

BAB 3

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menceritakan tentang bagaimana proses pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian seperti: mengidentifikasi *stakeholder*, mengidentifikasi kepuasan *stakeholder*, mengidentifikasi strategi, mengidentifikasi proses, mengidentifikasi kapabilitas, mengidentifikasi kontribusi *stakeholder*, mengidentifikasi KPI, pembuatan *Decision Tree*, pembobotan dengan *Delphi Method* dan penilaian kinerja dengan *Expected Value*

3.1. Identifikasi *Stakeholder*.

Pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) adalah individu atau kelompok individu tertentu yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi. *stakeholder* terdiri dari *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *stakeholder* internal antara lain manajemen dan pegawai organisasi, sedangkan *stakeholder* eksternal antara lain pemasok, rekanan, masyarakat, investor, kreditor, konsultan dan sebagainya. Adapun *stakeholder* perusahaan jasa penerbangan ini adalah:

- *Stakeholder* internal :
 - Manajemen (*Management*).
 - Pegawai (*Employee*).
- *Stakeholder* eksternal :
 - Pemasok (*Supplier*).
 - Pelanggan (*Customer*).

1. Manajemen.

Manajemen yang dimaksud adalah Presiden Direktur selaku puncak pimpinan (*Top Management*). Dimana Presiden Direktur bertanggung jawab dan memimpin seluruh aktivitas perusahaan agar sesuai dengan peraturan dan prosedur.

2. Pegawai.

Pegawai yang dimaksud adalah Pegawai Divisi *Engineering*. Pegawai di Div. *Engineering* berjumlah 30 orang. Dimana untuk bagian *Fix Wing* ada 20 orang dan *Rotary* ada 10 orang.

3. Pemasok.

Perusahaan memiliki *supplier* untuk kebutuhan *airframe*, *avionic engine*, dll. *Supplier* perusahaan jasa penerbangan ini adalah:

- Dowell Airline Support
- Fokker Service BV
- Aero Pacific Teknologi
- dll

4. Pelanggan.

Pelanggan perusahaan jasa penerbangan ini adalah perusahaan-perusahaan yang mencharter pesawat, seperti:

- Pertamina
- Chevron
- Conoco Philips
- dll

3.2. Identifikasi 5 Perspektif *Performance Prism*.

Menurut Nelly & Adams, apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* secara umum dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- Pelanggan menginginkan dipenuhinya akan kecepatan, hak, murah dan kemudahan. Disamping itu dituntut untuk memberikan kepercayaan, kesatuan, keuntungan, dan perkembangan.

Universitas Indonesia

- Pegawai menginginkan dipenuhinya akan tujuannya, perhatian, keahlian, dan upah. Disamping itu diharapkan memberikan kerjasamanya, kesetiaan, pikiran, dan masukan.
- Pemasok menginginkan dipenuhinya akan kepercayaan, kesatuan, keuntungan, dan perkembangan. Dan disisi lainnya diharapkan dapat memberikan kecepatan, hak, murah, dan kemudahan.
- Pemerintah dan masyarakat menginginkan dipenuhinya akan kesahan, keadilan, penjualan, dan kebenaran dan disisilainnya dituntut untuk memberikan peraturan-peraturan, alasan, kejelasan, dan nasehat.
- Investor menginginkan dipenuhinya akan hasil, penghargaan, gambaran dan keyakinan. Dan disisi lain dituntut untuk memberikan modal, kredit, resiko dan bantuan.

Hal-hal tersebut dapat kita digambarkan pada gambar 3.1.



Gambar 3.1. Keinginan dan Kebutuhan *Stakeholder* dan Perusahaan.

Sumber: Nelly & Adams (2000).

Dari gambar diatas kita dapat mengidentifikasi apa saja yang diinginkan oleh *stakeholder* dan apa yang harus diberikan *stakeholder* kepada perusahaan.

3.2.1. Identifikasi Kepuasan *Stakeholder*.

Kepuasan *stakeholder* dapat dipenuhi dengan mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*. Proses identifikasi kebutuhan *stakeholders* dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan metode wawancara kepada masing-masing *stakeholder*. Berikut merupakan hasil wawancara mengenai kebutuhan *stakeholder*.

1. Pelanggan.

- Tepat waktu ketika berangkat dan tiba ditujuan.
- Harga yang bersaing.
- Peningkatan jumlah pesawat.
- Kenyamanan.
- Keamanan.
- Pelayanan yang ramah dan memuaskan.
- Lingkungan yang bersih.
- Menanggapi complain yang cepat.

2. Manajemen.

- Peningkatan jumlah pelanggan.
- Peningkatan pegawai yang berprestasi.
- Pegawai yang disiplin
- Pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi.
- Pegawai yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

3. Pegawai.

- Keluhan pegawai lebih diperhatikan.
- Fasilitas yang modern
- Kondisi kerja yang nyaman.
- Pelatihan kemampuan karyawan.
- Penghargaan kepada pegawai.

4. Pemasok.

- Pembayaran tepat waktu.
- Bisnis yang berkelanjutan.
- Komunikasi yang terjalin dengan baik.
- Memperoleh Keuntungan yang besar.

Dari kebutuhan *stakeholder* diatas dapat diambil beberapa yang dapat dijadikan pengukuran kepuasan *stakeholder* yaitu:

1. Pelanggan.

Kepuasan : Mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

Indikator : Indeks kepuasan pelanggan.

2. Manajemen.

Kepuasan : Meningkatnya jumlah pesawat yang *serviceable*.

Indikator : Rasio peningkatan jumlah pesawat yang *serviceable*.

3. Pegawai.

Kepuasan : Adanya penghargaan kepada pegawai.

Indikator : Rasio penghargaan kepada pegawai.

Universitas Indonesia

4. Pemasok.

Kepuasan : Pembayaran tepat waktu.

Indikator : Rasio ketepatan pembayaran.

3.2.2. Identifikasi Strategi.

1. Pelanggan.

Kepuasan : Mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

Strategi : Menghitung jumlah keluhan/masukan pelanggan atas ketidakpuasan pelanggan tersebut.

Indikator : Jumlah keluhan/masukan pelanggan.

2. Manajemen.

Kepuasan : Meningkatnya jumlah pesawat yang *serviceable*.

Strategi : Menghitung jumlah pesawat yang *serviceable* terhadap jumlah pesawat saat ini.

Indikator : Rasio kondisi pesawat yang *serviceable*.

3. Pegawai.

Kepuasan : Adanya penghargaan kepada pegawai.

Strategi : Adanya keluhan/masukan pegawai mengenai apa yang mereka inginkan.

Indikator : Jumlah keluhan/masukan pegawai.

4. Pemasok.

Kepuasan : Pembayaran tepat waktu.

Strategi : Adanya pengiriman barang yang tepat waktu/tidak terlambat agar pembayaran dapat dibayar tepat waktu.

Indikator : Rasio keterlambatan pengiriman order.

3.2.3. Identifikasi Proses.

1. Pelanggan.

Strategi : Menghitung jumlah keluhan/masukan pelanggan atas ketidakpuasan pelanggan tersebut.

Proses : Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merespon keluhan/masukan tersebut.

Indikator : Lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan

2. Manajemen.

Strategi : Menghitung jumlah pesawat yang *serviceable* terhadap jumlah pesawat saat ini.

Proses : Untuk mengetahui jumlah pesawat yang *serviceable* diperlukan perawatan yang sesuai dengan *schedule* yang ditentukan.

Indikator : Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule*.

3. Pegawai.

Strategi : Adanya keluhan/masukan pegawai mengenai apa yang mereka inginkan.

Universitas Indonesia

Proses : Dalam memenuhi keluhan/masukan pegawai perlu dilihat sampai sejauh mana kinerja pegawai dan rata-rata pegawai.

Indikator : 1. Rata-rata kinerja pegawai.
2. Rata-rata masa kerja pegawai.

4. Pemasok.

Strategi : Adanya pengiriman barang yang tepat waktu / tidak terlambat agar pembayaran dapat dibayar tepat waktu.

Proses : Dibutuhkan koordinasi antara perusahaan dengan pemasok.

Indikator : Frekuensi koordinasi antara perusahaan dengan pemasok.

3.2.4. Identifikasi Kapabilitas.

1. Pelanggan.

Proses : Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk merespon keluhan/masukan tersebut.

Kapabilitas : Berapa banyak keluhan/masukan pelanggan yang ditanggapi.

Indikator : Rasio keluhan/masukan pelanggan yang ditanggapi

2. Manajemen.

Proses : Untuk mengetahui jumlah pesawat yang *serviceable* diperlukan perawatan yang sesuai dengan *schedule* yang ditentukan.

Kapabilitas : Diperlukan pegawai yang melakukan perawatan

Indikator : Rasio pegawai yang melakukan perawatan.

3. Pegawai.

Proses : Dalam memenuhi keluhan/masukan pegawai perlu dilihat sampai sejauh mana kemampuan pegawai dan rata-rata pegawai.

Kapabilitas : Adanya pegawai yang berpendidikan tinggi.

Indikator : 1. Rasio pegawai yang berpendidikan S1.
2. Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM.

4. Pemasok.

Proses : Dibutuhkan koordinasi antara perusahaan dengan pemasok.

Kapabilitas : Adanya pemasok tetap yang terpercaya dan kualitas order yang baik.

Indikator : Rasio pemasok tetap.

3.2.5. Identifikasi Kontribusi *Stakeholder*.

1. Pelanggan.

Kapabilitas : Berapa banyak keluhan/masukan pelanggan yang ditanggapi.

Kontribusi : Setelah keluhan/masukan pelanggan ditanggapi, perusahaan menginginkan adanya pelanggan yang setia.

Indikator : Rasio pelanggan tetap

2. Manajemen.

Kapabilitas : Diperlukan pegawai yang melakukan perawatan.

Kontribusi : Agar perawatan berjalan dengan baik maka perusahaan menginginkan adanya pegawai yang mendapatkan pelatihan.

Indikator : Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan.

3. Pegawai.

Kapabilitas : Adanya pegawai yang mau belajar/mengembangkan keahliannya.

Kontribusi : Perusahaan menginginkan adanyan pegawai agar setia kepada perusahaan.

Indikator : Rasio loyalitas pegawai.

4. Pemasok.

Kapabilitas : Adanya pemasok tetap yang terpercaya dan kualitas order yang baik.

Kontribusi : Perusahaan menginginkan kualitas barang yang baik dari pemasok yang dipercaya perusahaan.

Indikator : Rasio kualitas barang yang baik.

3.3. Identifikasi Key Performance Indicator.

Dari identifikasi terhadap kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder* maka, didapat 22 indikator yang datanya

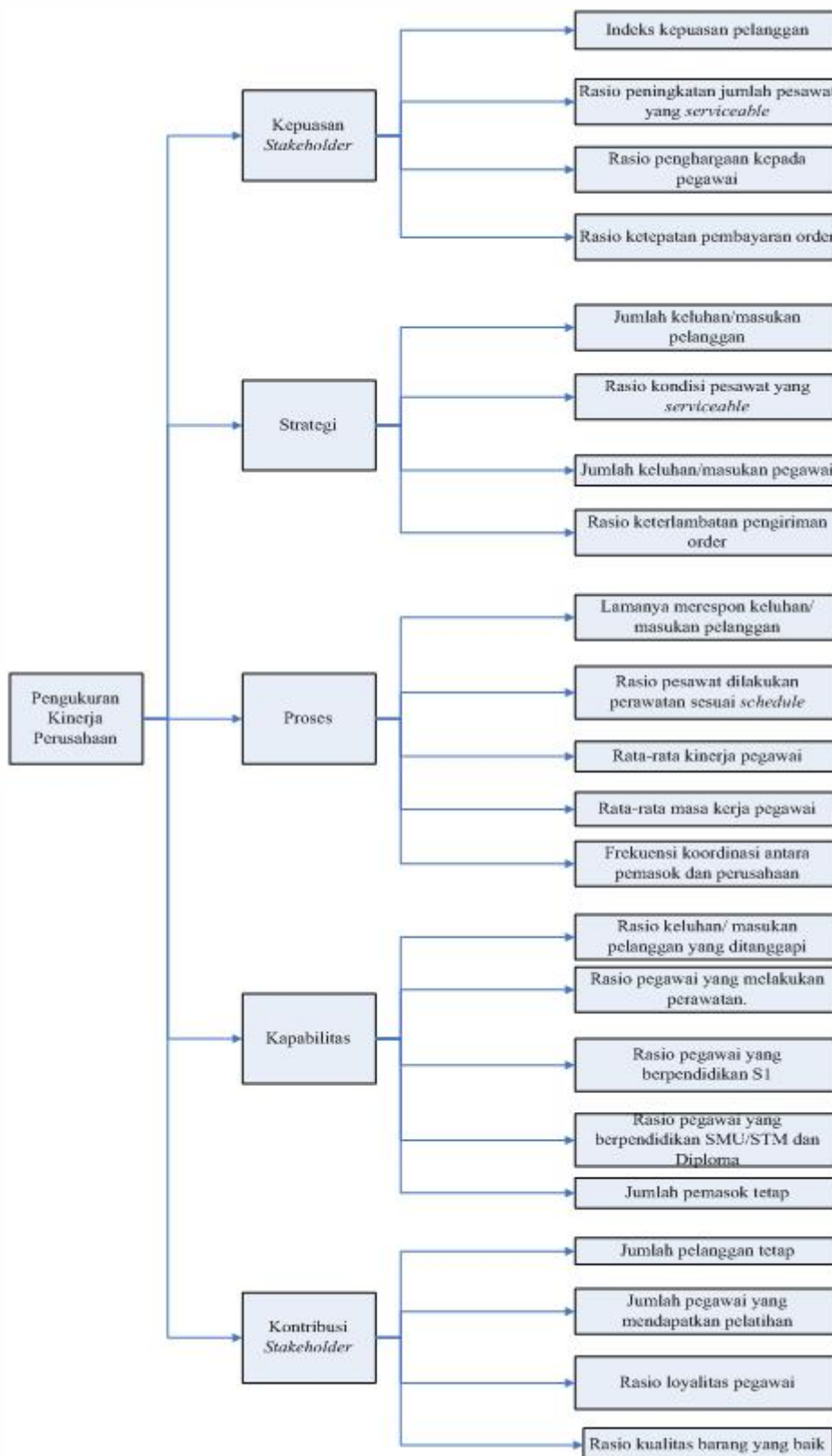
dapat diperoleh dari perusahaan yang diperlihatkan pada Tabel 3.1. Dimana 22 indikator tersebut diantaranya adalah:

- 4 indikator kepuasan *stakeholder*.
- 4 indikator strategi.
- 5 indikator proses.
- 5 indikator kapabilitas.
- 4 indikator kontribusi *stakeholder*.

Tabel 3.1. Identifikasi KPI berdasarkan metode *Performance Prism*.

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi Stakeholder
Pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Jumlah keluhan/masukan pelanggan	Lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan	Rasio keluhan/masukan pelanggan yang ditanggapi	Jumlah pelanggan tetap
Manajemen	Rasio peningkatan jumlah pesawat yang <i>serviceable</i>	Rasio kondisi pesawat yang <i>serviceable</i>	Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai <i>schedule</i>	Rasio pegawai yang melakukan perawatan.	Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan
Pegawai	Rasio penghargaan kepada pegawai	Jumlah keluhan /masukan pegawai	Rata-rata kinerja pegawai	Rasio pegawai yang berpendidikan S1	Rasio loyalitas pegawai
			Rata-rata masa kerja pegawai	Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma	
Pemasok	Rasio ketepatan pembayaran order	Rasio keterlambatan pengiriman order	Frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan	Jumlah pemasok tetap	Rasio kualitas barang yang baik

3.4. Decision Tree (Pohon Keputusan) Kinerja Perusahaan.



Gambar 3.2. Decision Tree (Pohon Keputusan) Kinerja Perusahaan.

Universitas Indonesia

Pada Gambar 3.2. Menggambarkan *Decision Tree* (Pohon Keputusan) dari kinerja perusahaan. Beberapa faktor turunan pohon keputusan pada layar pertama disebut dimensi yang mengandung 5 unsur dari *Performance Prism* yaitu Kepuasan *Stakeholder*, Strategi, Proses, Kapabilitas dan Kontribusi *Stakeholder*. Pada layar pertama tersebut belum mencerminkan sesuatu yang dapat diukur (belum operasional). Pada layar kedua disebut sebagai indikator, dimana indikator dari Kepuasan *Stakeholder* terdiri dari indeks kepuasan pelanggan, rasio peningkatan pesawat yang *serviceable*, rasio penghargaan kepada pegawai, rasio ketepatan pembayaran order; Strategi terdiri dari jumlah keluhan/masukan pelanggan, rasio kondisi pesawat yang *serviceable*, jumlah keluhan/masukan pegawai, rasio keterlambatan pengiriman order; Proses terdiri dari lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan, rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule*, rata-rata kinerja pegawai, rata-rata masa kerja pegawai, frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan; 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, rasio pemasok tetap; Kontribusi *Stakeholder* terdiri dari rasio pelanggan tetap, rasio pegawai yang mendapatkan pelatihan, rasio loyalitas pegawai di Divisi *Engineering & Support*, rasio kualitas barang yang baik.

3.5. Pembobotan dengan *Delphi Method* (Metode Delphi).

Dalam *Decision Tree* (pohon keputusan) didapat ada 5 unsur/perspektif yaitu: Kepuasan *Stakeholder*, Strategi, Proses, Kapabilitas dan Kontribusi *Stakeholder*. Jadi, jumlah pakar yang harus dilibatkan dalam melakukan pembobotan setiap unsur anak cabang pohon keputusan optimal adalah 5 kali lipat dari jumlah unsur maksimum dalam kelompok setiap cabang pohon keputusan optimal yaitu 25 orang atau minimum 20 pakar.

Selanjutnya dilakukan pengolahan data kuesioner yang telah diisi oleh para pakar untuk mengetahui pembobotan pada masing-masing unsur tersebut dengan *Delphi Method* (Metode Delphi), yaitu:

3.5.1. Perhitungan Bobot Pada Pengukuran Kinerja Perusahaan.

Perspektif dari Pengukuran Kinerja Perusahaan adalah:

- Kepuasan *Stakeholder*.
- Strategi.
- Proses.
- Kapabilitas.
- Kontribusi *Stakeholder*.

Perhitungan bobot pada 5 Perspektif Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan metode Delphi diperlihatkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Perhitungan Bobot Kinerja Perusahaan.

Tingkat Kepentingan	1	2	3	4	5	Nilai Bobot
Kepuasan <i>Stakeholder</i>	15	0	1	3	1	0.2833
Strategi	3	6	7	2	2	0.2200
Proses	0	4	7	5	4	0.1700
Kapabilitas	0	7	3	6	4	0.1767
Kontribusi <i>Stakeholder</i>	2	3	2	4	9	0.1500

Berikut adalah perhitungan nilai pembobotan yang ditampilkan oleh Tabel 3.2. yaitu:

$$\text{Kepuasan } Stakeholder = \frac{15(5+1-1)+0(5+1-2)+1(5+1-3)+3(5+1-4)+1(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{85}{300} = 0.2833$$

$$\text{Strategi} = \frac{3(5+1-1)+6(5+1-2)+7(5+1-3)+2(5+1-4)+2(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{66}{300} = 0.2200$$

$$\text{Proses} = \frac{0(5+1-1)+4(5+1-2)+7(5+1-3)+5(5+1-4)+4(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

Universitas Indonesia

$$= \frac{51}{300} = 0.1700$$

$$\begin{aligned} \text{Kapabilitas} &= \frac{0(5+1-1)+7(5+1-2)+3(5+1-3)+6(5+1-4)+4(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)} \\ &= \frac{53}{300} = 0.1767 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kontribusi Stakeholder} &= \frac{2(5+1-1)+3(5+1-2)+2(5+1-3)+4(5+1-4)+9(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)} \\ &= \frac{45}{300} = 0.1500 \end{aligned}$$

3.5.2. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Indikator dari perspektif Kepuasan *Stakeholder* adalah:

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

Perhitungan bobot pada 4 indikator dari perspektif Kepuasan *Stakeholder* dengan metode Delphi diperlihatkan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Tingkat Kepentingan	1	2	3	4	Nilai Bobot
Indeks kepuasan pelanggan	13	6	0	1	0.3550
Rasio peningkatan pesawat yang <i>serviceable</i>	6	10	4	0	0.3100
Rasio penghargaan kepada pegawai	0	4	9	7	0.1850
Rasio ketepatan pembayaran order	1	0	7	12	0.1500

Berikut adalah perhitungan nilai pembobotan yang ditampilkan oleh Tabel

3.4. yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Indeks Kepuasan Pelanggan} &= \frac{13(4+1-1)+6(4+1-2)+0(4+1-3)+1(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ &= \frac{71}{200} = 0.3550 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio peningkatan} &= \frac{6(4+1-1)+10(4+1-2)+4(4+1-3)+0(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ \text{pesawat yang } \textit{serviceable} &= \frac{62}{200} = 0.3100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio penghargaan kepada pegawai} &= \frac{0(4+1-1)+4(4+1-2)+9(4+1-3)+7(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ &= \frac{37}{200} = 0.1850 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio ketepatan pembayaran order} &= \frac{1(4+1-1)+0(4+1-2)+7(4+1-3)+12(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ &= \frac{30}{200} = 0.1500 \end{aligned}$$

3.5.3. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Strategi.

Indikator dari perspektif Strategi adalah:

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

Perhitungan bobot pada 4 indikator dari perspektif Strategi dengan metode Delphi diperlihatkan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Strategi.

Tingkat Kepentingan	1	2	3	4	Nilai Bobot
Jumlah keluhan/masukan pelanggan	8	11	1	0	0.3350
Rasio kondisi pesawat yang <i>serviceable</i>	11	2	4	3	0.3050
Jumlah keluhan/masukan pegawai	0	4	8	8	0.1800
Rasio keterlambatan pengiriman order	1	3	7	9	0.1800

Berikut adalah perhitungan nilai pembobotan yang ditampilkan oleh Tabel 3.4. yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah keluhan/masukan pelanggan} &= \frac{8(4+1-1)+11(4+1-2)+1(4+1-3)+0(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ &= \frac{67}{200} = 0.3350 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio kondisi pesawat yang} &= \frac{11(4+1-1)+2(4+1-2)+4(4+1-3)+3(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ \text{Serviceable} &= \frac{61}{200} = 0.3050 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah keluhan/masukan pegawai} &= \frac{0(4+1-1)+4(4+1-2)+8(4+1-3)+8(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ &= \frac{36}{200} = 0.1800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio keterlambatan pengiriman order} &= \frac{1(4+1-1)+3(4+1-2)+7(4+1-3)+9(4+1-4)}{20(1+2+3+4)} \\ &= \frac{36}{200} = 0.1800 \end{aligned}$$

3.5.4. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Proses.

Indikator dari perspektif Proses adalah:

- Lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan.
- Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule*.
- Rata-rata kinerja pegawai.

Universitas Indonesia

- Rata-rata masa kerja pegawai.
- Frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan.

Perhitungan bobot pada 5 indikator perspektif Proses dengan metode Delphi diperlihatkan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.5. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Proses.

Tingkat Kepentingan	1	2	3	4	5	Nilai Bobot
Lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan	5	7	4	3	1	0.2400
Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai <i>schedule</i>	9	8	2	0	1	0.2800
Rata-rata kinerja pegawai	3	3	11	3	0	0.2200
Rata-rata masa kerja pegawai	0	1	2	7	10	0.1133
Frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan	3	1	1	7	8	0.1467

Berikut adalah perhitungan nilai pembobotan yang ditampilkan oleh Tabel 3.5. yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan} &= \frac{5(5+1-1)+7(5+1-2)+4(5+1-3)+3(5+1-4)+1(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)} \\ &= \frac{72}{300} = 0.2400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai } \textit{schedule} &= \frac{9(5+1-1)+8(5+1-2)+2(5+1-3)+0(5+1-4)+1(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)} \\ &= \frac{84}{300} = 0.2800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata kinerja pegawai} &= \frac{3(5+1-1)+3(5+1-2)+11(5+1-3)+3(5+1-4)+0(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)} \end{aligned}$$

Universitas Indonesia

$$= \frac{66}{300} = 0.2200$$

Rata-rata masa kerja pegawai = $\frac{0(5+1-1)+1(5+1-2)+2(5+1-3)+7(5+1-4)+10(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$

$$= \frac{34}{300} = 0.1133$$

Frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan = $\frac{3(5+1-1)+1(5+1-2)+1(5+1-3)+7(5+1-4)+8(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$

$$= \frac{44}{300} = 0.1467$$

3.5.5. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Kapabilitas.

Indikator dari perspektif Kapabilitas adalah:

- 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.

Perhitungan bobot pada 5 indikator dari perspektif Kapabilitas dengan metode Delphi diperlihatkan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Kapabilitas.

Tingkat Kepentingan	1	2	3	4	5	Nilai Bobot
Rasio masukan keluhan pelanggan yang ditanggapi	10	6	1	3	0	0.2767
Rasio pegawai yang melakukan perawatan	3	9	8	0	0	0.2500
Rasio pegawai yang berpendidikan S1	2	3	5	9	1	0.1867
Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma	1	1	3	3	12	0.1200
Jumlah pemasok tetap	4	1	3	5	7	0.1667

Berikut adalah perhitungan nilai pembobotan yang ditampilkan oleh Tabel

3.6. yaitu:

$$\text{Rasio masukan keluhan pelanggan yang ditanggapi} = \frac{10(5+1-1)+6(5+1-2)+4(5+1-3)+1(5+1-4)+3(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{83}{300} = 0.2767$$

$$\text{Rasio pegawai yang melakukan perawatan} = \frac{3(5+1-1)+9(5+1-2)+8(5+1-3)+0(5+1-4)+0(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{75}{300} = 0.2500$$

$$\text{Rasio pegawai yang berpendidikan S1} = \frac{2(5+1-1)+3(5+1-2)+5(5+1-3)+9(5+1-4)+1(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{56}{300} = 0.1867$$

$$\text{Rasio pegawai yang berpendidikan SMU /STM dan Diploma} = \frac{1(5+1-1)+1(5+1-2)+3(5+1-3)+3(5+1-4)+12(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{35}{300} = 0.1200$$

$$\text{Jumlah pemasok tetap} = \frac{4(5+1-1)+1(5+1-2)+3(5+1-3)+5(5+1-4)+7(5+1-5)}{20(1+2+3+4+5)}$$

$$= \frac{50}{300} = 0.1667$$

3.5.6. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Kontribusi *Stakeholder*.

Indikator dari perspektif Kontribusi *Stakeholder* adalah:

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

Perhitungan bobot pada 5 indikator dari perspektif Kontribusi *Stakeholder* dengan metode Delphi diperlihatkan pada Tabel 3.7.

Universitas Indonesia

Tabel 3.7. Perhitungan Bobot Pada Indikator dari Perspektif Kotribusi Stakeholder.

Tingkat Kepentingan	1	2	3	4	Nilai Bobot
Jumlah pelanggan tetap	5	4	8	3	0.2550
Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan	4	6	5	5	0.2450
Rasio loyalitas pegawai	7	6	4	3	0.2850
Rasio kulaitas barang yang baik	4	4	3	9	0.2150

Berikut adalah perhitungan nilai pembobotan yang ditampilkan oleh Tabel 3.7. yaitu:

$$\text{Jumlah pelanggan tetap} = \frac{5(4+1-1)+4(4+1-2)+8(4+1-3)+3(4+1-4)}{20(1+2+3+4)}$$

$$= \frac{51}{200} = 0.2550$$

$$\text{Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan} = \frac{4(4+1-1)+6(4+1-2)+5(4+1-3)+5(4+1-4)}{20(1+2+3+4)}$$

$$= \frac{49}{200} = 0.2450$$

$$\text{Rasio loyalitas pegawai} = \frac{7(4+1-1)+6(4+1-2)+4(4+1-3)+3(4+1-4)}{20(1+2+3+4)}$$

$$= \frac{57}{200} = 0.2850$$

$$\text{Rasio kulaitas barang yang baik} = \frac{4(4+1-1)+4(4+1-2)+3(4+1-3)+9(4+1-4)}{20(1+2+3+4)}$$

$$= \frac{43}{200} = 0.2150$$

3.6. Penilaian Kinerja dengan *Expected Value* (Nilai Harapan).

Penilaian kinerja ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data perusahaan yang sesuai dengan indikator pada pohon keputusan. Skala pengukuran (penilaian) adalah Likert 5 (lima) dengan ketentuan yang diperlihatkan pada Tabel 3.8.

Universitas Indonesia

Tabel 3.8. Skala Pengukuran (Penilaian) Likert 5 (lima).

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

3.6.1. *Expected Value* Kinerja Perusahaan.

Pada Tabel 3.9 dapat kita lihat bahwa kepuasan *stakeholder* mempunyai nilai kinerja 3.405 dengan bobot 0.2833, strategi dengan nilai kinerja 4.055 dan bobot 0.22, proses dengan nilai kinerja 4.26 dan bobot 0.17, kapabilitas dengan nilai kinerja 4.0537 dan bobot 0.1767, dan kontribusi *stakeholder* dengan nilai kinerja 4.245 dan bobot 0.15.

Tabel 3.9. Penilaian Kinerja Perusahaan.

Pengukuran Kinerja Perusahaan	Nilai	Bobot/Probabilitas
Kepuasan <i>Stakeholder</i>	3.405	0.2833
Strategi	4.055	0.22
Proses	4.26	0.17
Kapabilitas	4.0537	0.1767
Kontribusi <i>Stakeholder</i>	4.245	0.15

Dari tabel diatas maka didapat *Expected Value* dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 EV(\text{Penilaian} &= 3.405(0.2833) + 4.055(0.22) + 4.26(0.17) + \\
 \text{Kinerja Perusahaan}) & 4.0537(0.1767) + 4.245(0.15) \\
 &= 0.9646 + 0.8921 + 0.7242 + 0.7163 + 0.6367 \\
 &= 3.9339 \text{ (Baik)}
 \end{aligned}$$

3.6.1.1. *Expected Value* Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Pada Tabel 3.10 menunjukkan penilaian kinerja pada perspektif kepuasan *stakeholder* dimana nilai kinerja dari indikator indeks kepuasan pelanggan adalah 4 dengan bobot 0.355, indikator rasio peningkatan pesawat yang *serviceable*

Universitas Indonesia

dengan nilai kinerja 1 dan bobot 0.31, indikator rasio penghargaan kepada pegawai dengan nilai kinerja 5 dan bobot 0.185, dan indikator rasio ketepatan pembayaran order dengan nilai kinerja 5 dan bobot 0.15.

Tabel 3.10. Penilaian Kinerja Perspektif Kepuasan *Stakeholder*.

Indikator	Nilai	Bobot/Probabilitas
Indeks kepuasan pelanggan	4	0.355
Rasio peningkatan pesawat yang <i>serviceable</i>	1	0.31
Rasio penghargaan kepada pegawai	5	0.185
Rasio ketepatan pembayaran order	5	0.15

Dari tabel diatas maka didapat *Expected Value* dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 EV(\text{Kepuasan Stakeholder}) &= 4(0.355) + 1(0.31) + 5(0.185) + 5(0.15) \\
 &= 1.42 + 0.31 + 0.925 + 0.75 \\
 &= 3.405 \text{ (Cukup)}
 \end{aligned}$$

1. Penilaian Kinerja Indikator Indeks Kepuasan Pelanggan.

Index kepuasan pelanggan pada Tabel 3.11 yang dicapai pada tahun 2010 adalah 7.55.

Tabel 3.11. Index Kepuasan Pelanggan.

Perusahaan	Index Kepuasan Pelanggan
Chevron	7.70
Mrs. Delvida	7.90
Mr.Mulyani	8.00
PT. Badak LNG	7.20
PT. Arutmin Indonesia	6.70
Sekretariat Militer	7.60
PT. Badak LNG	7.10
Pupuk Kaltim	8.20
Total	60.40
Rata-rata	7.55

Universitas Indonesia

Penilaian kinerja indikator indeks kepuasan pelanggan ditampilkan oleh Tabel 3.12 dimana nilai kinerja dari indeks kepuasan pelanggan adalah 4.

Tabel 3.12. Penilaian Kinerja Indikator Indeks Kepuasan Pelanggan.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Indeks kepuasan pelanggan	7.55	8.01-10.00	5
		6.01-8.00	4
		4.01-6.00	3
		2.01-4.00	2
		0.00-2.00	1

2. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Peningkatan Pesawat yang *Serviceable*.

Pada tahun 2010, perusahaan memiliki jumlah pesawat sebanyak 21 pesawat. Dimana pada tahun 2009 jumlah pesawat yang *serviceable* sebanyak 12 pesawat akan tetapi ditahun 2010 jumlah pesawat yang *serviceable* sebanyak 10 pesawat. Dengan demikian rasio peningkatan pesawat yang *serviceable* 0% sehingga nilai kinerjanya adalah 1. Penilaian kinerja indikator rasio peningkatan pesawat yang *serviceable* ditampilkan oleh Tabel 3.13.

Tabel 3.13. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Peningkatan Pesawat yang *Serviceable*.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio peningkatan jumlah pesawat yang <i>Serviceable</i>	0%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1

3. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Penghargaan Kepada Pegawai.

Penghargaan yang diberikan kepada pegawai merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai setiap 5 tahun atas loyalitasnya kepada perusahaan. Penghargaan tersebut diberikan kepada semua pegawai divisi Engineering & Support yang berjumlah 30 orang.

$$\frac{30}{30} \times 100\% = 100.00\%$$

Penilaian kinerja indikator rasio penghargaan kepada pegawai ditampilkan oleh Tabel 3.14 dimana nilai kinerja dari indikator rasio penghargaan kepada pegawai adalah 5.

Tabel 3.14. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Penghargaan Kepada Pegawai.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio penghargaan kepada pegawai	100%	80.01% - 100%	5
		60.01% - 80.00%	4
		40.01% - 60.00%	3
		20.01% - 40.00%	2
		0.00% - 20.00%	1

4. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Ketepatan Pembayaran Order.

Pada tahun 2010, perusahaan memiliki keterlambatan pembayaran order sebanyak 2 kali dari 103 *purchase order*.

$$\frac{2}{103} \times 100\% = 83.49\%$$

Penilaian kinerja indikator rasio ketepatan pembayaran order ditampilkan oleh Tabel 3.15 dimana nilai kinerja dari indikator rasio pembayaran order adalah 5.

Tabel 3.15. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Ketepatan Pembayaran Order.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio ketepatan pembayaran order	83.49%	80.01% - 100%	5
		60.01% - 80.00%	4
		40.01% - 60.00%	3
		20.01% - 40.00%	2
		0.00% - 20.00%	1

3.6.1.2. *Expected Value* Perspektif Strategi.

Pada Tabel 3.16 menunjukkan penilaian kinerja perspektif strategi dimana untuk indikator jumlah keluhan/masukan pelanggan mempunyai nilai kinerja 4 dengan bobot 0.335, nilai kinerja rasio pesawat yang *serviceable* adalah 3 dengan bobot 0.305, nilai kinerja indikator jumlah keluhan/masukan pegawai adalah 5 dengan bobot 0.18, dan nilai kinerja indikator rasio keterlambatan pengiriman order adalah 5 dengan bobot 0.18.

Tabel 3.16. Penilaian Kinerja Perspektif Strategi.

Indikator	Nilai	Bobot/Probabilitas
Jumlah keluhan/masukan pelanggan	4	0.335
Rasio kondisi pesawat yang <i>serviceable</i>	3	0.305
Jumlah keluhan/masukan pegawai	5	0.18
Rasio keterlambatan pengiriman order	5	0.18

Dari tabel diatas maka didapat *Expected Value* dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 EV(\text{Strategi}) &= 4(0.335) + 3(0.305) + 5(0.18) + 5(0.18) \\
 &= 1.34 + 0.915 + 0.9 + 0.9 \\
 &= 4.055 \text{ (Baik)}
 \end{aligned}$$

1. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Keluhan/Masukan Pelanggan.

Jumlah keluhan/masukan pelanggan pada tahun 2010 yang terlihat di Tabel 3.17 berjumlah 6 keluhan terhitung 120 hari dari bulan januari sampai bulan april. Dimana pada bulan januari terdapat 3 keluhan, februari 1 keluhan, maret 1 keluhan, april 1 keluhan.

Tabel 3.17. Jumlah Keluhan Pada Tahun 2010.

Bulan	Jumlah Keluhan
Januari	3

Universitas Indonesia

Tabel 3.17. Jumlah Keluhan Pada Tahun 2010 (sambungan).

Januari	3
Februari	1
Maret	1
April	1
Total	6

Penilaian kinerja indikator jumlah keluhan/masukan pelanggan ditampilkan oleh Tabel 3.18. Dimana dari nilai kinerja pada indikator jumlah keluhan/masukan pelanggan yang mendapatkan pencapaian 6 keluhan adalah 4.

Tabel 3.18. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Keluhan/Masukan Pelanggan.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Jumlah keluhan/masukan pelanggan	6 keluhan	0 – 4	5
		5 – 8	4
		9 – 12	3
		13 – 16	2
		16 – 20	1

2. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Kondisi Pesawat yang *Serviceable*.

Pada tahun 2010, perusahaan memiliki 10 pesawat yang *serviceable* dari 21 pesawat yang dimiliki.

$$\frac{10}{21} \times 100\% = 47.62\%$$

Penilaian kinerja indikator rasio kondisi pesawat yang *serviceable* ditampilkan oleh Tabel 3.19. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio kondisi pesawat yang *serviceable* dengan pencapaian 47.62% adalah 3.

Tabel 3.19. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Kondisi Pesawat yang *Serviceable*.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio kondisi pesawat yang <i>Serviceable</i>	47.62%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1

3. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Keluhan/Masukan Pegawai.

Jumlah masukan/keluhan pegawai pada tahun 2010 ada 3 yang diantaranya adalah sarana kerja harus lengkap, perbaikan ruangan kerja, komputerisasi stok barang. Penilaian kinerja indikator jumlah keluhan masukan pegawai ditampilkan oleh Tabel 3.20. Dimana nilai kinerja pada indikator jumlah keluhan/masukan pegawai dengan pencapaian 3 adalah 5.

Tabel 3.20. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Keluhan/Masukan Pegawai.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Jumlah keluhan /masukan pegawai	3	0 – 4	5
		5 – 8	4
		9 – 12	3
		13 – 16	2
		16 – 20	1

4. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Keterlambatan Pengiriman Order.

Jumlah keterlambatan pengiriman order pada tahun 2010 sebanyak 17 dari 103 *purchase order* yang dimuat dalam Tabel 3.21.

Tabel 3.21. Jumlah *Purchase Order* dan Jumlah Keterlambatan Pengiriman Order.

	PO	Keterlambatan Pengiriman Order
Januari	18	5
Februari	24	-
Maret	24	-
April	26	12

Tabel 3.21. Jumlah *Purchase Order* dan Jumlah Keterlambatan Pengiriman Order (sambungan).

April	26	12
Mei	11	-
Total	103	17

Penilaian performansi untuk rasio keterlambatan pengiriman order pada Tabel 3.22 adalah sebagai berikut:

$$\frac{17}{103} \times 100\% = 16.50\%$$

Penilaian kinerja indikator rasio keterlambatan pengiriman order ditampilkan oleh Tabel 3.22. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio keterlambatan pengiriman order dengan pencapaian 16.50% adalah 5.

Tabel 3.22. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Keterlambatan Pengiriman Order.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio keterlambatan pengiriman order	16.50%	0.00%-20.00%	5
		20.01%-40.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		60.01%-80.00%	2
		80.01%-100%	1

3.6.1.3. *Expected Value* Perspektif Proses.

Pada Tabel 3.23. menampilkan penilaian kinerja perspektif proses dimana indikator lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan memiliki nilai kinerja 4 dengan bobot 0.24, indikator rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* memiliki nilai kinerja 4 dengan bobot 0.28, indikator rata-rata kinerja pegawai memiliki nilai kinerja 4 dengan bobot 0.22, indikator rata-rata masa kerja pegawai memiliki nilai kinerja 5 dengan bobot 0.1133.

Tabel 3.23. Penilaian Kinerja Perspektif Proses.

Indikator	Nilai	Bobot/Probabilitas
Lamanya merespon masukan/keluhan pelanggan	4	0.24
Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai <i>schedule</i>	4	0.28
Rata-rata kinerja pegawai	4	0.22
Rata-rata masa kerja pegawai	5	0.1133
Frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan	5	0.1467

Dari tabel diatas maka didapat *Expected Value* dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 EV(\text{Proses}) &= 4(0.24) + 4(0.28) + 4(0.22) + 5(0.1133) + 5(0.1467) \\
 &= 0.96 + 1.12 + 0.88 + 0.5665 + 0.7335 \\
 &= 4.26 \text{ (Sangat Baik)}
 \end{aligned}$$

1. Penilaian Kinerja Indikator Lamanya Merespon Keluhan/Masukan Pelanggan.

Lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan pada Tabel 3.24 yang dilakukan oleh perusahaan adalah 1.8 hari dari 6 keluhan yang ada di tahun 2010.

Tabel 3.24. Lamanya Merespon Keluhan/Masukan Pelanggan.

Perusahaan	Lamanya Keluhan Ditanggapi
PT.Santos	1 Hari
Pertamina	0 hari
PT. Galuh	8 hari
Total E&P Indonesia	0 hari
Conoco	1 hari
Pertamina	1 hari
	1.83 hari

Penilaian kinerja indikator lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan ditampilkan pada Tabel 3.25. Dimana nilai kinerja pada indikator lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan dengan pencapaian 1,83 hari adalah 4.

Tabel 3.25. Penilaian Kinerja Indikator Lamanya Merespon Keluhan/Masukan Pelanggan.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Lamanya merespon keluhan/masukan pelanggan	1,83 Hari	1 Hari	5
		2 Hari	4
		3 Hari	3
		4 Hari	2
		4Hari <	1

2. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pesawat Dilakukan Perawatan Sesuai *Schedule*.

Pada tahun 2010, perusahaan memiliki rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* pada Tabel 3.26 sebesar 68,75% dari 16 kali dilakukan perawatan yang tepat waktu hanya 11 kali. Dimana interval perawatannya terdiri dari *A/C cycle, Daily, Montly, Yearly*, dll.

Tabel 3.26. Rasio Pesawat Dilakukan Perawatan Sesuai *Schedule*.

Interval yang ditentukan	Interval pengerjaan	Tepat waktu	Terlambat
19-Jan-10	18-Jan-10	1	
A/C cyc 20265	A/C cyc 20254	1	
A/C cyc 35460	A/C cyc 35459.84	1	
A/C cyc 19250	A/C cyc 20369		1
30-Mar-10	25-Mar-10	1	
A/C cyc 16900	A/C cyc 16900.14		1
Segera	30-Mar-10		1
A/C cyc 35516.96	A/C cyc 35534.85		1
A/C cyc 22200	A/C cyc 22199.31	1	
A/C cyc 22275	A/C cyc 22274	1	
23-Apr-10	23-Apr-10	1	
A/C cyc 19325	A/C cyc 19325.3		1
A/C cyc 22350	22348.4	1	
7-May-10	1-May-10	1	
7-May-10	3-May-10	1	
7-May-10	30-Apr-10	1	
A/C cyc 17000.00	A/C cyc 17000.00		
	Total	11	5
	Rasio	68.75%	

Penilaian kinerja indikator rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* ditampilkan oleh Tabel 3.27. Dimana nilai kinerja dari indikator rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai *schedule* dengan pencapaian 68.75% adalah 4.

Tabel 3.27. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pesawat Dilakukan Perawatan Sesuai *Schedule*.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio pesawat dilakukan perawatan sesuai <i>schedule</i>	68.75%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1

3. Penilaian Kinerja Indikator Rata-rata Kinerja Pegawai.

Dari hasil kuesioner mengenai kinerja pegawai yang diberikan kepada General Manager, Manager Engineering dan Manager Material didapat rata-rata kinerja pegawai sebesar 3.67. Penilaian kinerja indikator rata-rata kinerja pegawai ditampilkan oleh Tabel 3.28. Dimana nilai kinerja pada indikator rata-rata kinerja pegawai adalah 4.

Tabel 3.28. Penilaian Kinerja Indikator Rata-rata Kinerja Pegawai.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rata-rata Kinerja pegawai	3.67	4.01 – 5.00	5
		3.01 – 4.00	4
		2.01 – 3.00	3
		1.01 – 2.00	2
		0.00 – 1.00	1

4. Penilaian Kinerja Indikator Rata-Rata Masa Kerja Pegawai.

Sampai tahun 2010, rata-rata masa kerja pegawai perusahaan khususnya di divisi Engineering & Support adalah 22.4 tahun atau 268.8 bulan dimana tiap pegawai mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun untuk mendapatkan penghargaan loyalitas yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian kinerja

indikator rata-rata masa kerja pegawai ditampilkan oleh Tabel 3.29. Dimana nilai kinerja pada indikator rata-rata masa kerja pegawai adalah 5.

Tabel 3.29. Penilaian Kinerja Indikator Rata-rata Masa Kerja Pegawai.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rata-rata masa kerja pegawai	22.4 Tahun	> 20.01 Tahun	5
		15.01-20.00 Tahun	4
		10.01 – 15.00 Tahun	3
		5.01-10.00 Tahun	2
		0.00-5.00 Tahun	1

5. Penilaian Kinerja Indikator Frekuensi Koordinasi Antara Pemasok dan Perusahaan.

Frekuensi koordinasi antara pemasok dengan perusahaan adalah setiap hari. Hal ini dikarenakan proses pembelian, pembayaran, pengantaran barang, dll harus selalu dikoordinasi terus. Penilaian kinerja indikator frekuensi koordinasi antara pemasok dan perusahaan ditampilkan oleh Tabel 3.30.

Tabel 3.30. Penilaian Kinerja Indikator Frekuensi Koordinasi Antara Pemasok dan Perusahaan.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Frekuensi koordinasi antara pemasok dengan perusahaan	Setiap hari	Setiap hari	5
		Setiap 2 hari	4
		Setiap 3 hari	3
		Setiap 4 hari	2
		Setiap 5 hari	1

3.6.1.4. *Expected Value* Perspektif Kapabilitas.

Penilaian kinerja perspektif kapabilitas ditampilkan pada Tabel 3.31. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio keluhan pelanggan yang ditanggapi adalah 5 dengan bobot 0.2767, nilai kinerja rasio pegawai yang melakukan perawatan adalah 5 dengan bobot 0.25, nilai kinerja rasio pegawai yang berpendidikan S1 adalah 3 dengan bobot 0.1867, nilai kinerja rasio pegawai yang

Universitas Indonesia

berpendidikan SMU/STM dan Diploma adalah 3 dengan bobot 0.12, nilai kinerja jumlah pemasok tetap adalah 3 dengan bobot 0.1667.

Tabel 3.31. Penilaian Kinerja Perspektif Kapabilitas.

Indikator	Nilai	Bobot/Probabilitas
Rasio masukan keluhan pelanggan yang ditanggapi	5	0.2767
Rasio pegawai yang melakukan perawatan	5	0.25
Rasio pegawai yang berpendidikan S1	3	0.1867
Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma	3	0.12
Jumlah pemasok tetap	3	0.1667

Dari tabel diatas maka didapat *Expected Value* dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 EV(\text{Kapabilitas}) &= 5(0.2767) + 5(0.25) + 3(0.1867) + 3(0.12) + 3(0.1667) \\
 &= 1.3835 + 1.25 + 0.5601 + 0.36 + 0.5001 \\
 &= 4.0537 \text{ (Baik)}
 \end{aligned}$$

1. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Keluhan/Masukan Pelanggan yang Ditanggapi.

Pada tahun 2010, perusahaan menanggapi seluruh keluhan pelanggan sehingga rasio keluhan pelanggan yang ditanggapi adalah 100% dari 6 keluhan yang diberikan pelanggan kepada perusahaan.

$$\frac{6}{6} \times 100\% = 100.00\%$$

Penilaian Kinerja Indikator Rasio keluhan/masukan pelanggan yang ditanggapi ditampilkan pada Tabel 3.32. Dimana nilai kinerja indikator rasio keluhan pelanggan yang ditanggapi dengan pencapaian 100% adalah 5.

Tabel 3.32. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Keluhan/Masukan Pelanggan yang Ditanggapi.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio keluhan pelanggan yang ditanggapi	100%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1

2. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pegawai yang melakukan Perawatan.

Dalam melakukan perawatan pesawat jumlah pegawai yang diperlukan untuk melakukan perawatan selalu pas dengan yang dibutuhkan. Penilaian kinerja indikator rasio pegawai yang melakukan perawatan ditampilkan oleh Tabel 3.33. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio pegawai yang melakukan perawatan dengan pencapaian 100% adalah 5.

Tabel 3.33. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pegawai yang melakukan Perawatan.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio pegawai yang melakukan perawatan	100%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1

3. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pegawai yang Berpendidikan S1. Penilaian kinerja indikator rasio pegawai yang berpendidikan S1 ditampilkan pada Tabel 3.34. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio pegawai yang berpendidikan S1 dengan pencapaian 42.5% adalah 5.

Tabel 3.34. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pegawai yang Berpendidikan S1.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio pegawai yang berpendidikan S1	42.5%	60.01%-75%	5
		45.01%-60.00%	4
		30.01%-45.00%	3
		15.01%-30.00%	2
		0.00%-15.00%	1

4. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma.

Penilaian kinerja indikator rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma ditampilkan pada Tabel 3.35. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma dengan pencapaian 10.83% adalah 3.

Tabel 3.35. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio pegawai yang berpendidikan SMU/STM dan Diploma	10.83%	20.01%-25.00%	5
		15.01%-20.00%	4
		10.01%-15.00%	3
		5.01%-10.00%	2
		0.00%-5.00%	1

5. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Pemasok Tetap.

Jumlah pemasok pada tahun 2010 sebanyak 10 perusahaan dari 21 perusahaan pemasok yang ada pada tahun 2009 yang dimuat dalam Tabel 3.36 hal itu dikarenakan:

- Kurangnya *support* pada perusahaan setelah pembelian.
- Kualitas order yang buruk, baik berupa sertifikat yang tidak lengkap sampai cacat pada komponen.
- Keterlambatan pengiriman.
- Tidak dikirimnya order yang telah dibayar dimuka.
- Dll.

Sehingga hanya 10 perusahaan pemasok yang dapat dipercaya dan mempunyai kualitas order yang baik.

Tabel 3.36. Daftar Pemasok Tahun 2009 dan 2010.

	2009	2010
1	Dowell Airline Support	Dowell Airline Support
2	Aeroklass SDN BHD	Aeroklass SDN BHD
3	Fokker Service BV	Fokker Service BV
4	Aero Pacific Technology	Aero Pacific Technology
5	Pitman Technology	Pitman Technology
6	Topcast Aviation Supplies	Topcast Aviation Supplies
7	Hamilton Standard	Hamilton Standard
8	GAS	GAS
9	Casa Product Support	Casa Product Support
10	Api Asia Pacific	Api Asia Pacific
11	Brite Air	
12	Kool Hass Alphen	
13	Total Aviation	
14	Intertrade	
15	SAT Air	
16	Viking Air Limited	
17	ST. Aerospace Supplies	
18	Regional One	
19	Honewell Aerospace	
20	Aerotech Aviation	
21	Bastair	

Penilaian kinerja indikator jumlah pemasok tetap ditampilkan pada Tabel 3.37. Dimana nilai kinerja pada indikator jumlah pemasok tetap adalah 3.

Tabel 3.37. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Pemasok Tetap.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Jumlah pemasok tetap	10 Perusahaan	1-4	5
		5-8	4
		9-12	3
		13-16	2
		17-21	1

3.6.1.5. *Expected Value* Perspektif Kontribusi *Stakeholder*.

Pada Tabel 3.38 menggambarkan penilaian kinerja perspektif kontribusi *stakeholder* dimana untuk nilai kinerja indikator jumlah pelanggan tetap adalah 3 dengan bobot 0.255, nilai kinerja indikator jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan adalah 4 dengan bobot 0.245, nilai kinerja indikator rasio loyalitas pegawai adalah 5 dengan bobot 0.285 dan nilai kinerja indikator rasio kualitas barang yang baik adalah 5 dengan bobot 0.215.

Tabel 3.38. Penilaian Kinerja Perspektif Kontribusi *Stakeholder*.

Indikator	Nilai	Bobot/Probabilitas
Jumlah pelanggan tetap	3	0.255
Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan	4	0.245
Rasio loyalitas pegawai	5	0.285
Rasio kualitas barang yang baik	5	0.215

Dari tabel diatas maka didapat *Expected Value* dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 EV(\text{Kontribusi Stakeholder}) &= 3(0.255) + 4(0.245) + 5(0.285) + 5(0.215) \\
 &= 0.765 + 0.98 + 1.425 + 1.075 \\
 &= 4.245 \text{ (Sangat Baik)}
 \end{aligned}$$

1. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Pelanggan Tetap.

Berdasarkan Tabel 3.39 maka jumlah pelanggan tetap perusahaan sebanyak 9 perusahaan dari 14 perusahaan ditahun 2009.

Tabel 3.39. Daftar Perusahaan yang Mencharter Pesawat.

	2009	2010
1	SETWAPRES	SETNEG
2	SETWAPRES	SETWAPRES
3	CHEVRON	CHEVRON
4	PERTAMINA	PERTAMINA
5	PT.BADAK	PT.BADAK

Tabel 3.39. Daftar Perusahaan yang Mencharter Pesawat (sambungan).

5	PT.BADAK	PT.BADAK
6	PUPUK KALTIM	PUPUK KALTIM
7	PT.ARUTMIN	PT.ARUTMIN
8	PTM UP II DUM	PTM UP II DUM
9	PT.ADARO	PT.ADARO
10	TOTAL IND	TOTAL IND
11	PEMDA SULBAR	CONOCO PHILIPS
12	JAVA JETS ASIA	PT.GALUH
13	PT.SRIKANDI	
14	WNC	

Penilaian kinerja indikator jumlah pelanggan tetap ditampilkan pada Tabel 3.40. Dimana nilai kinerja pada indikator jumlah pelanggan tetap dengan pencapaian 9 perusahaan adalah 3.

Tabel 3.40. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Pelanggan Tetap.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Jumlah pelanggan tetap	9 perusahaan	13-14	5
		10-12	4
		7-9	3
		4-6	2
		1-3	1

2. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Pegawai yang Mendapatkan Pelatihan.

Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan pada tahun 2010 sebanyak 5 orang akan tetapi yang mengikuti pelatihan sebanyak 4 orang. Penilaian kinerja indikator jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan ditampilkan pada Tabel 3.41. Dimana nilai kinerja pada indikator jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan dengan pencapaian 4 orang adalah 4.

Tabel 3.41. Penilaian Kinerja Indikator Jumlah Pegawai yang Mendapatkan Pelatihan.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Jumlah pegawai yang mendapatkan pelatihan	4 orang	5 Orang	5
		4 Orang	4
		3 Orang	3
		2 Orang	2
		1 Orang	1

3. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Loyalitas Pegawai.

Rasio loyalitas pegawai di pada tahun 2010 adalah 100%. Penilaian kinerja indikator rasio loyalitas pegawai ditampilkan pada Tabel 3.42. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio loyalitas pegawai adalah 5.

Tabel 3.42. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Loyalitas Pegawai.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio loyalitas pegawai	100%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1

4. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Kualitas Barang yang Baik.

Pada tahun 2010, ada 2% dari 289 barang untuk kebutuhan *Rotary* dan *Fix Wing* yang dikarenakan barang yang dibeli dalam keadaan rusak dan tidak lengkapnya sertifikat. Sehingga rasio kualitas barang yang baik adalah 98%. Penilaian kinerja indikator rasio kualitas barang yang baik ditampilkan pada Tabel 3.43. Dimana nilai kinerja pada indikator rasio kualitas barang yang baik adalah 5.

Tabel 3.43. Penilaian Kinerja Indikator Rasio Kualitas Barang yang Baik.

Indikator	Pencapaian	Interval Range	Nilai
Rasio kualitas barang yang baik	98%	80.01%-100%	5
		60.01%-80.00%	4
		40.01%-60.00%	3
		20.01%-40.00%	2
		0.00%-20.00%	1