

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Menurut Muhamad Mahsun (2013: 25), Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai penyusun strategi organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Kinerja suatu perusahaan merupakan faktor mutlak yang menentukan eksistensi dan daya saing suatu perusahaan. Makin pentingnya kesadaran tentang kinerja disebabkan karena persaingan bisnis yang makin tinggi serta peningkatan kesadaran konsumen terhadap kebutuhan dan keinginannya. Kekritisan konsumen terhadap kinerja perusahaan inilah yang menyebabkan perusahaan harus selalu menjaga kinerjanya dan melakukan peningkatan kinerja secara terus-menerus, apabila ia tidak ingin kehilangan konsumennya.



penelitian tentang pengukuran kinerja, isu yang terpenting adalah: indikator kinerja dan penentuan metode yang akan digunakan untuk  
a. Indikator kinerja harus benar-benar mampu dijadikan sebagai

gambaran tentang kinerja perusahaan. Dengan kata lain, indikator harus dipilih yang benar-benar representatif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan metode pengukuran harus mampu secara tepat mengukur pencapaian perusahaan untuk masing-masing indikator kinerja, dan praktis serta ekonomis untuk digunakan. Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar (RS UNHAS) merupakan suatu rumah sakit pendidikan . Kondisi ini menyebabkan RS UNHAS memiliki banyak keterbatasan , RS UNHAS merupakan lembaga yang selain mempunyai fungsi pendidikan, bisnis, juga mempunyai fungsi sosial dan aspek struktural. Sehingga agar bisa tetap eksis, RS UNHAS selain harus memberikan pelayanan yang baik pada pasien, juga wajib menjaga persepsi yang baik dari karyawan dan pemerintah. Kondisi tersebut menyebabkan Performance Prism dianggap sebagai metode yang tepat digunakan untuk mengukur kinerja di rumah sakit ini. Performance Prism mengukur kinerja suatu RS menurut persepsi semua pihak yang berhubungan kerja dengan RS ini (stakeholder), yaitu pasien, karyawan, rekanan dan pemerintah.

Penerapan metode Performance Prism di RS UNHAS bertujuan untuk memberikan panduan yang jelas dalam pengukuran kinerja organisasi dengan mempertimbangkan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pasien, karyawan, pemerintah, dan masyarakat luas. Dengan pendekatan ini, rumah sakit diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan daya saing secara keseluruhan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana mendesain pengukuran kinerja organisasi di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin menggunakan metode Performance Prism?
2. Apa saja indikator kinerja yang relevan untuk masing-masing dimensi Performance Prism dalam konteks Rumah Sakit Universitas Hasanuddin?



1. Bagaimana implementasi kerangka pengukuran kinerja ini dapat meningkatkan kinerja keseluruhan rumah sakit?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Merancang kerangka pengukuran kinerja organisasi di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin dengan menggunakan metode Performance Prism.
2. Mengidentifikasi indikator kinerja utama pada setiap dimensi Performance Prism yang relevan dengan kondisi dan kebutuhan rumah sakit.
3. Memberikan rekomendasi implementasi kerangka pengukuran kinerja untuk mendukung perbaikan kualitas layanan dan efisiensi operasional rumah sakit.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik: Menambah literatur mengenai penerapan metode Performance Prism dalam pengukuran kinerja organisasi, khususnya di sektor kesehatan.
2. Manfaat Praktis: Memberikan panduan bagi manajemen Rumah Sakit Universitas Hasanuddin dalam merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang efektif.
3. Manfaat Sosial: Mendukung peningkatan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat melalui pengelolaan kinerja organisasi yang lebih baik.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada penerapan metode Performance Prism dalam pengukuran kinerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin. Analisis akan mencakup lima dimensi utama Performance Prism, yaitu kepuasan pemangku kepentingan, kontribusi pemangku kepentingan, strategi, proses, dan kapabilitas. Penelitian ini tidak mencakup aspek teknis medis atau operasional yang bersifat detail, melainkan lebih pada pendekatan strategis dan manajerial.



## 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

- **Bab I Pendahuluan:** Berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.
- **Bab II Tinjauan Pustaka:** Membahas teori-teori yang relevan, termasuk konsep Performance Prism, pengukuran kinerja, dan konteks rumah sakit.
- **Bab III Kerangka Konseptual Penelitian :** Membahas Mengenai alur penelitian
- **Bab IV Metodologi Penelitian:** Menjelaskan desain penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan langkah-langkah penelitian.
- **Bab IV Hasil dan Pembahasan:** Memaparkan hasil penelitian dan analisis berdasarkan data yang diperoleh.
- **Bab V Kesimpulan :** Memberikan kesimpulan dari penelitian dan rekomendasi untuk implementasi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Rumah Sakit**

###### **a. Pengertian Rumah sakit**

Menurut UU No 44 tahun 2009 dalam (Henni Febriawati 2013:5). Rumah sakit merupakan sebuah institusi pelayanan bidang kesehatan yang memiliki karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh pengembangan ilmu kesehatan, kemajuan teknologi bidang kesehatan dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat, yang diharuskan meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat agar terwujud tingkat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya.

Ery Rustaiyanto (2010: 27), mengatakan bahwa Rumah sakit merupakan suatu tempat pemberian pelayanan kesehatan yang memiliki sifat kompleks, padatpakar kesehatan dan padat terhadap modal. Kompleksitas yang dimiliki rumah sakit karena adanya pelayanan rumah sakit berkaitan dengan fungsi pelayanan, pelatihan dan pendidikan tenaga medis serta tingkat maupun jenis disiplin supaya rumah sakit mampu melaksanakan fungsi secara profesional baik di bidang medis dan administrasi kesehatan.

Berdasarkan SK Menteri Kesehatan RI No. 983/Menkes/SK/XI/1992 dalam Ery Rustaiyanto (2010: 27), Rumah sakit umum adalah tempat yang memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialisik dan subspecialistik.

Sedangkan Menurut Azwar dalam Henni Febriawati (2013: 6), Rumah sakit adalah suatu organisasi menyelenggarakan pelayanan kedokteran, pelatihan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien melalui tenaga medis profesional yang terorganisasi



ia kedokteran yang permanen.

Menurut Suparto Adikoesoemo dalam Henni Febriawati (2013: 6), Rumah sakit adalah bagian dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang diselenggarakan melalui rencana pembangunan kesehatan dan merupakan

suatu sistem sosial yang terdapat objek manusia sebagai pasien. Sedangkan menurut Fakhni Armen dan Vijiyanti Azwar (2013: 35), Berdasarkan jenis usahanya, rumah sakit merupakan suatu sarana di bidang kesehatan yang memberikan pelayanan baik di bidang medis maupun non medis dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, rumah sakit adalah sebuah organisasi yang bergerak dalam pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan dan merupakan suatu sistem sosial yang terdapat objek manusia sebagai pasien.

## **b. Jenis Rumah Sakit**

Menurut Undang-undang Nomor 44 Tahun 2009 dalam Henni Febriawati (2013: 6), Berdasarkan kepemilikannya rumah sakit di Indonesia dibedakan ke dalam dua jenis rumah sakit yaitu:

- a) Rumah sakit publik merupakan rumah sakit yang dikelola oleh pemerintah (termasuk pemerintah daerah) dan badan hukum lain yang bersifat nirlaba, rumah sakit publik meliputi:
  - (1) Rumah sakit milik departemen kesehatan.
  - (2) Rumah sakit milik pemerintah daerah provinsi.
  - (3) Rumah sakit milik pemerintah daerah kabupaten atau kota.
  - (4) Rumah sakit milik tentara nasional Indonesia.
  - (5) Rumah sakit milik kepolisian republik Indonesia (polri).
  - (6) Rumah sakit milik departemen di luar departemen kesehatan (termasuk milik badan usaha milik negara seperti pertamina).
- b) Rumah sakit privat merupakan rumah sakit yang dikelola oleh badan hukum dengan tujuan memperoleh keuntungan yang berbentuk perseroan terbatas (PERSERO) yang meliputi:
  - (1) Rumah sakit milik yayasan.
  - (2) Rumah sakit milik perusahaan.
  - (3) Rumah sakit milik penanam modal baik dari dalam negeri maupun luar negeri.



h sakit milik badan hukum lain.

Febriawati (2013:5), mengatakan bahwa berdasarkan jenis rumah sakit terbagi dalam 3 jenis rumah sakit yaitu:

kit umum

Rumah sakit umum merupakan rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat untuk semua jenis penyakit, mulai dari pelayanan kesehatan dasar sampai dengan pelayanan subspecialistis sesuai dengan kemampuannya.

b) Rumah sakit jiwa

Rumah sakit jiwa merupakan rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan terhadap masyarakat untuk jenis penyakit jiwa.

c) Rumah sakit khusus

Rumah sakit khusus merupakan rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat untuk jenis penyakit tertentu atau berdasarkan disiplin ilmu tertentu. Sebagai contoh rumah sakit khusus, yaitu rumah sakit khusus mata, paru-paru, kusta, rehabilitasi, jantung, kanker dan sebagainya.

Menurut KepMenkes No. 51 Menkes/SK/11/17979 dalam Henni Febriawati (2013:5). Berdasarkan jenis kelasnya rumah sakit di Indonesia dibedakan menjadi 4 kelas yaitu:

a) Rumah sakit kelas A

b) Rumah sakit kelas B (Pendidikan dan non pendidikan)

c) Rumah sakit kelas C

d) Rumah sakit kelas D

Berdasarkan jenis-jenis rumah sakit yang telah di atas maka dapat disimpulkan bahwa Rumah sakit PKU Muhammadiyah merupakan rumah sakit milik privat yang dikelola oleh yayasan dan berdasarkan jenis pelayanannya merupakan jenis rumah sakit umum dimana rumah sakit umum adalah rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat untuk semua jenis penyakit, mulai dari pelayanan kesehatan dasar sampai dengan pelayanan subspecialistis sesuai dengan kemampuannya sedangkan untuk jenis berdasarkan kelas rumah sakit PKU Muhammadiyah Gombang termasuk rumah sakit kelas C.



### Rumah Sakit

rumah sakit berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 51/2005 dalam Fakhni Armen dan Viviyanti Azwar diri atas empat fungsi yaitu :

- 1) Tempat dimana pemberian pengobatan bagi pasien rawat jalan maupun pasien rawat inap.
- 2) Sebagai tempat penelitian dan pengembangan ilmu dan teknologi yang berguna di bidang kesehatan.
- 3) Sebagai tempat pendidikan ilmu kesehatan dan latihan tenaga medis atau para medis rumah sakit.
- 4) Sebagai tempat pencegahan dan peningkatan tingkat kesehatan masyarakat.

Menurut Pusat Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Kesehatan dalam Fakhni Armen dan Viviyanti Azwar (2013: 36), fungsi rumah sakit adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pelayanan medis terhadap masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan penunjang medis dan non medis bagi masyarakat.
- 3) Melaksanakan pelayanan dan pemberian arahan ke perawatan.
- 4) Melaksanakan pelayanan rujukan kesehatan.
- 5) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga medis rumah sakit.
- 6) Melaksanakan penelitian dan pengembangan ilmu kesehatan.
- 7) Melaksanakan administrasi umum dan keuangan.

Menurut Undang-undang Nomor 44 tahun 2009 dalam Henni Febriawati (2013: 8), fungsi dari rumah sakit secara umum yaitu:

- 1) Melaksanakan pelayanan medis dan pelayanan penunjang medis.
- 2) Melaksanakan pelayanan medis dan pelayanan penunjang medis tambahan.
- 3) Melaksanakan pelayanan kedokteran kehakiman.
- 4) Melaksanakan pelayanan medis khusus.
- 5) Melaksanakan pelayanan rujukan kesehatan.
- 6) Melaksanakan pelayanan kedokteran gigi.
- 7) Melaksanakan pelayanan kedokteran sosial.
- 8) Melaksanakan pelayanan penyuluhan kesehatan terhadap masyarakat.
- 9) Melaksanakan pelayanan rawat jalan, rawat darurat dan rawat tinggal



si).

akan pelayanan rawat inap bagi pasien.

akan pelayanan administratif rumah sakit.

akan pendidikan bagi para medis.

- 13) Membantu pendidikan tenaga medis umum dan tenaga medis spesialis.
- 14) Membantu penelitian dan pengembangan ilmu kesehatan.
- 15) Membantu kegiatan penyelidikan epidemiologi.

Dari berbagai penjelasan mengenai fungsi rumah sakit di atas dapat disimpulkan fungsi rumah sakit yaitu:

- 1) Tempat rujukan pengobatan (*medical care*) yang memberikan pelayanan dan penunjang medis maupun non medis bagi penderita rawat jalan maupun bagi penderita yang dirawat inap.
- 2) Melaksanakan pelayanan medis tambahan dan pelayanan penunjang medis tambahan.
- 3) Melaksanakan pelatihan tenaga medis dan pengembangan ilmu kesehatan.
- 4) Melaksanakan pelayanan kedokteran gigi dan sosial serta penyuluhan kesehatan terhadap masyarakat.

## 2. Pengukuran Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati.

Irham Fahmi (2010: 2) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Muhamad Mahsun (2013: 25), Kinerja (*Performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program yang dibuat dalam sebuah kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi.

Menurut Suyadi Prawirosentono dalam Hadari Nawawi (2006: 65), Kinerja



kinerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal yakni tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika yang berlaku dalam

masyarakat. Sedangkan menurut Moeherino (2009: 60), Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu di dalam organisasi. (Wirawan, 2009: 3). Sedangkan menurut Mulyadi (2007: 337), Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Indra Bastian (2006: 274), menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat pencapaian yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* dalam rangka mewujudkan tujuannya visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi di dalam perusahaan yang dihasilkan dalam satu periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

## b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Organisasi di dalam perusahaan yang ingin mengetahui kinerjanya maka diperlukan pengukuran kinerja untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai organisasi. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi



pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan an atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

urut Mardiasmo (2003: 9), Pengukuran kinerja merupakan suatu alat

manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sedangkan menurut Lohman dalam Muhamad Mashun (2013:25), Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang telah ditetapkan dalam tujuan strategi organisasi.

Stout dalam Ihyaul Ulum (2012:20), menyatakan bahwa pengukuran merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja yang secara ringkas dapat disimpulkan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi. (Moeherino, 2009: 93).

Pengukuran kerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian pegawai serta operasinya. (Yuwono dkk, 2002: 26). Sedangkan Menurut Mahmudi (2007: 6), Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam melaksanakan program atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja.

Menurut Rebertson dalam Muhamad Mashun (2013:25), Pengukuran kinerja (*Performance measurement*) adalah suatu 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.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Pengukuran kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan ke pada pihak manajemen dan



dengan cara pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan tau tujuan program evaluasi yang telah ditentukan sebelumnya, informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam kan 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.

### c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja di dalam organisasi perusahaan digunakan untuk mengetahui kinerjanya. Selain untuk mengetahui kinerja suatu organisasi pengukuran kinerja juga memiliki manfaat dalam pelaksanaannya. Manfaat pengukuran kinerja antara lain yaitu untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu organisasi telah tercapai, selain itu untuk memastikan apakah strategi yang ditetapkan sudah berjalan dengan baik.

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono, dkk (2002: 29), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan/keinginan pelanggan yang akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya penghematan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Muhamad Mahsun (2013: 33), mengatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja baik internal maupun eksternal organisasi sektor publik yaitu:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dalam hal ini yaitu karyawan terhadap ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.



kan tercapainya rencana kinerja berupa strategi perusahaan yangepakati.

u dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja kemudian dingkannya dengan rencana kerja untuk memperbaiki kinerja.

- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah dicapai sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Manfaat pengukuran kinerja dalam organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif. (Ihyaul Ulum, 2012: 21).

Dari berbagai pendapat mengenai manfaat pengukuran kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat pengukuran kinerja yaitu:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. Hal ini akan mendorong pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-anggan dan pemasok internal.
- 2) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya



memperbaiki kinerja organisasi.

- 4) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi dan membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 5) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 6) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 7) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 8) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati dengan cara memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja serta membandingkannya dengan rencana kerja untuk memperbaiki kinerja

#### d. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi (2007: 14), Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi atau perusahaan yaitu :

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- 2) Menyediakan sasaran pembelajaran bagi pegawai/karyawan.
- 3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan dengan pemberian *reward* dan *punishment system*.
- 5) Memotivasi pegawai dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya.
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik.

Indra Bastian (2006: 275), menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja berarti berkaitan dengan pengukuran kinerja yang merupakan alat manajemen untuk :

- 1) Memastikan pemahaman dari para pelaksana mengenai ukuran yang digunakan untuk pencapaian tujuan kinerja yang ditetapkan.
- 2) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati pada awal dalam penyusunan tujuan dan strategi perusahaan.



r dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan kema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja. an penghargaan dan hukuman yang obyektif atas kinerja yang etelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah

disepakati.

- 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan pelaksanaan kerja instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan sudah objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan di masa depan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi untuk melakukan perbaikan pada periode selanjutnya.

Menurut Ihyaul Ulum (2012: 21), secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Dari berbagai penjelasan berkaitan dengan tujuan kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memiliki tujuan yaitu:

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi yang ditetapkan perusahaan.
- 2) Memperbaiki kinerja perusahaan untuk periode berikutnya.



ikan tercapainya skema kinerja yang disepakati oleh perusahaan. tor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

identifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

- 6) Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan sudah objektif.
- 7) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan yang telah dicapai perusahaan.

**e. Pengukuran Kinerja Dengan Manajemen Berdasarkan Sasaran Dengan Menggunakan Performance Prism**

Pengukuran dalam konteks ini merupakan upaya untuk memahami dampak penerapan manajemen dalam teknologi yang digunakan dengan tujuan meningkatkan kinerja. Tujuan dari pengukuran kinerja secara umum adalah untuk mengevaluasi kinerja yang telah tercapai, menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh dalam mendukung perbaikan kinerja, dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi hambatan.

*Performance Prism* adalah penyempurnaan dari metode pengukuran kinerja yang sudah ada sebelumnya, berfungsi sebagai kerangka kerja. Keunggulan dari kerangka kerja ini terletak pada keterlibatan seluruh stakeholder dalam organisasi, khususnya investor, pelanggan, pengguna akhir, karyawan, pemasok, mitra bisnis, masyarakat, dan regulator. Metode ini secara prinsip dilakukan dalam dua arah, yakni dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan dari semua stakeholder, sambil mengidentifikasi kontribusi dari masing-masing stakeholder terhadap organisasi. Metode ini membentuk hubungan timbal balik yang dinamis dengan setiap stakeholder. Filosofi *Performance Prism* terinspirasi dari struktur prisma yang memiliki lima sisi, yang meliputi kepuasan dan kontribusi stakeholder di bagian atas dan bawah, serta strategy, process, dan capability di sisi-sisi lainnya. Prisma juga dapat membelokkan cahaya dari satu bidang ke bidang lain, mencerminkan kompleksitas interaksi kelima sisinya. Pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari stakeholder, bukan dari strategi, menjadi ciri khas dari *Performance Prism*. Identifikasi yang detail terhadap kepuasan dan kontribusi stakeholder membimbing organisasi dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat. Dengan demikian, *Performance Prism* memungkinkan

strategi yang telah diimplementasikan sebelumnya. (Neely, A.D., *et al.*, M., dan Adams, C.A., 2002. *The Performance Prism. The Tool for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall,



UK.) Teori Performance Prism mendasari diri pada lima pertanyaan pokok, yaitu:

1. *Stakeholder satisfaction*

Stakeholder kunci dalam konteks ini adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan signifikan. Pertanyaan pokok adalah siapa stakeholder utama dan apa yang diinginkan serta dibutuhkan oleh mereka?

2. *Strategy*

Apa rencana strategis yang sebaiknya dilaksanakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan stakeholder?

3. *Process*

Langkah atau tahapan kritis apa yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tersebut?

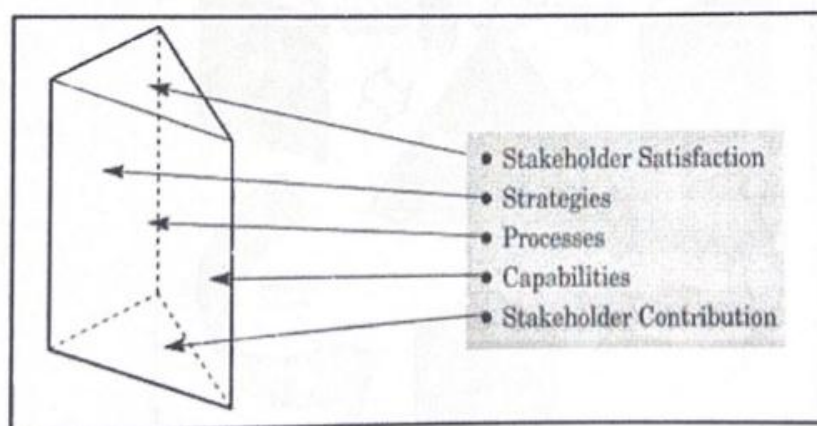
4. *Capability*

Apa kapabilitas yang harus dijalankan untuk meningkatkan proses tersebut?

5. *Stakeholder contribution*

Kontribusi apa yang dibutuhkan dari stakeholder jika kita hendak mengembangkan kemampuan tersebut?

Kelima elemen di atas tersebut membentuk model Performance Prism, dapat dilihat pada Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Element Performance Prism**

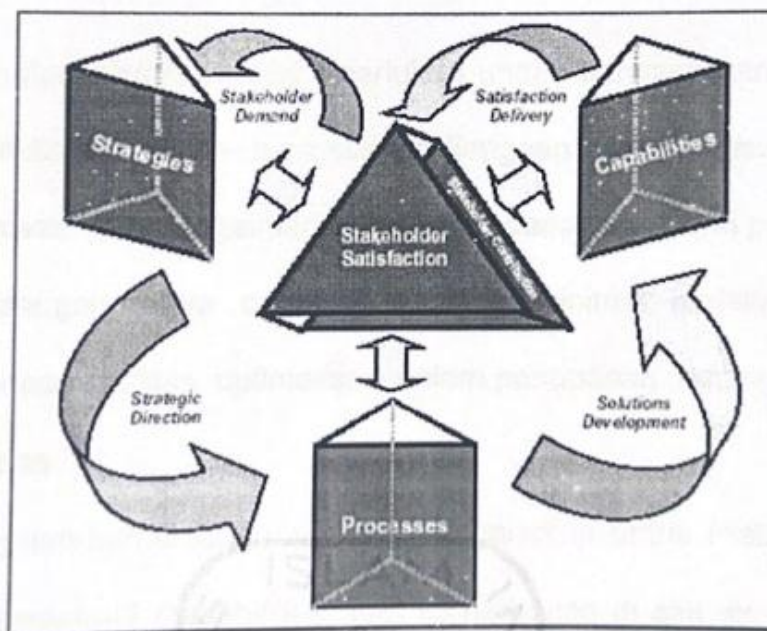
Performance Prism adalah sebuah model yang bertujuan untuk menggantikan metode-metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan



IPMS. Model ini menggambarkan kinerja organisasi sebagai struktur tiga dimensi yang terdiri dari lima aspek, yakni kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder.

*Performance Prism* memiliki perspektif yang lebih holistik terhadap stakeholders (seperti investor, pelanggan, karyawan, regulasi pemerintah, dan pemasok) dibandingkan dengan kerangka kerja lainnya. *Performance Prism* menolak pendapat bahwa pengukuran kinerja harus dimulai dari strategi. Sebaliknya, model ini berpendapat bahwa kebutuhan dan keinginan para stakeholders harus menjadi fokus utama, dan dari situ strategi dapat dirumuskan.

*Performance Prism* berargumen bahwa suatu sistem pengukuran kinerja sebaiknya disusun dalam lima perspektif kinerja yang berbeda namun saling terhubung, seperti yang dapat terlihat dalam gambar berikut :



**Gambar 2.2 Perspektif Performance Prism**

1. Kepuasan Stakeholder

Siapakah pihak yang terlibat sebagai stakeholder dalam organisasi dan apa saja harapan serta kebutuhan mereka? Stakeholder yang diperhitungkan dalam konteks ini melibatkan konsumen, tenaga kerja, pemasok, investor, serta pemerintah dan masyarakat di sekitarnya. Penting bagi organisasi untuk berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan para stakeholder serta menjalin komunikasi yang efektif dengan mereka.



## 2. Strategi

Apa strategi yang diperlukan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para stakeholder? Strategi ini memiliki peran penting dalam menilai kinerja organisasi, karena dapat berfungsi sebagai pemantau sejauh mana pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pihak manajemen dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## 3. Proses

Apa langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan? Proses-proses ini dianggap sebagai mesin menuju kesuksesan, yakni bagaimana organisasi dapat mencapai pendapatan tinggi dengan biaya operasional yang minimal melalui efisiensi penggunaan fasilitas, optimalisasi dalam pengadaan dan logistik.

## 4. Kapabilitas

Kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan untuk melaksanakan proses tersebut? Capabilities atau kemampuan di sini merujuk pada keterampilan dan potensi yang dimiliki oleh organisasi, mencakup keahlian dari sumber daya manusianya, praktik bisnisnya, pemanfaatan teknologi, dan fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini menjadi landasan fundamental yang esensial untuk bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya.

## 5. Stakeholder contribution

Kontribusi apa yang dibutuhkan dari stakeholder jika kita hendak mengembangkan kemampuan tersebut?

### f. Pembobotan dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dalam konteks pengambilan keputusan, para pengambil keputusan seringkali menghadapi masalah kompleks yang berasal dari kriteria-kriteria yang beragam. Untuk mengatasi tantangan tersebut, *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat digunakan. Metode ini merupakan suatu kerangka kerja yang efektif untuk mengambil keputusan terhadap permasalahan yang



dengan cara menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Hal ini dicapai dengan memecah masalah tersebut menjadi bagian-bagian, menyusun bagian atau variabel tersebut dalam suatu hierarki, dan memberikan nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang

pentingnya setiap variabel, dan menyintesis berbagai pertimbangan tersebut untuk menentukan variabel yang memiliki prioritas tertinggi dan berdampak paling signifikan terhadap situasi yang dihadapi.

Metode AHP membantu mengatasi permasalahan yang rumit dengan merancang suatu hirarki yang mencakup kriteria, pihak yang berkepentingan, dan hasil. Dengan menarik dari berbagai pertimbangan, metode ini membentuk bobot atau prioritas. Pendekatan ini memadukan elemen perasaan dan logika yang terlibat dalam berbagai permasalahan, kemudian menyatukan beragam pertimbangan menjadi hasil yang sesuai dengan intuisi kita, sebagaimana tercermin dalam pertimbangan yang telah dibuat.

#### **g. Scoring System dengan Model Objectives Matrix (OMAX)**

Penilaian dapat dilakukan menggunakan beberapa metode, salah satunya adalah dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX). *Objective Matrix* (OMAX) adalah sistem pengukuran produktivitas parsial yang dirancang untuk memonitor tingkat produktivitas di setiap bagian organisasi, dengan kriteria produktivitas yang disesuaikan dengan karakteristik khusus dari setiap bagian (objektif). Model ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1975 oleh James L. Riggs P.E. saat ia melakukan penelitian produktivitas di lingkungan rumah sakit. Beberapa keunggulan dari model produktivitas OMAX:

- Model OMAX menunjukkan fleksibilitasnya terhadap kriteria produktivitas yang diukur.
- Model OMAX mampu mengukur tingkat produktivitas hingga unit proses terkecil, yang direpresentasikan oleh kriteria dari unit proses tersebut dan berhubungan langsung dengan kondisi saat itu.
- Model OMAX mampu menggabungkan semua kriteria produktivitas yang krusial untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasi menjadi suatu bentuk yang terintegrasi, saling berkaitan, dan mudah disampaikan.
- Model OMAX tidak hanya mengukur produktivitas parsial, tetapi juga mampu mengukur produktivitas total organisasi.



OMAX mudah dimengerti oleh organisasi karena sederhana dan praktis.

Salah satu keterbatasan metode ini, yakni:

- Tidak terdapat pola yang konsisten dalam menetapkan kriteria.
- Perhitungan cenderung memberikan ukuran-ukuran yang bersifat parsial.
- Mekanisme perhitungan kurang dapat dimengerti secara umum.

Adapun langkah-langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kriteria produktivitas (Key Performance Indicator)

Langkah awal ini melibatkan identifikasi kriteria produktivitas yang cocok untuk unit kerja yang menjadi fokus pengukuran.

2. Menguraikan Data

Setelah kriteria produktivitas berhasil diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menjelaskan kriteria tersebut dengan lebih rinci.

3. Penilaian Awal Pencapaian (skor 3)

Penetapan nilai awal pencapaian dilakukan dengan memberikan skor 3 pada skala 1 hingga 10, dengan tujuan memberikan ruang lebih untuk perbaikan daripada kemungkinan penurunan. Penilaian awal ini umumnya ditempatkan pada tingkai yang lebih rendah, memberikan fleksibilitas untuk pertukaran dan memberi kelonggaran dalam kasus kemunduran sesekali.

4. Menentukan Nilai Optimis dan Pesimis (skor 10 dan skor 0)

Penetapan nilai optimis (skor 10) berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam dua atau tiga tahun mendatang, sesuai dengan durasi pengukuran yang akan dilakukan. Nilai ini harus mencerminkan optimisme yang realistis. Di sisi lain, skor 0 menunjukkan pencapaian terburuk yang mungkin terjadi.

5. Menetapkan sasaran jangka pendek

Pengisian nilai skala yang tersisa dalam matriks dilakukan setelah skor nol, tiga, dan sepuluh telah diisi. Pengisian nilai pada butir yang tersisa dilakukan dengan jarak antar skor yang sama, dan dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Keterangan:



- + = Interval angka antara level High dan Low
- = = Level High
- = = Level Low

Y H = Angka pada level High

Y L = Angka pada level Low

6. Menetapkan tingkat kepentingan (bobot) untuk setiap kriteria. Setiap kriteria memiliki pengaruh yang berbeda pada produktivitas keseluruhan unit kerja. Oleh karena itu, untuk menilai sejauh mana kepentingan masing-masing kriteria, bobot harus ditetapkan. Pembobotan ini umumnya dilakukan oleh para pengambil keputusan atau individu yang dianggap memiliki pemahaman yang mendalam terkait kondisi unit kerja yang akan diukur.

6. Pengoperasian Matriks Pengoperasian Matriks baru dapat dilakukan apabila semua butir diatas telah dipenuhi.

Pada Objective Matrix, skor kinerja yang digunakan berkisar antara 0-10. Terdapat 11 target pencapaian untuk setiap indikatornya, yang dapat dirinci pada tabel berikut.

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Performance</i>								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
Level								
Weight								
Value								



**Tabel 2.1 : Tabel Objective Matrix**

Keterangan:

- Skor 10: Kinerja sangat baik. Organisasi berhasil mencapai target yang realistis dan proaktif dalam usaha meningkatkan kinerja.
- Skor 9-8: Kinerja yang baik. Dalam sebagian besar aktivitas, organisasi mencapai hasil yang memuaskan dan konsisten dalam menguasai kriteria tertentu.
- Skor 7-6: Kinerja yang memadai. Organisasi telah memahami fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) serta memiliki keahlian yang diperlukan untuk menjalankan kinerja dengan efektif.
- Skor 5-4: Kinerja yang tergolong sedang atau melebihi standar yang ada (satisfactory). Organisasi masih dalam proses pembelajaran dan menunjukkan keinginan untuk terus belajarguna meningkatkan kinerja.
- Skor 3: Kinerja pada tingkat standar (average). Organisasi telah mencapai kinerja standar yang berlaku dan terus mempertahankannya lanpa berhenti melakukan perbaikan.
- Skor 2-1: Kinerja yang diperoleh rendah. Organisasi masih berada pada tahap awal atau dengan kata lain, kinerja organisasi di bawah rata-rata, dan masih memerlukan banyak pembelajaran.
- Skor 0 : Kinerja ditolak (sangat buruk). Kinerja organisasi tidak sejalan dengan tujuan dan sasaran KPI. Memerlukan bimbingan intensif.

### 3. Traffic Light System

Agar informasi hasil kinerja organisasi lebih mudah dipahami oleh pengguna, model pengukuran kinerja diimplementasikan dalam sistem lampu lalu lintas. Sistem ini menggunakan tiga warna utama, yaitu merah, kuning, dan hijau. Warna-warna tersebut ditentukan berdasarkan perbandingan nilai realisasi dengan target, dengan memberikan nilai toleransi. Jika realisasi melampaui target, maka diberi warna hijau; jika nilai realisasi berada di bawah target tetapi masih dalam batas toleransi, diberi warna kuning; sedangkan jika nilai realisasi berada di bawah target dan melampaui batas toleransi, diberi warna merah. Umumnya, sistem lampu lalu lintas ini dikombinasikan dengan sistem AX, di mana level 0 hingga level 2 diwarnai merah, level 3 hingga level 7 diwarnai kuning, dan level 8 hingga level 10 diwarnai hijau.



#### 4. Tinjauan Empiris

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dan diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konseptual adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Penulis	Tahun	Judul	Temuan
(Rafael Gouw, Ratih Rahmawati, Febri Prima, 2023)	2023	Pengukuran Kinerja Organisasi dan Penentuan KPI dengan Metode Performace Prism, AHP, OMAX, serta TLS di Indosat Ooredoo Hutchison Sales Area Pontianak	Hasil pengukuran kinerja yang dilakukan menunjukkan tiga KPI dengan performa yang kurang saat ini dan memiliki urgensi untuk segera dilakukan perbaikan dimana rekomendasi program yang dapat dijalankan diantaranya program bonus paket, boosting incentive, dan pemasangan signboard guna meningkatkan performance organisasi IOH SA Pontianak
Amanda Nur Cahyawati, Dwi Hadiani, Nur Hafidhan (2017)	2017	<i>Performance Prism</i> , AHP, IE matrix, OMAX, <i>traffic light system</i>	Dari hasil pengukuran kinerja RS. X Malang dengan performance prism diperoleh hasil perancangan sistem



		<p>pengukuran kinerja diperoleh 99 KPI yang meliputi 17 KPI untuk stakeholder investor, 35 KPI untuk stakeholder customer, 16 KPI untuk stakeholder employee, 15 KPI untuk stakeholder supplier, dan 16 KPI untuk stakeholder regulator and Community. Dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan, diperoleh nilai indeks kinerja total sebesar 7,9 sebagai hasil dari scoring dengan menggunakan metode Objectives matrix (OMAX) dan apabila menggunakan traffic light system berada pada kategori kuning yang menandakan bahwa kinerja rumah sakit secara keseluruhan dapat dikatakan belum</p>
--	--	---



			mencapai performa yang diharapkan.
(Irma Andrianti, 2016)	2016	Perancangan Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus di PT Beasco Jaya Mandiri Balikpapan)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>work-life balance</i> dan performa institusi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> yang baik dapat meningkatkan performa karyawan di institusi tersebut. Dengan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan cenderung lebih produktif dan berkinerja baik.
Hermanto, an	2022	<i>Performance Prism</i> , AHP, OMAX	Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa sistem pengukuran kinerja memuat 38 KPI yang meliputi 8 KPI konsumen, 6 KPI untuk employee, 6 KPI investor, 6 KPI supplier, 6 KPI pemerintah dan 6 KPI untuk



			<p>masyarakat di sekitar lingkungan hotel yang terbagi kedalam tiga kriteria yaitu strategy, process, dan capability. Dari ketiga kriteria tersebut yang memiliki nilai performansi tertinggi adalah capability. Setelah semua KPI tersebut dibobotkan dengan AHP dan kemudian dilakukan scoring dengan OMAX maka perklian antara dua hasil perhitungan tersebut menunjukkan nilai performansi aktual. Performansi aktual menunjukkan bahwa terdapat beberapa KPI yang sebaiknya ditingkatkan, diantaranya adalah dari KPI penyusun strategy yaitu pengembangan fasilitas unggulan dan memperluas fasilitas untuk</p>
--	--	--	---



			<p>kemudahan pembayaran. Untuk KPI penyusun process adalah peningkatan frekwensi pemberian paket diskon dan penyampaian informasi yang lebih rinci tentang fasilitas hotel. Serta untuk KPI penyusun capability adalah meningkatkan perluasan promosi dan penggunaan metode promosi hotel yang lebih kreatif</p>
--	--	--	--

