

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

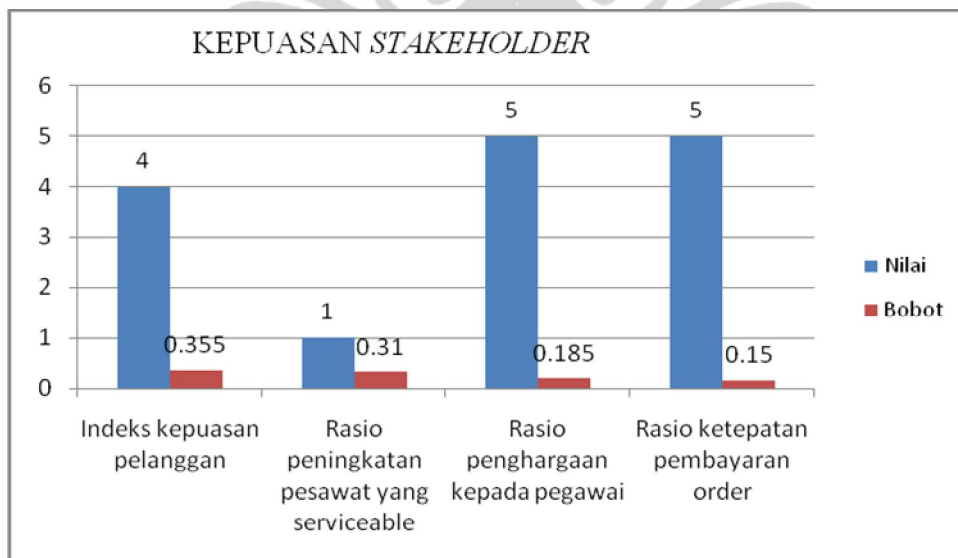
Bab ini menjelaskan tentang analisa dan pembahasan tentang penilaian kinerja terhadap bobot yang diberikan oleh para pakar, analisa penilaian kinerja pada masing-masing perspektif *Performance Prism*, dan Analisa kinerja perusahaan.

4.1. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot *Performance Prism*.

4.1.1. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot Pada Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebesar 20 kuesioner yang diisi oleh para pakar. Indikator pada perspektif kepuasan *stakeholder* terdiri dari:

- Indeks kepuasan pelanggan.
- Rasio peningkatan pesawat yang *serviceable*.
- Rasio penghargaan kepada pegawai.
- Rasio ketepatan pembayaran order.



Gambar 4.1. Grafik Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Dari Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa menurut pakar indikator yang paling penting berada pada indikator indeks kepuasan pelanggan dengan nilai bobot 0.355 dan selanjutnya indikator rasio peningkatan pesawat yang *serviceable* dengan nilai bobot 0.31. Akan tetapi nilai kinerja pada indikator indeks kepuasan pelanggan dan rasio peningkatan pesawat yang *serviceable* lebih rendah dibandingkan dengan nilai kinerja rasio penghargaan pada pegawai dan rasio ketepatan pembayaran order yang mempunyai nilai kinerja 5 padahal bobotnya sangat kecil. Oleh karena itu perlu adanya peningkatan pada indikator indeks kepuasan pelanggan dan terutama pada indikator rasio peningkatan pesawat yang *serviceable* yang memiliki nilai kinerja paling kecil.

4.1.2. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot Pada Perspektif Strategi.

Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebesar 20 kuesioner yang diisi oleh para pakar. Indikator pada perspektif strategi terdiri dari:

- Jumlah keluhan/masukan pelanggan.
- Rasio kondisi pesawat yang *serviceable*.
- Jumlah keluhan/masukan pegawai.
- Rasio keterlambatan pengiriman order.



Gambar 4.2. Grafik Perspektif Strategi.

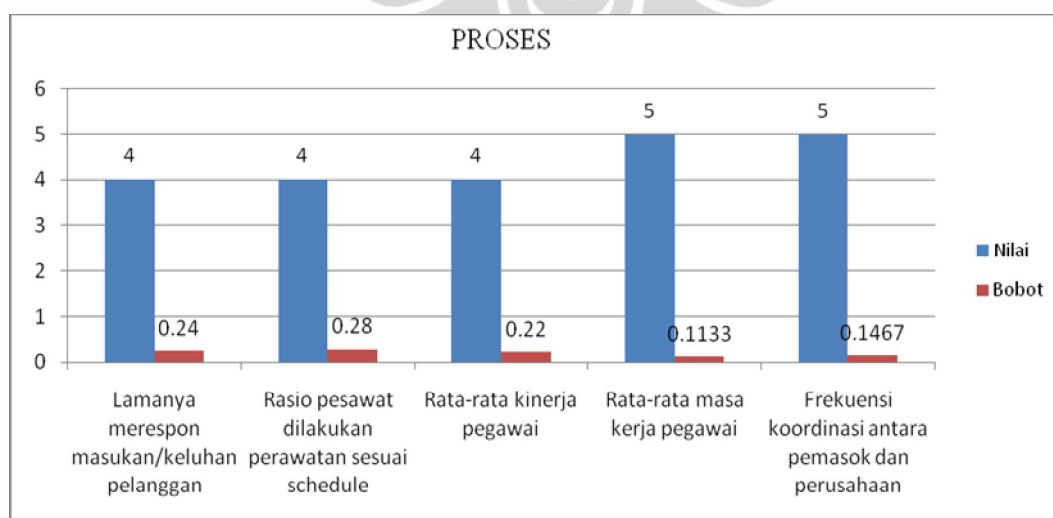
Universitas Indonesia

Dari Gambar 4.2 dapat dilihat bahwa menurut pakar indikator yang paling penting beradap pada indikator jumlah keluhan/masukan pelanggan dengan nilai bobot 0.335 dan selanjutnya indikator rasio kondisi pesawat yang *serviceable* dengan nilai bobot 0.305. Akan tetapi nilai kinerja pada unsur jumlah keluhan/masukan pelanggan dan rasio kondisi pesawat yang *serviceable* lebih rendah dibandingkan dengan nilai kinerja jumlah keluhan/masukan pegawai dan rasio keterlambatan pengiriman order yang mempunyai nilai kinerja 5 padahal bobotnya sangat kecil. Oleh karena itu perlu adanya peningkatan pada indikator kinerja pada unsur jumlah keluhan/masukan pelanggan dan rasio kondisi pesawat yang *serviceable* yang memiliki nilai kinerja masih cukup.

4.1.3. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot Pada Perspektif Proses.

Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebesar 20 kuesioner yang diisi oleh para pakar. Indikator pada perspektif proses terdiri dari:

- Lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan.
- Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule*.
- Rata-rata kinerja pegawai.
- Rata-rata masa kerja pegawai.
- Frekuensi antara pemasok dan perusahaan.



Gambar 4.3. Grafik Perspektif Proses.

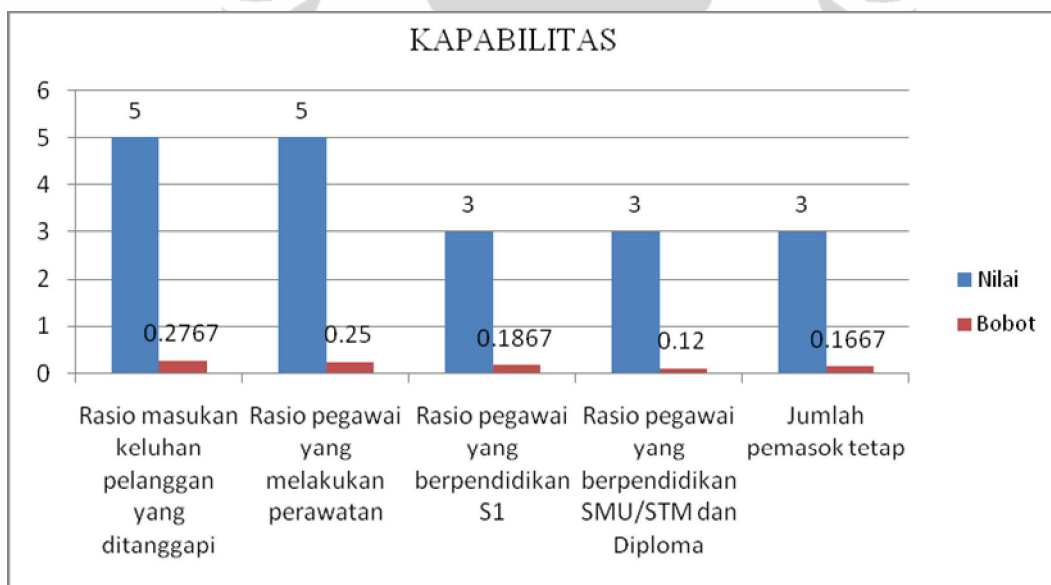
Universitas Indonesia

Dari Gambar 4.3 dapat dilihat bahwa menurut pakar nilai kinerja pada indikator rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* sebesar 4 harus lebih besar dari indikator yang lain atau sama dengan nilai kinerja pada indikator rata-rata masa kerja pegawai dan frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan yang memiliki kinerja sebesar 5. Karena indikator rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* memiliki bobot yang paling tinggi yaitu 0.28.

4.1.4. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot Pada Perspektif Kapabilitas.

Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebesar 20 kuesioner yang diisi oleh para pakar. Indikator pada perspektif kapabilitas terdiri dari:

- Rasio masukan keluhan pelanggan yang ditanggapi.
- Rasio pegawai yang melakukan perawatan.
- Rasio pegawai yang berpendidikan S1.
- Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma.
- Jumlah pemasok tetap.



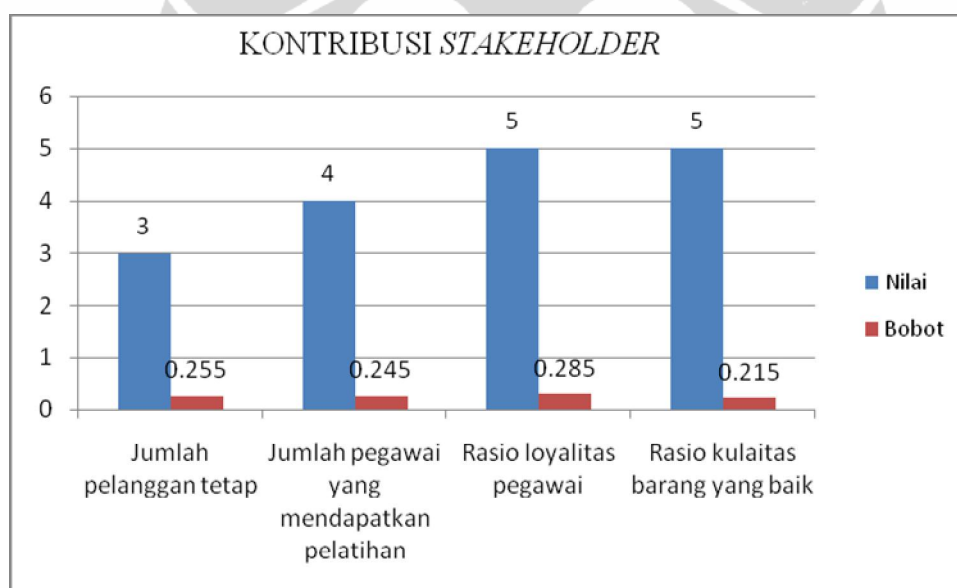
Gambar 4.4. Grafik Perspektif Kapabilitas.

Dari Gambar 4.4 dapat dilihat bahwa dalam penilaian kinerja pada perspektif kapabilitas sudah sesuai dengan apa yang dipentingkan oleh para pakar karena besar nilai bobotnya sama besar dengan nilai kerjanya.

4.1.5. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot Pada Perspektif Kontribusi *Stakeholder*.

Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebesar 20 kuesioner yang diisi oleh para pakar. Indikator pada perspektif kontribusi *stakeholder* terdiri dari:

- Jumlah pelanggan tetap.
- Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan.
- Rasio loyalitas pegawai.
- Rasio kualitas barang yang baik.



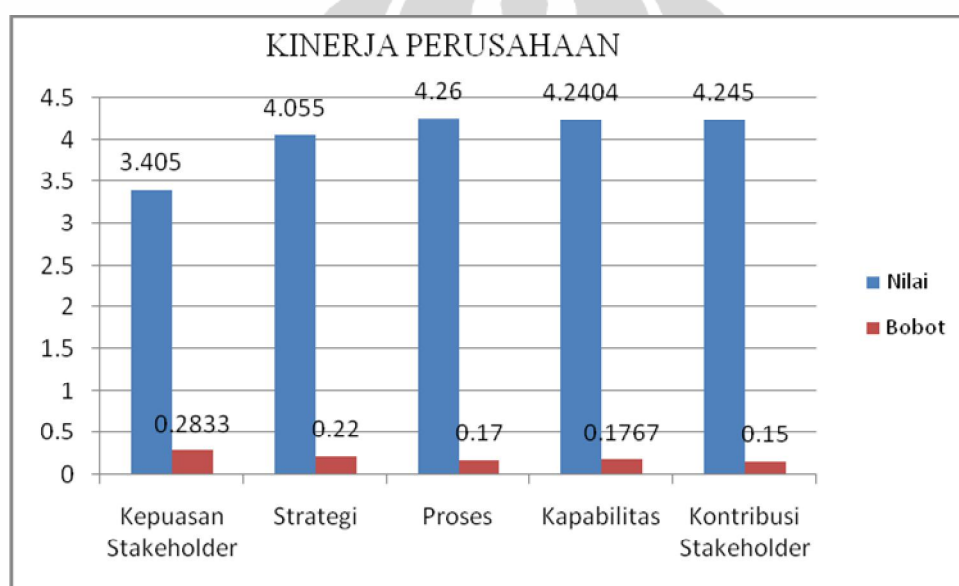
Gambar 4.5. Grafik Perspektif Kontribusi *Stakeholder*.

Dari Gambar 4.5 dapat dilihat bahwa menurut pakar indikator terpenting kedua setelah rasio loyalitas pegawai adalah jumlah pelanggan tetap karena memiliki nilai bobot tertinggi kedua yaitu 0.255. Akan tetapi, nilai kinerja pada indikator jumlah pelanggan tetap yaitu sebesar 3 dikategorikan cukup yang merupakan nilai terendah dari nilai kinerja lain yang bobotnya lebih kecil dari

bobot unsur jumlah pelanggan tetap. Oleh karena itu perlu ditingkatkan dalam indikator jumlah pelanggan tetap.

4.2. Analisa Penilaian Kinerja Terhadap Bobot Pada Pengukuran Kinerja Perusahaan.

Jumlah kuesioner yang dikumpulkan sebesar 20 kuesioner yang diisi oleh para pakar. Dimensi pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode *Performance Prism* yaitu Kepuasan *Stakeholder*, Strategi, Proses, Kapabilitas dan Kontribusi *Stakeholder*.



Gambar 4.6. Grafik Pengukuran Kinerja Perusahaan.

Dari Gambar 4.6 dapat dilihat bahwa menurut para pakar perspektif yang paling penting berada pada kepuasan *stakeholder* dengan nilai bobot 0.2833 sedangkan nilai bobot pada strategi 0.22, nilai bobot pada proses 0.17, nilai bobot pada kapabilitas 0.1767 dan nilai bobot pada kontribusi *stakeholder* 0.15. Akan tetapi perspektif kepuasan *stakeholder* memiliki nilai kinerja yang terendah yaitu 3.405 dibandingkan dengan nilai kinerja pada perspektif strategi yaitu 4.055, nilai kinerja pada perspektif proses yaitu 4.26, nilai kinerja pada perspektif kapabilitas yaitu 4.2404 dan nilai kinerja perspektif kontribusi *stakeholder* yaitu 4.245. Ini menandakan perlunya peningkatan pada dimensi kepuasan *stakeholder* khususnya pada indikator rasio peningkatan pesawat yang *serviceable*.

Universitas Indonesia

4.3. Penilaian Kinerja Perspektif *Performance Prism*.

4.3.1. Penilaian Kinerja Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Pada perspektif kepuasan *stakeholder* yang diperlihatkan pada Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa perspektif kepuasan *stakeholder* yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi pada indikator rasio penghargaan pada pegawai dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik dan indikator rasio ketepatan pembayaran order dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik. Hal ini disebabkan karena pada indikator rasio penghargaan pada pegawai seluruh pegawai menerima penghargaan atas kesetiaan pada perusahaan telah bekerja selama 5 tahun dan pada indikator rasio ketepatan pembayaran order bahwa perusahaan hanya telat bayar 2 kali dari 103 kali order. Kemudian diikuti oleh indikator indeks kepuasan pelanggan dengan nilai sebesar 4 dikategorikan baik, lalu penilain kinerja terendah pada indikator rasio peningkatan pesawat yang *serviceable* dengan nilai sebesar 1 dikategorikan sangat kurang. Hal ini disebabkan tidak adanya peningkatan jumlah pesawat yang *serviceable* di tahun 2010.

4.3.2. Penilaian Kinerja Perspektif Strategi.

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa perspektif strategi yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi pada indikator jumlah keluhan/masukan pegawai dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik dan indikator rasio keterlambatan pengiriman order dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik. Hal ini disebabkan karena pada indikator jumlah keluhan/masukan pegawai hanya ada 3 keluhan dari batas maksimum keluhan yaitu 20 keluhan dan pada indikator rasio keterlambatan pengiriman order disebabkan karena hanya ada 17 order yang terlambat dari 103 order yang dikirim. Kemudian diikuti oleh indikator jumlah keluhan/masukan pelanggan dengan nilai sebesar 4 dikategorikan baik, lalu penilain kinerja terendah pada indikator rasio kondisi pesawat yang *serviceable* dengan nilai sebesar 3 dikategorikan cukup. Hal ini disebabkan karena hanya ada 10 pesawat yang *serviceable* dari 21 pesawat yang ada saat ini.

Tabel 4.1. Penilaian Kinerja Perspektif Kepuasan Stakeholder					
Perspektif	Bobot	Nilai	Indikator		
Kepuasan Stakeholder	0.2833	3.405	Indeks kepuasan pelanggan		
			Rasio peningkatan pesawat yang <i>serviceable</i>		
			Rasio penghargaan kepada pegawai		
			Rasio ketepatan pembayaran order		
			Interval Range	Pencapaian	Bobot/Probabilitas
			00.0-10.00	7.55	0.355
			00.00%-100.00%	0%	0.31
			00.00%-100.00%	100%	0.185
			00.00%-100.00%	83.49%	0.15

Tabel 4.2. Penilaian Kinerja Perspektif Strategi					
Perspektif	Bobot	Nilai	Indikator		
Strategi	0.22	4.055	Jumlah keluhan/masukan pelanggan		
			Rasio kondisi pesawat yang <i>serviceable</i>		
			Jumlah keluhan/masukan pegawai		
			Rasio keterlambatan pengiriman order		
			Interval Range	Pencapaian	Bobot/Probabilitas
			0 - 20 Kehuhan	6 Kehuhan	0.335
			00.00%-100.00%	47.62%	0.305
			0 - 20 Kehuhan	3 Kehuhan	0.18
			00.00%-100.00%	16.50%	0.18

4.3.3. Penilaian Kinerja Perspektif Proses.

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa perspektif proses yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi pada indikator rasio rata-rata masa kerja pegawai dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik dan indikator frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik. Hal ini disebabkan karena pada indikator rasio rata-rata masa kerja pegawai, rata-rata masa kerja pegawainya lebih dari 20 Tahun dan pada indikator frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan bahwa perusahaan selalu mengkoordinasi seluruh order yang dibeli dari proses pengiriman sampai tiba dilokasi setiap hari. Kemudian diikuti oleh indikator lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan dengan nilai sebesar 4 dikategorikan baik. Hal ini disebabkan karena perusahaan selalu merespon keluhan/masukan rata-rata 2 hari. Lalu indikator rata-rata kinerja pegawai dengan nilai sebesar 4 dikategorikan baik dan indikator rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* dengan nilai sebesar 4 dikategorikan baik.

4.3.4. Penilaian Kinerja Perspektif Kapabilitas.

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa perspektif kapabilitas yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi pada indikator rasio masukan/keluhan pelanggan yang ditanggapi dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik. Hal ini disebabkan karena seluruh masukan/keluhan pelanggan selalu ditanggapi perusahaan. Dan indikator rasio pegawai yang melakukan perawatan dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik karena jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam melakukan perawatan selalu sesuai. Kemudian diikuti oleh indikator rasio pegawai yang berpendidikan S1 dengan nilai sebesar 3 dikategorikan cukup, lalu indikator rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma dengan nilai 3 dikategorikan cukup, dan indikator jumlah pemasok tetap dengan nilai sebesar 3 dikategorikan cukup karena dari 21 pemasok yang ada hanya 10 pemasok yang dapat dipercaya dan mempunyai kualitas order yang baik .

Tabel 4.3. Penilaian Kinerja Perspektif Proses		Bobot	Nilai	Indikator	Interval Range	Pencapaian	Bobot/Probabilitas	Nilai	Kategori
Perspektif Proses	0.17	4.26		Lamanya merespon masukan keluhan pelanggan	1 Hari - >4 Hari	1.83 Hari	0.24	4	Baik
				Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai <i>schedule</i>	00.00%-100.00%	68.75%	0.28	4	Baik
				Rata-rata kinerja pegawai	00.00-05.00	3.667	0.22	4	Baik
				Rata-rata masa kerja pegawai	1 - > 20 Tahun	22.4 Tahun	0.1133	5	Sangat Baik
				Frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan	Setiap Hari - 5 Hari	Setiap Hari	0.1467	5	Sangat Baik

Tabel 4.4. Penilaian Kinerja Perspektif Kapabilitas		Bobot	Nilai	Indikator	Interval Range	Pencapaian	Bobot/Probabilitas	Nilai
Perspektif Kapabilitas	0.1767	4.0537		Rasio masukan keluhan pelanggan yang ditanggapi	00.00%-100.00%	100%	0.2767	5
				Rasio pegawai yang melakukan perawatan	00.00%-100.00%	100%	0.25	5
				Rasio pegawai yang berpendidikan S1	00.00%-75.00%	42.50%	0.1867	3
				Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma	00.00%-25.00%	10.83%	0.12	3
				Jumlah pemasok tetap	1 - 21 Pemasok	10 Pemasok	0.1667	3

4.3.5. Penilaian Kinerja Perspektif Kontribusi *Stakeholder*.

Dari Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa perspektif kontribusi *stakeholder* yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi pada indikator rasio kualitas yang baik dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik karena hanya ada 2% dari 289 barang untuk kebutuhan *Fix Wing* dan *Rotary Wing* yang dikarenakan barang yang dibeli dalam keadaan rusak dan tidak lengkapnya sertifikat. Dan indikator rasio loyalitas pegawai dengan nilai 5 dikategorikan sangat baik karena masing-masing pegawai mempunyai kesetiaan terhadap perusahaan selama lebih dari 5 tahun dan masing-masing pegawai berhak mendapatkan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas kesetiiaannya selama 5 tahun. Kemudian diikuti oleh indikator jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan dengan nilai sebesar 4 dikategorikan baik karena dari 5 pegawai yang diharapkan ikut pelatihan akan tetapi hanya 4 yang mengikuti pelatihan, lalu penilain kinerja terendah pada indikator jumlah pelanggan tetap dengan nilai sebesar 3 dikategorikan cukup. Hal ini disebabkan karena dari 14 pelanggan yang ada pada tahun 2009, hanya tinggal 9 pelanggan yang setia masih mencarter pesawat ditahun 2010.

4.4. Penilaian Kinerja Perusahaan.

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa pengukuran kinerja pada salah satu perusahaan jasa penerbangan di Indonesia yang memiliki penilaian kinerja paling tinggi pada perspektif proses dengan nilai 4.26 dikategorikan sangat baik. Kemudian diikuti oleh perspektif kontribusi stakeholder dengan nilai kinerja sebesar 4.245 dikategorikan sangat baik, lalu perspektif kapabilitas dengan nilai kinerja sebesar 4.0537 dikategorikan baik, perspektif strategi dengan nilai performansi sebesar 4.055 dikategorikan baik dan penilain kinerja terendah pada perspektif kepuasan *stakeholder* dengan nilai kinerja sebesar 3.405 dikategorikan cukup. Dari hasil pengukuran, bahwa perusahaan tersebut memiliki penilaian kinerja sebesar 3.9669. Berdasarkan skala likert 5 (lima) dinyatakan perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik.

Tabel 4.5. Penilaian Kinerja Perspektif Kontribusi Stakeholder					
Perspektif	Bobot	Nilai	Indikator		
Kontribusi Stakeholder	0.15	4.245	Jumlah pelanggan tetap		
			Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan		
			Rasio loyalitas pegawai		
			Rasio kualitas barang yang baik		
			Interval Range	Pencapaian	Bobot/Probabilita
			1 - 14 Pelanggan	9 Pelanggan	0.255
			1 - 5 Orang	4 Orang	0.245
			00.00%-100.00%	100%	0.285
			00.00%-100.00%	98%	0.215

Tabel 4.6. Penilaian Kinerja Perusahaan					
Pengukuran Kinerja Perusahaan	Interval Range	Bobot/Probabilitas	Nilai	Kategori	
Kepuasan Stakeholder	1.00 - 5.00	0.2833	3.405	Cukup	
Strategi	1.00 - 5.00	0.22	4.055	Baik	
Proses	1.00 - 5.00	0.17	4.26	Sangat Baik	
Kapabilitas	1.00 - 5.00	0.1767	4.0537	Baik	
Kontribusi Stakeholder	1.00 - 5.00	0.15	4.245	Sangat Baik	
Total	1.00 - 5.00	1	3.9669	Baik	