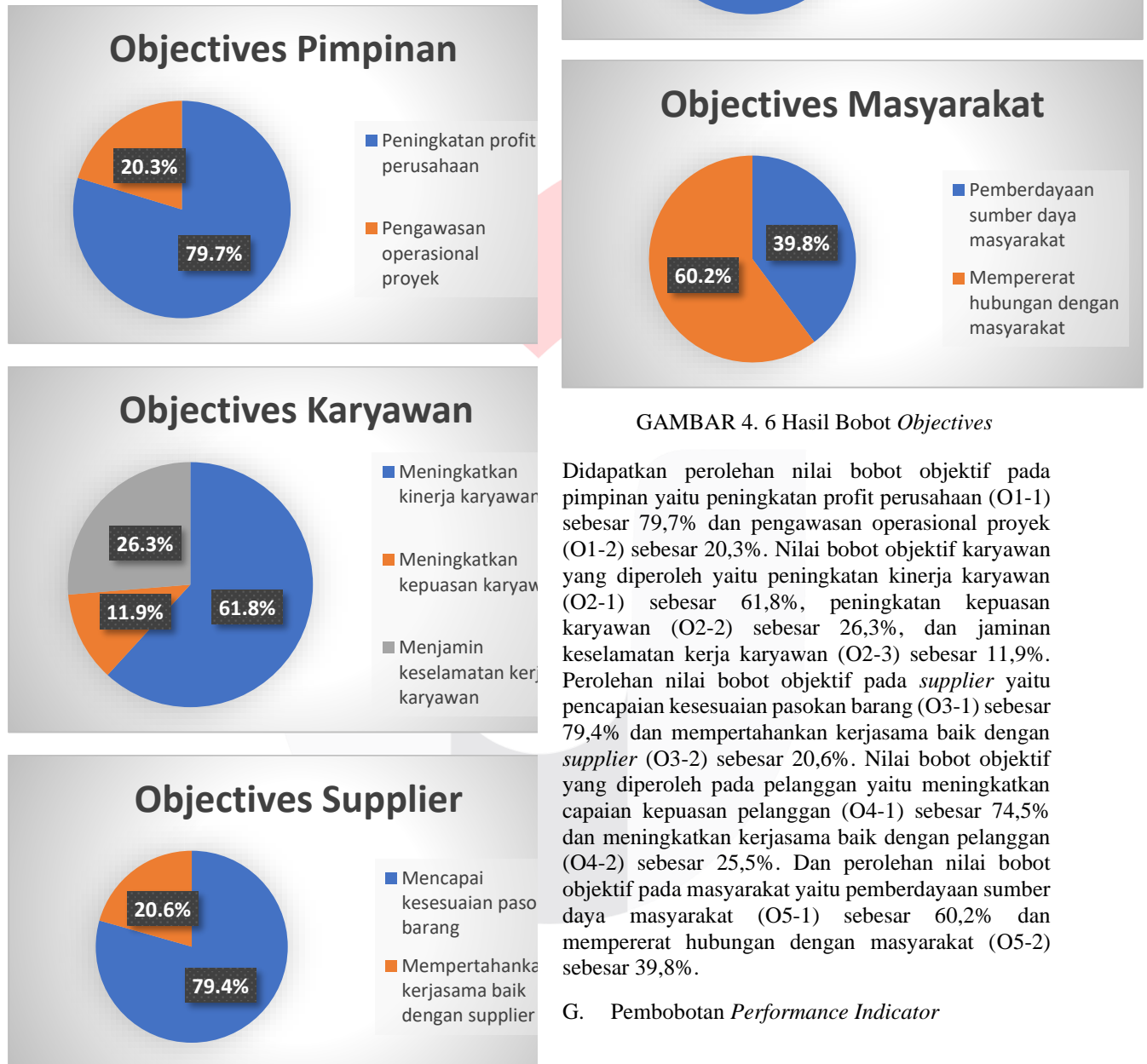
melalui pengisian kuesioner pembobotan dan diisi oleh tiga jajaran yang memiliki pengaruh besar sebagai responden, yaitu Direktur Perusahaan, Komisaris Perusahaan, serta Manager Operasional PT. Deco Mandiri Sejahtera lalu akan diolah dengan bantuan aplikasi Expert Choice 11 untuk memperoleh bobot kepentingan setiap indikator penilaian.



GAMBAR 4. 5 Hasil Bobot *Stakeholder*

Berdasarkan gambar diatas dapat menunjukkan *stakeholder* dengan bobot kepentingan tertinggi yaitu pada *stakeholder* pelanggan sebesar 45,8%, diikuti oleh *stakeholder* karyawan sebesar 16,7%, *stakeholder* pimpinan sebesar 16,6% lalu *stakeholder* *supplier* sebesar 11,4%, dan terakhir *stakeholder* masyarakat sebesar 9,6% sehingga dapat disimpulkan *stakeholder* pelanggan memiliki peranan penting dalam proses bisnis PT. Deco Mandiri Sejahtera.

F. Pembobotan *Objectives*



GAMBAR 4. 6 Hasil Bobot *Objectives*

Didapatkan perolehan nilai bobot objektif pada pimpinan yaitu peningkatan profit perusahaan (O1-1) sebesar 79,7% dan pengawasan operasional proyek (O1-2) sebesar 20,3%. Nilai bobot objektif karyawan yang diperoleh yaitu peningkatan kinerja karyawan (O2-1) sebesar 61,8%, peningkatan kepuasan karyawan (O2-2) sebesar 26,3%, dan jaminan keselamatan kerja karyawan (O2-3) sebesar 11,9%. Perolehan nilai bobot objektif pada *supplier* yaitu pencapaian kesesuaian pasokan barang (O3-1) sebesar 79,4% dan mempertahankan kerjasama baik dengan *supplier* (O3-2) sebesar 20,6%. Nilai bobot objektif yang diperoleh pada pelanggan yaitu meningkatkan capaian kepuasan pelanggan (O4-1) sebesar 74,5% dan meningkatkan kerjasama baik dengan pelanggan (O4-2) sebesar 25,5%. Dan perolehan nilai bobot objektif pada masyarakat yaitu pemberdayaan sumber daya masyarakat (O5-1) sebesar 60,2% dan mempererat hubungan dengan masyarakat (O5-2) sebesar 39,8%.

G. Pembobotan *Performance Indicator*

TABEL 4. 6 Hasil Pembobotan Indikator

Stakeholder	Kode PI	Indikator Penilaian	Bobot Global	Stakeholder	Kode PI	Indikator Penilaian	Bobot Global
Investor	I1-1	Efisiensi Biaya Operasional	4.96%	Supplier	S1-1	Persentase Kecacatan Bahan Pasokan	3.38%
	I1-2	Persentase Pengalokasian Anggaran	2.28%		S1-2	Persentase Pesanan Delay	1.57%
	I1-3	Tingkat Pemanfaatan Inovasi Produk	1.52%		S1-3	Tingkat Kelalaian Pembayaran	1.47%
	I1-4	Tingkat Perolehan Proyek dari Tender	4.47%		S1-4	Tingkat Kelalaian Pesanan Produk	2.64%
	I2-1	Realisasi Keberlangsungan Proyek	0.94%		S2-1	Implementasi Kordinasi Tanggap	1.03%
	I2-2	Realisasi Perolehan Proyek	2.03%		S2-2	Jumlah Kerjasama	0.43%
	I2-3	Realisasi Implementasi Inovasi Produk	0.41%		S2-3	Jumlah Pengadaan Produk dan Jasa Sesuai	0.89%
Karyawan	K1-1	Realisasi Pengadaan Latihan Kerja	3.23%	Pelanggan	C1-1	Tingkat Kecepatan Waktu Pengerjaan Proyek	9.01%
	K1-2	Persentase Absensi Karyawan	1.37%		C1-2	Tingkat Kualitas Pelayanan	12.49%
	K1-3	Indeks Kinerja Karyawan	5.71%		C1-3	Komplain Pelanggan	8.53%
	K2-1	Indeks Kepuasan Karyawan	0.94%		C1-4	Perolehan Klaim Pelanggan	4.09%
	K2-2	Persentase Ketepatan Pembayaran Insentif Gaji	0.60%	C2-1	Indeks Kepuasan Pelanggan	5.64%	
	K2-3	Pemberian Reward Atas Prestasi	0.45%	C2-2	Loyalitas Pelanggan	6.04%	
	K3-1	Tingkat Kecelakaan Kerja	2.53%	Masyarakat	M1-1	Jumlah Tenaga Kerja Tambahan Masyarakat	0.71%
	K3-2	Implementasi K3	0.44%		M1-2	Ketersediaan Lapangan Kerja	1.15%
	K3-3	Pemberian Jaminan Kesehatan	1.41%		M1-3	Pengadaan Pengembangan Sumber Daya Masyarakat	1.96%
			M2-1		Frekuensi Pengadaan Sosialisasi	1.90%	
			M2-2		Feedback masyarakat	3.88%	

Hasil penentuan rancangan indikator penilaian menghasilkan total keseluruhan 34 PI terdiri dari 7 PI pimpinan, 9 PI karyawan, 7 PI *supplier*, 6 PI pelanggan, dan 5 PI masyarakat dengan memiliki tingkat bobot global tertinggi pada masing-masing *stakeholder*. Pada PI pimpinan dengan bobot global kepentingan tertinggi terdapat pada efisiensi biaya operasional (I1-1) sebesar 4.96% dan bobot kepentingan terendah terdapat pada realisasi implementasi inovasi produk (I2-3) sebesar 0.41%. PI karyawan dengan bobot kepentingan tertinggi terdapat pada indeks kinerja karyawan (K1-3) sebesar 5.71% dan bobot kepentingan terendah terdapat pada implementasi K3 (K3-2) sebesar 0.44%. PI *supplier* dengan bobot kepentingan tertinggi terdapat pada persentase kecacatan bahan pasokan (S1-1) sebesar 3.38% dan bobot kepentingan terendah terdapat pada jumlah kerjasama (S2-2) sebesar 0.43%. PI pelanggan dengan bobot kepentingan tertinggi terdapat pada tingkat kualitas pelayanan (C1-2) sebesar 12.49% dan bobot kepentingan terendah terdapat pada perolehan klaim pelanggan (C1-4) sebesar 4.09%. PI masyarakat dengan bobot kepentingan tertinggi terdapat pada feedback masyarakat (M2-2) sebesar 3.88% dan bobot terendah terdapat pada jumlah tenaga kerja tambahan masyarakat (M1-1) sebesar 0.71%.

H. Penentuan *Key Performance Indicator*

Untuk menentukan *Key Performance Indicator* diperoleh melalui hasil nilai bobot global tertinggi dari seluruh indikator penilaian yang telah dihitung. Jumlah KPI yang ditentukan pada penelitian ini berjumlah 10 KPI sesuai dengan aturan penentuan efisiensi KPI 10/80/10 (10 KRI, hingga 80 RI dan PI, 10 KPI).

TABEL 4. 7 *Key Performance Indicator*

No	Kode PI	PI	Bobot Global
1	C1-2	Tingkat Kualitas Pelayanan	12.49%
2	C1-1	Tingkat Kecepatan Waktu Pengerjaan Proyek	9.01%
3	C1-3	Komplain Pelanggan	8.53%
4	C2-2	Loyalitas Pelanggan	6.04%
5	K1-3	Indeks Kinerja Karyawan	5.71%
6	C2-1	Indeks Kepuasan Pelanggan	5.64%
7	I1-1	Efisiensi Biaya Operasional	4.96%
8	I1-4	Tingkat Perolehan Proyek dari Tender	4.47%
9	C1-4	Perolehan Klaim Pelanggan	4.09%
10	M2-2	Feedback masyarakat	3.88%

Dari hasil pembobotan KPI yang telah ditentukan, indikator dengan bobot tertinggi sangat berpengaruh terhadap kondisi kinerja eksisting perusahaan. Aturan penentuan 10 KPI yang telah ditentukan merupakan indikator kunci yang memiliki pengaruh besar sehingga diperlukan adanya perhatian lebih oleh perusahaan. Diluar 10 KPI tersebut, indikator

penilaian lain tetap dilakukan sesuai dengan kapasitas penilaian masing-masing.

Hasil rancangan indikator penilaian kinerja pada PT. Deco Mandiri Sejahtera menghasilkan 11 *objectives* yang mencakup 34 PI keseluruhan terdiri dari 7 PI pimpinan, 9 PI karyawan, 7 PI *supplier*, 6 PI pelanggan, dan 5 PI masyarakat. Dari tingkatan peranan setiap *stakeholder* yang memiliki peranan terhadap proses bisnis perusahaan, dapat ditunjukkan bahwa *stakeholder* pelanggan memiliki bobot sebesar 45.8%, diikuti oleh karyawan dengan bobot sebesar 16.7%, pimpinan dengan bobot sebesar 16.6%, *supplier* dengan bobot sebesar 11.4%, dan masyarakat dengan bobot sebesar 9.6%. Dari hasil pembobotan tersebut menyatakan *stakeholder* pelanggan memiliki peranan penting dalam proses bisnis PT. Deco Mandiri Sejahtera. Keseluruhan perancangan indikator penilaian yang diperoleh akan ditentukan menjadi 10 *Key Performance Indicator* berdasarkan bobot global tertinggi dengan rincian sebagai berikut: tingkat kualitas pelayanan (12.49%), tingkat kecepatan waktu pengerjaan proyek (9.01%), komplain pelanggan (8.53%) loyalitas pelanggan (6.04%), indeks kinerja karyawan (5.71%), indeks kepuasan pelanggan

(5.64%), efisiensi biaya operasional (4.96%), tingkat perolehan proyek dari tender (4.47%), perolehan klaim pelanggan (4.09%), dan *feedback* masyarakat (3.88%).

REFERENSI

- Dwi, R., Suhandi, P., & Pratami, D. (2021). *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN ENTERPRISE SYSTEM RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ*. 02, 122–133. <https://ijies.sie.telkomuniversity.ac.id/index.php/IJIES/index> [1]
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). Kogan Page. [2]
- Cascio, W. F. (2008). *Managing Human Resources* (8th ed.). McGraw-Hill Irwin. [2]
- Adams, C., & Neely, A. (2000). The Performance Prism to Boost M&A Success. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19–23. [3]
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (Third). John Wiley & Sons, Inc. [4]
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytical Hierarchy Process*. McGraw-Hill. [5]