



**PENGUKURAN KINERJA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X
KEBUN KERTOSARI MENGGUNAKAN
METODE *PERFORMANCE PRISM***

SKRIPSI

Oleh:

**Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba
NIM 141710301012**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGUKURAN KINERJA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X
KEBUN KERTOSARI MENGGUNAKAN
METODE *PERFORMANCE PRISM***

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Teknologi Industri Pertanian (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Teknik

Oleh:

**Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba
NIM 141710301012**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahanda I Gusti Putu Budiarta dan ibunda Agung Wening Wedo Suprobo;
2. Guru-guru sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
3. Almamater Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.

MOTO

“Ilmu pengetahuan ibaratnya bagaikan *kamadhenu*, yaitu yang setiap saat dapat memenuhi segala keinginan. Pada saat orang berada di Negara lain, ilmu pengetahuan bagaikan seorang ibu yang selalu memelihara kita. Orang bijaksana mengatakan bahwa ilmu pengetahuan adalah kekayaan yang rahasia, harta yang tak kelihatan.”

(terjemahan Canakya Niti Sastra Bab IV. Sloka 5)*

“Persembahan berupa ilmu pengetahuan, oh Arjuna, adalah lebih mulia dari pada persembahan materi. Dalam seluruh kerja ini berpangkal pada ilmu pengetahuan.”

(terjemahan Bhagavad Gita Bab IV. Sloka 33)**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba

NIM : 141710301012

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul ”Pengukuran Kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*“ adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Jumat 10 Oktober 2018

Yang menyatakan,

Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba

NIM. 141710301012

SKRIPSI**PENGUKURAN KINERJA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X KEBUN
KERTOSARI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE*
*PRISM***

Oleh:

Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba
NIM 141710301012

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Andrew Setiawan R, STP, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Winda Amilia, STP., M.Sc

PENGESAHAN

Skripsi berjudul "Pengukuran Kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*" karya Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba NIM 141710301012 telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember pada:

hari, tanggal : Jumat , 10 Oktober 2018

tempat : Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

Andrew Setiawan R, S.TP., M.Si
NIP. 198204222005011002

Winda Amilia, S.TP., M.Sc
NIP. 198303242008012007

Tim penguji:

Ketua

Anggota

Dr. Ida Bagus Suryaningrat, S. TP., M.M
NIP. 197008031994031004

Andi Eko Wiyono, S. TP., M.P
NIP. 760018013

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Teknologi Pertanian
Universitas Jember

Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M. Eng.

NIP. 196809231994031009

RINGKASAN

Pengukuran Kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari dengan Menggunakan Metode Performance Prism; Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba, 141710301012; 2018: 90 halaman; Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.

Kabupaten Jember salah satu wilayah dengan komoditas unggulannya yaitu tembakau dan kakao. Salah satu perusahaan tembakau dan kakao milik negara berada di daerah Kabupaten Jember, Jawa Timur yaitu PT. Perkebunan Nusantara X (PTPN X) Kebun Kertosari. Kinerja PTPN X Kebun Kertosari dianggap masih rendah, hal tersebut dikarenakan target yang dicapai oleh pekerja belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja di PTPN X Kebun Kertosari saat ini masih bersifat general. Oleh karena itu, diperlukannya pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dengan menggunakan metode *Performance Prism* agar karyawan dapat berkontribusi dan merasa puas terhadap perusahaan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui (1) kepuasan dan kontribusi para karyawan di PTPN X Kebun Kertosari, (2) KPI (*Key performance Indicator*), (3) kinerja PTPN X Kebun Kertosari saat ini berdasarkan hasil pengukuran yang telah dilakukan.

Penelitian ini dimulai dengan melakukan identifikasi kepuasan dan kontribusi karyawan PTPN X Kebun Kertosari dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Hasil dari identifikasi kemudian pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism*. Pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* diawali dengan menyusun tujuan bisnis dan mengidentifikasi strategi, proses bisnis dan kapabilitas dari PTPN X Kebun Kertosari sesuai dengan kepuasan karyawan. KPI (*Key Performance Indicator*) diidentifikasi berdasarkan tujuan bisnis. Pengukuran kinerja selanjutnya menggunakan OMAX untuk mempermudah menilai *performance* PTPN X Kebun Kertosari saat ini.

Hasil identifikasi terkait kepuasan karyawan PTPN X Kebun Kertosari ada tujuh dimensi kepuasan antara lain: jenis pekerjaan, gaji, kesempatan promosi,

supervisi, rekan kerja, lingkungan kerja dan bonus. Sedangkan identifikasi kontribusi karyawan yang diinginkan perusahaan yaitu keterampilan bekerja, motivasi, loyalitas kepada perusahaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan memiliki ide kreatif. KPI dalam mengukur kinerja PTPN X Kebun Kertosari meliputi persentase kehadiran, ketepatan hasil kerja, penerimaan gaji yang sesuai, jumlah pelatihan kepemimpinan, jumlah konflik antar karyawan dan jumlah kecelakaan kerja.

Pengukuran kinerja dari PTPN X Kebun Kertosari menunjukkan bahwa kinerja dari PTPN X Kebun Kertosari kurang baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengukuran menggunakan OMAX yang menyatakan KPI persentase kehadiran dan ketepatan hasil kerja PTPN X Kebun Kertosari berada pada level 5 sedangkan jumlah pelatihan kepemimpinan berada pada level 6 artinya belum mencapai target yang diinginkan. Rekomendasi yang dapat dilakukan yaitu dengan membuat kebijakan perusahaan terkait kedisiplinan karyawan, pelatihan karyawan dan pelatihan kepemimpinan.

SUMMARY

The Performance Measurement of PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari by Conducting Performance Prism Method; Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba, 141710301012; 2018: 90 pages; Agricultural Industry Technology Study Program, Faculty of Agricultural Technology, Universitas Jember.

Jember Regency is one of the regions with superior commodities such as tobacco and cocoa. One of the government company tobacco and cocoa companies in Jember, East Java is PT. Perkebunan Nusantara X (PTPN X) Kebun Kertosari. The performance of PTPN X Kebun Kertosari is considered to be still low, this is because of the target achieved by the workers was not in accordance with the targets set by the company.

Performance measurement at PTPN X Kebun Kertosari is currently still general. Therefore, a more comprehensive performance measurement is needed by using the Performance Prism method so that employees can contribute and feel satisfied with the company. The purpose of this study were (1) to determine the satisfaction and contribution of employees in PTPN X Kebun Kertosari, (2) to determine KPI (Key performance indicator), (3) to determine the performance of PTPN X Kebun Kertosari at this time based on the results of measurements that have been made.

This study began by identifying the satisfaction and contribution of PTPN X Kebun Kertosari employees by distributing questionnaires to respondents. The results of the identification are then performance measurement with the Performance Prism method. Performance measurement with Performance Prism method begins with preparing business goals and identifying strategies, business processes and capabilities of PTPN X Kebun Kertosari in accordance with employee satisfaction. KPI (Key Performance Indicator) was identified based on business objectives. Performance measurement then uses OMAX to make it easier to assess PTPN X Kebun Kertosari current performance.

The results of the identification related to the satisfaction of PTPN X Kebun Kertosari employees were seven dimensions of satisfaction, including: type of work, salary, promotion opportunities, supervision, co-workers, work environment and bonuses. Identified factors of employee contributions to this company were working skills, motivation, loyalty to the company, responsibility for work and creative ideas. KPI in measuring the performance of PTPN X Kebun Kertosari includes percentage of attendance, accuracy of work results, acceptance of appropriate salaries, number of leadership training, number of conflicts between employees and number of workplace accidents.

Performance measurement from PTPN X Kebun Kertosari shows that the performance of PTPN X Kebun Kertosari was still need to be improved. This was in accordance with the results of measurements using OMAX which states that KPI percentage of attendance and accuracy of PTPN X Kebun Kertosari work at level 5 while the number of leadership training is at level 6 meaning that it has not reached the desired target. Proposed recommendation to this company were by making company policies related to employee discipline, employee training and leadership training.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*”. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.

Dengan selesainya penyusunan skripsi ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberi dukungan, bimbingan dan membantu menyelesaikan Laporan Kuliah Kerja ini, yang diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M.Eng., selaku dekan Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember;
2. Andrew Setiawan R, S.TP., Msi., selaku Ketua Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember dan juga selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dengan tulus, tidak henti memberikan semangat, petunjuk serta motivasi dalam penulisan skripsi ini hingga selesai;
3. Winda Amilia, S.TP., M.Sc selaku Dosen Pembimbing Anggota dan selaku Komisi Bimbingan Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember yang telah memberikan bimbingan dengan tulus dan memberikan masukan, semangat, petunjuk serta motivasi dalam penulisan skripsi ini;
4. Dr. Ida Bagus Suryaningrat, S. TP., M.M dan Andi Eko Wiyono, S. TP., M.P selaku tim penguji, atas saran dan evaluasi demi perbaikan penulisan skripsi;
5. Segenap Dosen pengajar Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember yang telah mendidik dan membagikan ilmu selama kuliah;
6. Seluruh karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu;

7. Kedua orang tua, I Gusti Putu Budiarta dan Ibu Agung Wening Wedo Suprobo yang telah memberikan doa untuk setiap langkahku, kasih sayang yang tak pernah putus, motivasi untuk selalu menjadi yang terbaik, serta kesabaran yang tidak ada hentinya;
8. Adik-adik Gusti Ayu Kadek Putri Maha Dewi dan I Gusti Komang Saka Putra Utama yang selalu memberi dukungan dan semangat;
9. Mita Lutfifatima Puspitawati, Feby Rianti Mayasari dan Maya Lestari Banjarnahor teman terbaik yang banyak memberikan arahan, semangat dan motivasi kepada penulis;
10. Semua teman-teman TIP angkatan 2014 yang banyak memberikan dukungan, arahan, semangat dan motivasi kepada penulis;
11. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan sehingga penulis menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat mnambah wawasan bagi semua pihak.

Jember, Jumat 10 Oktober 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Stakeholder	5
2.2 Kinerja	6
2.2.1 Pengertian Kinerja	6
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	7
2.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan	8
2.4 Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Performance Prism</i>	10
2.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode OMAX	13
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	15
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	15

3.2 Alat dan Bahan Penelitian	15
3.2.1 Alat.....	15
3.2.2 Bahan	15
3.3 Tahapan Penelitian	15
3.3.1 Populasi dan Sampel	17
3.3.2 Identifikasi Masalah.....	18
3.3.3 Identifikasi <i>Stakeholder</i>	18
3.3.4 Metode Pengumpulan Data.....	19
3.3.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Performance Prism</i>	20
3.3.6 Analisis Pengukuran Kerja	22
3.3.7 Tahap Evaluasi KPI	24
3.3.8 Kesimpulan dan Saran	25
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Karyawan.....	26
4.1.1 Kepuasan Karyawan	26
4.1.2 Kontribusi Karyawan.....	31
4.2 Identifikasi Indikator Pengukuran Kinerja	35
4.2.1 Identifikasi Tujuan Bisnis.....	35
4.2.2 Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas	38
4.2.3 Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i>	44
4.2.4 Spesifikasi <i>Key Performance Indicator</i>	46
4.2.5 Pembobotan KPI Karyawan.....	48
4.2.6 Pembobotan Pengaruh KPI Terhadap Kinerja Perusahaan	49
4.3 Pengukuran Kinerja	49
4.3.1 Pengukuran Kinerja dengan OMAX	49
4.3.2 Rekomendasi	55
BAB 5. PENUTUP	58
5.1 Kesimpulan	58
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	64

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 <i>Interest</i> dan Kepentingan <i>Stakeholder</i>	6
2.2 Dasar Teori <i>Performance Prism</i>	12
3.1 Jumlah Sampel per Bagian.....	18
4.1 Dimensi Kepuasan Karyawan	27
4.2 Hasil Uji Validasi Kepuasan Karyawan	28
4.3 Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan	28
4.4 Dimensi Kontribusi Karyawan	31
4.5 Hasil Uji Validasi Kontribusi Karyawan	32
4.6 Hasil Uji Reabilitas Kontribusi Karyawan	33
4.7 Hubungan Kepuasan Karyawan dengan Tujuan Bisnis	37
4.8 Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas	38
4.9 Tujuan Bisnis dan Indikator Kinerja Karyawan	46
4.10 Spesifikasi KPI Karyawan	47
4.11 Hasil Pembobotan KPI Karyawan	48
4.12 Bobot pada Matrix OMAX	49
4.13 Persentase Kehadiran Karyawan	50
4.14 Persentase Penerimaan Gaji dengan Jumlah dan Waktu yang Tepat	51
4.15 Matrix OMAX	53
4.16 Indeks Perbaikan <i>Stakeholder</i>	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Konsep Metode <i>Performance Prism</i>	11
3.1 Diagram Alir Penelitian	16
3.2 Matrix <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	23
4.1 Grafik Identifikasi Kepuasan	29
4.2 Grafik Identifikasi Kontribusi	33

LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Kuisisioner Identifikasi <i>Stakeholder</i>	64
Lampiran B. Hasil Kuisisioner Identifikasi <i>Stakeholder</i>	65
Lampiran C. Hasil Uji Validasi Identifikasi <i>Stakeholder</i>	66
Lampiran D. Kuisisioner Kepuasan Karyawan	67
Lampiran E. Perhitungan Jumlah Responden	70
Lampiran F. Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan	71
Lampiran G. Hasil Uji Validasi Kepuasan Karyawan	72
Lampiran H. Kuisisioner Kontribusi Karyawan	74
Lampiran I. Hasil Kuisisioner Kontribusi Karyawan	77
Lampiran J. Hasil Uji Validasi Kontribusi Karyawan	78
Lampiran K. Kuisisioner Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas	79
Lampiran L. Hasil Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas	82
Lampiran M. Kuisisioner Pembobotan KPI	84
Lampiran N. Hasil Pembobotan dengan <i>Expert Choice 16.0</i>	87
Lampiran O. Dokumentasi	89
Lampiran P. Surat Izin Penelitian	90

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kabupaten Jember salah satu wilayah dengan komoditas unggulannya yaitu tembakau. Komoditas tembakau menjadi penyumbang paling besar terhadap PDRB dan penyerapan tenaga kerja sejak proses penanaman hingga pemasarannya. Subsektor pertanian tanaman tembakau menjadi produk unggulan bagi Pemerintah Kabupaten Jember yang memiliki daya saing tersendiri dibanding daerah lainnya. Selain tembakau, komoditas kakao juga termasuk komoditas unggulan. Salah satu perusahaan milik negara yang berada di daerah Kabupaten Jember, Jawa Timur yaitu PT. Perkebunan Nusantara X (PTPN X) Kebun Kertosari.

PTPN X Kebun Kertosari Kecamatan Pakusari merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang pertanian khususnya tanaman perkebunan komoditas tembakau. PTPN X Kebun Kertosari memproduksi dan mengekspor tembakau cerutu yang terdiri dari Tembakau *Na Oogst* (Besuki dan Vorstenlanden) dan Tembakau Bawah Naungan (TBN). PTPN X Kebun Kertosari adalah industri padat karya dengan sebagian besar proses pengolahan tembakau di gudang dikerjakan oleh pekerja wanita. Pekerjaan tersebut memerlukan karakteristik seperti ketekunan, ketelitian, kecermatan, kesabaran yang umumnya dimiliki oleh tenaga kerja wanita. PTPN X Kebun Kertosari memiliki dua cabang gudang pengolahan yaitu di Kecamatan Pakusari dan Ajung Kalisat yang khusus untuk gudang pengolahan tembakau TBN.

Proses produksi dimulai dari kegiatan *on farm* sampai *in farm*. Kegiatan *on farm* dilaksanakan di lahan perkebunan sedangkan *in farm* dilaksanakan di pabrik pengolahan. Pengusahaan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari terdiri dari tiga tahapan kegiatan yaitu tahap budidaya, pengeringan dan pengolahan. Hasil produksi tanaman tembakau di PTPN X Kebun Kertosari 100% diekspor.

Kinerja PTPN X Kebun Kertosari dianggap masih rendah, hal tersebut dikarenakan target yang dicapai oleh pekerja belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu contoh kinerja PTPN X Kebun

Kertosari yang masih rendah yaitu ada beberapa karyawan yang hasil kerjanya tidak sesuai target. Target yang ditetapkan PTPN X Kebun Kertosari yaitu menyelesaikan pekerjaan 35-40 kg/hari tetapi beberapa karyawan hanya mampu menyelesaikan pekerjaannya sekitar 30 kg/hari. Sisa pekerjaan dikerjakan keesokan harinya sehingga mengakibatkan beban kerjanya semakin banyak. Untuk meningkatkan kinerja SDM perusahaan, maka PTPN X Kebun Kertosari perlu adanya metode pengukuran kinerja yang sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan untuk dapat melihat indeks kinerja karyawan secara menyeluruh. Sehingga perusahaan dapat mengetahui sebab dan akibat yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

PTPN X Kebun Kertosari selama ini hanya melakukan evaluasi dari hasil pengamatan secara langsung dan belum menerapkan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terstruktur. Maka diperlukan sebuah nilai indeks kinerja SDM yang terstruktur dan sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan secara terperinci, apakah perusahaan sudah mencapai target atau jauh dari target dengan dilakukannya pengukuran kinerja. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi target kerja suatu perusahaan yaitu kinerja karyawan dan perusahaan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat mengetahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Menurut Rahab (2011) penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan dalam organisasi, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa. Ada beberapa metode pengukuran *performance measurement* antara lain

metode *Balance Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada aspek finansial suatu perusahaan (Simbolon, 2015). Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) merupakan metode yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja. Selain itu, ada metode *Performance prism* yang memiliki prinsip dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *stakeholder*, dan mengidentifikasi kontribusi dari *stakeholders* terhadap organisasi tersebut (Simbolon, 2015).

Penggunaan konsep *Performance Prism* yang diperkenalkan oleh Neely, Adams dan Kennerley pada tahun 2000, diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja sebelumnya. Selain itu latar belakang digunakannya metode pengukuran dengan *Performance Prism* ini karena metode ini mengukur semua aspek yang berhubungan dengan *stakeholder* yang meliputi kepuasan maupun kontribusi dari para *stakeholder* tersebut yang tentunya sangat berpengaruh bagi perusahaan, sehingga dengan diterapkannya metode ini diharapkan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang akan lebih terjamin.

1.2 Rumusan Masalah

PTPN X Kebun Kerotasi selama ini hanya melakukan penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja karyawan. Kurangnya pengukuran kinerja yang bersifat komperhensif berdampak pada belum terpenuhinya kebutuhan dan keinginan dari *stakeholder* terutama karyawan. Pengukuran kinerja yang lebih komprehensif diperlukan agar karyawan berkontribusi dan merasa puas terhadap perusahaan. Oleh karena itu metode *Performance Prism* digunakan karena metode ini tidak hanya melihat dari strategi perusahaan tapi juga kepuasan, kontribusi karyawan.

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kepuasan dan kontribusi karyawan PTPN X Kebun Kertosari untuk menentukan indikator kinerja.
2. Mengetahui KPI (*Key performance Indicator*) PTPN X Kebun Kertosari.
3. Mengetahui kinerja PTPN X Kebun Kertosari dan membuat rencana strategi berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan metode *performance prism*.

1.4 Manfaat

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian dapat membantu perusahaan untuk mengetahui kelemahan, kelebihan dan menentukan upaya untuk melakukan perbaikan dan membuat kebijakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Memudahkan perusahaan dalam mengukur keberhasilan dilihat dari setiap sisi prisma yang ada pada metode *Performance Prism*.
3. Perusahaan dapat menetapkan langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat bersaing dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.
4. Sebagai bahan masukan bagi PTPN X Kebun Kertosari dalam masalah pengukuran kinerja karyawan.
5. Sebagai bahan pertimbangan dalam perbaikan kualitas pekerja di PTPN X Kebun Kertosari.
6. Menambah khasanah keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan pengukuran kinerja karyawan di perusahaan perkebunan (agribisnis) dan perusahaan di bidang lainnya di Jember.
7. Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan pengukuran kinerja karyawan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Stakeholder*

Stakeholder adalah suatu individu, kelompok dalam suatu organisasi yang memiliki kepentingan, terlibat atau berpengaruh dalam suatu aktivitas perusahaan. Menurut Iqbal (2007) *stakeholder* sebagai siapa yang memberikan dampak dan/atau yang terkena oleh dampak dari suatu program, kebijakan, dan/atau pembangunan. Para *stakeholder* antara lain masyarakat, karyawan, pemerintah, *supplier*, pasar modal dan lain-lain. Keberadaan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh *stakeholder* kepada perusahaan tersebut.

Solihin (2008) mengklasifikasikan *stakeholder* dalam dua kategori, yaitu *inside stakeholders* dan *outside stakeholders*. *Inside stakeholders*, terdiri dari atas orang-orang yang memiliki kepentingan dan tuntutan terhadap sumber daya perusahaan serta berada di dalam organisasi perusahaan, seperti pemegang saham, para manajer dan karyawan. *Outside stakeholders*, terdiri atas orang-orang maupun pihak-pihak yang bukan pemilik perusahaan, bukan pemimpin perusahaan dan bukan pula karyawan namun memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan dipengaruhi oleh keputusan serta tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Ali (2017) *stakeholder* dalam program pembangunan dapat diklasifikasikan berdasarkan perannya, yaitu *policy creator* yang berperan sebagai pengambil keputusan, *koordinator* yang berperan mengkoordinasikan *stakeholder* lain, *fasilitator* yang berperan memfasilitasi dan mencukupi apa yang dibutuhkan, *implementer* pelaksana kebijakan dan *akselerato* yang berperan mempercepat dan memberikan kontribusi sesuai sasaran. Wibisono (2007) dalam Yuniarti (2007) menyatakan secara garis besar kriteria kepuasan masing-masing *stakeholders* dapat dilihat pada **Tabel 2.1**.

Tabel 2.1 *Interest* dan kepentingan masing-masing *stakeholders*

<i>Stakeholder</i>	Kriteria kepuasan
Pemegang saham	Prestasi keuangan
Karyawan	Kepuasan kerja, gaji, supervise
Konsumen	Kualitas, pelayanan, lokasi, harga
Kreditor	<i>Creditworthiness</i>
Pemasok	Transaksi yang memuaskan
Pemerintah	Kepatuhan terhadap hukum
Komunitas	Kontribusi terhadap komunitas

Sumber: Wibisono (2007)

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan dalam strategi organisasi (Moehariono, 2012). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika karyawan telah mempunyai kriteria atau tolak ukur dalam melakukan penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, tanpa adanya tujuan dan target yang ditetapkan oleh perusahaan untuk melakukan pengukuran, maka kinerja karyawan tidak dapat diketahui.

Setiap manusia mempunyai potensi dan kemampuan secara alami untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Potensi untuk berperilaku disebut kemampuan sedangkan ekspresi dari potensi tersebut disebut kinerja. Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Menurut Very (2016) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu pengerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja seseorang yaitu individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja) dan dukungan organisasional (kesempatan bekerja).

Menurut Isa (2015) kinerja adalah perilaku yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja sesuai dengan perana kerja. Kinerja karyawan sebagai acuan tercapainya suatu tujuan perusahaan, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan

jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kehadiran karyawan dan kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan dapat dikatakan tinggi apabila target kerja dapat diselesaikan tepat waktu tidak melampaui batas dan sesuai standar yang ditentukan, sedangkan kinerja karyawan dikatakan rendah apabila target kerja diselesaikan melampaui batas dan tidak sesuai dengan standar perusahaan.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Riyandi (2011) menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut A. Dale Timple dalam Khoirul (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor internal (disposisional) adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang sedangkan faktor yang kedua yaitu faktor eksternal dimana faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan.

a. Faktor Individu

Individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya tergolong dalam individu yang normal. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama untuk dapat mengelola dan menggunakan potensi diri yang dimiliki dalam melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja antara lain uraian jabatan, otoritas, target kerja, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dan fasilitas kerja yang memadai.

Hariandja (2002) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang baik dari pengetahuan atau keterampilan, keadaan lingkungan menyangkut fasilitas perusahaan, motivasi kerja, upah atau gaji yang diterima, latar belakang pendidikan, perjanjian kerja karyawan dan penerapan teknologi.

Dalam penelitian Aprilia (2012) menyatakan bahwa dalam menilai tinggi rendahnya kinerja karyawan, dapat dilihat dari seberapa besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal. Menurut Simanjuntak (1985) dalam Priyanto (2014), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan maupun dengan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Faktor berupa pendidikan, dan keterampilan, disiplin, sikap, dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi dan kebijakan pemerintah.

2.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan dalam pengukuran kinerja sebuah perusahaan, antara lain yaitu pengukuran kinerja (*performance measurement*), ukuran kinerja (*performance measure*), metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian, namun demikian untuk menghindari kerancuan pemahaman diantara istilah-istilah tersebut, maka perlu diberikan penjelasan mengenai masing-masing perbedaannya. Menurut Neely (2002) pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu.

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya dalam melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang telah dilakukan. Beberapa elemen pengukuran kerja menurut Dale dalam Pandu (2008) adalah sebagai berikut: (1) perbaikan kinerja: dapat diukur berdasarkan kecepatan dalam bekerja, kualitas bekerja, layanan yang didapatkan dan nilai dari kombinasi kecepatan, kualitas dan harga yang memungkinkan konsumen untuk mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayar, (2) pengembangan karyawan: segmen proses penilaian kinerja ini berhubungan dengan keahlian karyawan. Tugas utama dalam kepemimpinan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga

menciptakan karyawan yang berkualitas, (3) kepuasan karyawan: elemen kunci dalam perbaikan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah keanekaragaman, perkembangan, pembelajaran, partisipasi, pengakuan dan keamanan, (4) kepuasan kompensasi: dengan selalu mengaitkan kompensasi karyawan dengan hasil yang bisa dikuantifikasikan dengan memastikan bahwa karyawan dapat meningkatkan kinerja dan memacu motivasi kerja, (5) komunikasi: dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pimpinan maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja adalah dengan mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial. Jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk.

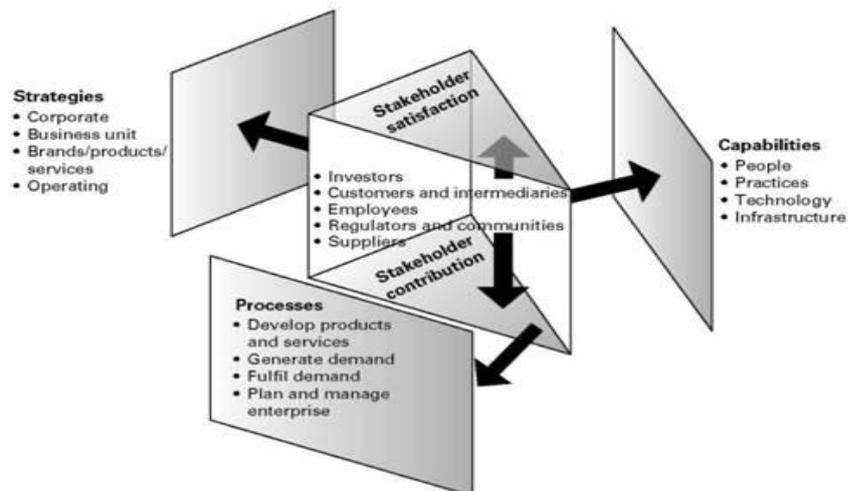
Faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan perusahaan berdasarkan pendekatan sistem dapat digolongkan pada tiga kelompok yaitu: (1) menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan: faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah motivasi kerja, etos kerja, dan sikap mental karyawan. Pemupukan motivasi, etos dan sikap kerja yang berorientasi kepada produktivitas membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan teknik-teknik tertentu, antara lain dengan menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan hubungan industrial yang serasi, (2) sarana pendukung: perbaikan-perbaikan di bidang lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat dan kecepatan kerja. Demikian juga dengan perbaikan-perbaikan di bidang pengupahan dan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan kemampuan fisik karyawan. Adanya kepastian atas kelangsungan dan penghasilan yang akan diperoleh hingga hari tua merupakan daya pendorong yang besar untuk peningkatan produktivitas kerja. Dalam hal ini termasuk adanya jaminan sosial dan kepastian bahwa karyawan dan keluarganya akan mendapat pelayanan kesehatan dan tunjangan khusus pada saat diperlukan, (3) supra sarana: kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan produktivitas kerja karyawan. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas,

yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja, dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

2.4 Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*

Secara umum tujuan dari pengukuran kinerja yaitu mengevaluasi kinerja, menganalisis faktor yang berpengaruh dalam perbaikan kinerja serta mengurangi faktor yang menghambat. Pengukuran dalam hal ini yaitu melihat persoalan akibat aplikasi manajemen dalam teknologi yang diterapkan. Dalam merancang sistem pengukuran kinerja dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan. Salah satu model atau metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan metode *performance prism*.

Menurut Vanany (2004) *performance prism* merupakan penyempurnaan dari teknik pengukuran kinerja sebagai sebuah kerangka kerja (*framework*). Keuntungan dari *framework* tersebut adalah melibatkan semua *stakeholder* dari organisasi, terutama investor, pelanggan, *end-users*, karyawan, para penyalur, mitra persekutuan, masyarakat dan *regulator*. Pada prinsipnya metode *performance prism* dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari *stakeholder* dan mengidentifikasi kontribusi dari *stakeholders* terhadap organisasi tersebut. Pada pokoknya hal itu menjadi hubungan timbal balik dengan masing-masing *stakeholders*.



Gambar 2.1 Ruang lingkup model *performance prism*
 Sumber: Neely dan Adams (2002)

Filosofi *performance prism* berasal dari sebuah bangun prisma dimana bangun ini memiliki lima sisi, yaitu sisi atas dan bawah adalah sisi *satisfaction* dan *contribution*, sedangkan tiga sisi lainnya yaitu *strategy*, *process*, dan *capability*. Ruang lingkup model *performance prism* dapat dilihat pada **Gambar 2.1**. Pendekatan pengukuran kinerja *performance prism* tidak dimulai dari strategi melainkan dari kepuasan para *stakeholdernya*. Identifikasi kepuasan dan kontribusi para *stakeholdernya* akan didapatkan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya. Memahami atribut apa saja yang menyebabkan para *stakeholder* itu puas merupakan langkah yang penting dalam model pengukuran *performance prism*, dan untuk mencapai kepuasan tersebut pihak perusahaan harus mampu mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang perlu dilakukan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Amilia (2012) menyimpulkan bahwa dalam merancang sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism* di PT. Jagung Hibrida Sulawesi diketahui bahwa konsumen terdiri dari 4 KPI, karyawan terdiri dari 12 KPI, *Grower* terdiri dari 10 KPI, dan *supplier* terdiri dari 8 KPI. Hasil pengukuran dengan menggunakan OMAX diketahui bahwa kinerja perusahaan terhadap masing-masing *stakeholder* masih rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai indek perbaikan yang negatif. Strategi yang digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan adalah dengan

memenuhi keinginan dan kebutuhan para *stakeholder*, sehingga merasa puas dengan kinerja perusahaan.

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya. Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *Performance prism* dapat dilihat pada **Tabel 2.2** yaitu untuk bagian atas dan bawah adalah *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*, sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah *strategy*, *process* dan *capability*.

Tabel 2.2 Dasar teori *Performance prism*

No.	Komponen	Keterangan
1.	<i>Stakeholder satisfaction</i>	apa yang diinginkan serta apa yang diperlukan oleh <i>stakeholder</i> .
2.	<i>Strategy</i>	Strategi yang telah diterapkan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan <i>stakeholder</i> .
3.	<i>Process</i>	Proses kritis apa yang diperlukan untuk menjalankan strategi.
4.	<i>Capability</i>	Kemampuan apa yang harus dioperasikan untuk meningkatkan proses tersebut.
5.	<i>Stakeholder contribution</i>	Kontribusi apa yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan tersebut.

Sumber: Henny (2017)

Menurut Lisa (2011) menyatakan bahwa tujuan dasar dari pengukuran kinerja adalah potensi perbaikan ke depan dan mengarahkan pekerja untuk bertanggungjawab terhadap pertumbuhan produktivitas pekerjaannya. Meskipun model ini mempunyai kelemahan dalam subyektivitas pengukuran dan pembobotan, namun perlu digarisbawahi bahwa karakteristik dari *stakeholder* itu sendiri sangatlah bias untuk diukur, sehingga mekanisme pengukuran di dalam perusahaan mempunyai warna yang berbeda dan hal ini menjadi susah dalam *benchmarking*.

Metode *Performance Prism* memiliki keunggulan dibandingkan dengan metode lain diantaranya mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan didalam perusahaan. Sedangkan dibandingkan dengan metode *balance scorecard* hanya mengidentifikasi *stakeholder* dari sisi *costemer* saja. Apabila dibandingkan dengan metode IPMS, *performance prism* memiliki kelebihan yaitu KPI yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, proses dan kapabilitas. Sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasi KPI tanpa memandang strategi, proses dan kapabilitas perusahaan.

2.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode *Objective Matrix (OMAX)*

Metode OMAX pertama kali dikembangkan oleh James L. Riggs pada tahun 1980 di *Oregon State University*. Pada awalnya metode ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada saat pengukuran kinerja yang berkaitan dengan manusia dan permasalahan yang berpengaruh kepada manusia yang sulit diukur. Hal ini diatasi dengan menerjemahkan *performance* manusia ke dalam suatu yang lebih kuantitatif. OMAX dapat digunakan untuk mengukur unit-unit kerja, baik dalam skala kecil maupun keseluruhan perusahaan.

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (Adianto, 2014). Keuntungan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan yaitu relatif sederhana dan mudah dipahami, mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian khusus, datanya mudah diperoleh dan lebih fleksibel.

Indikator atau indeks yang diperoleh dari hasil pengukuran produktivitas OMAX berguna untuk memperlihatkan sasaran atau target peningkatan produktivitas, mengetahui posisi dan pencapaian target dan sebagai alat peringatan dan pengambilan keputusan dalam usaha peningkatan produktivitas. Menurut Joniarto Parung, 1999 dalam Sudeng Priyo (2017) secara garis besar dalam penyusunan matriks OMAX, ada tiga langkah utama yang harus dilakukan, antara lain pendefinisian, kuantifikasi dan pemantauan.

Pendefinisian. Performansi suatu unit kerja dapat ditentukan oleh banyak faktor, dimana faktor- faktor ini merupakan kategori yang diidentifikasi sebagai kriteria produktivitas. Faktor-faktor tersebut antara lain kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, produksi, pemanfaatan, serta sifat kelompok.

Kuantifikasi. Kerangka OMAX yang akan dibuat tersusun oleh 11 level pencapaian, mulai dari level 0 sampai dengan level 10. Matriks-matriks ini memiliki beberapa skala penilaian antara lain (1) Level 10, berisi tingkat pencapaian realistis optimal yang mungkin dicapai, (2) Level 3, berisi tingkat performansi pada waktu awal pengukuran, (3) Level 0, berisi tingkat pencapaian terburuk yang mungkin terjadi.

Diantara level 0 sampai level 10 terdapat level 1-9, yang berisi kisaran pencapaian dari nilai terjelek sampai nilai optimal. Level 1 dan 2 diperoleh dari interpolasi nilai level 0 dan 3, dan level 4-9 diperoleh dari interpolasi nilai level 3 dan 10. Anggota dari grup kerja yang dibentuk seharusnya berpartisipasi dalam penentuan level-level tersebut.

Pemantauan. Pemantauan merupakan bagian dimana dilakukan penilaian terhadap suatu indeks performansi yang didapatkan melalui penggabungan skor dari kriteria dengan bobot kriteria, kemudian hasilnya akan dimasukkan ke dalam garis performansi matriks yang nantinya akan dituangkan ke dalam bentuk skor sesuai tingkatan skala pada masing-masing kriteria. Setelah nilai masing-masing perspektif diketahui, selanjutnya akan dicari tingkat perbaikan dengan menggunakan rumus :

$$\text{Indeks Perbaikan} = \frac{\text{Total value} - 3,00}{3,00} \times 100\%$$

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut :

$0,00 \leq \text{Total Pengukuran} \leq 3,00$: Kinerja perusahaan kurang baik

$3,01 \leq \text{Total Pengukuran} \leq 8,00$: Kinerja perusahaan cukup baik

$8,01 \leq \text{Total Pengukuran} \leq 10,00$: Kinerja perusahaan baik

Jika nilai dari tingkat perbaikan menunjukkan nilai yang positif, maka dapat dikatakan bahwa terjadi perbaikan yang membawa dampak ke arah yang positif dan begitu pula sebaliknya.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei sampai Juni 2018. Penelitian ini dilakukan di PT. Perkenunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember Jawa Timur.

3.2 Alat dan Bahan Penelitian

Alat dan bahan yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

3.2.1 Alat

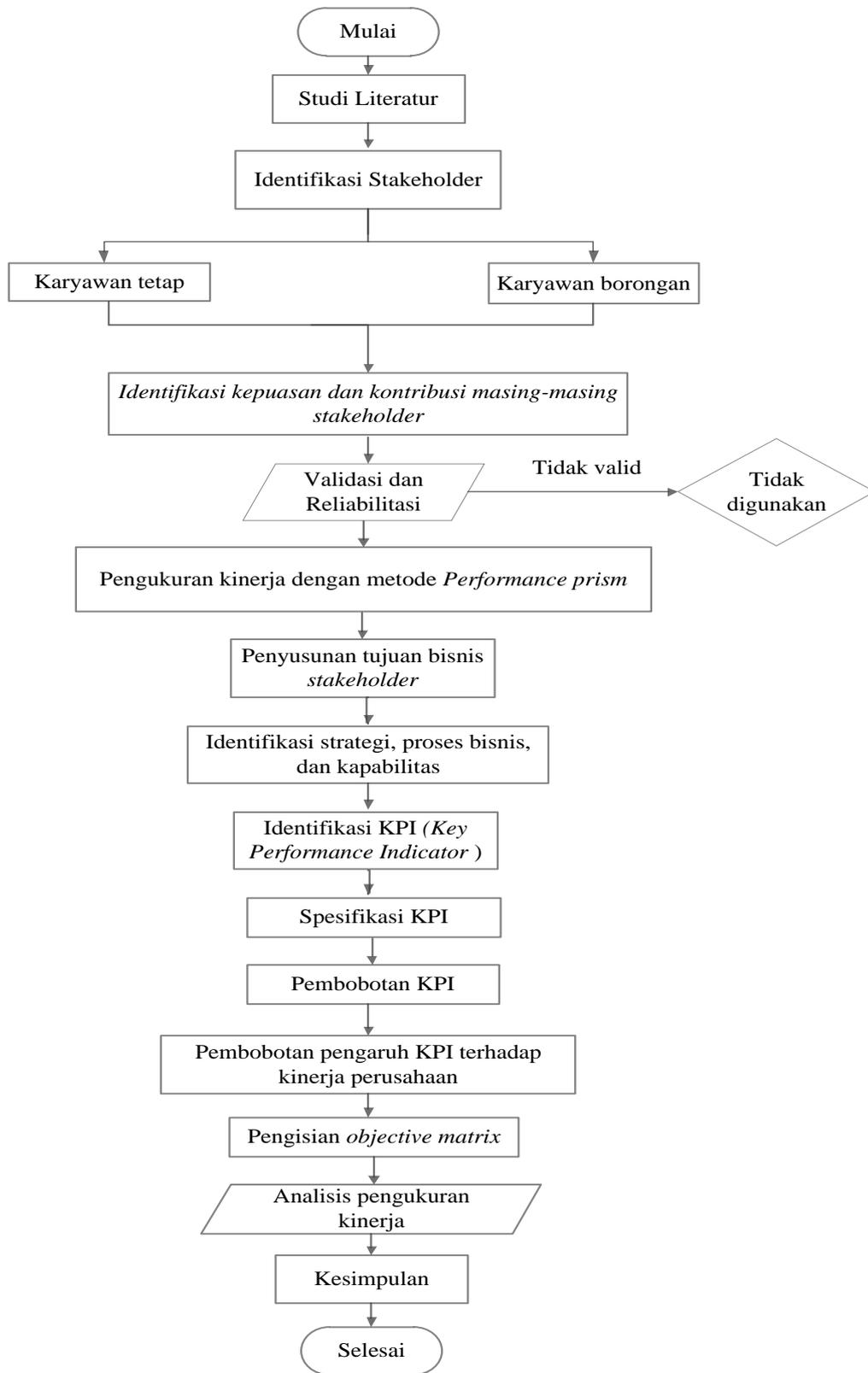
Adapun alat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *camera digital* yang digunakan untuk mendokumentasikan kegiatan proses pengolahan tembakau, koesioner yang digunakan untuk memperoleh data primer dari sejumlah responden, laptop, *microsoft word*, *microsoft excel*, *expert choice*, kertas, dan alat tulis.

3.2.2 Bahan

Adapun bahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu hasil survey dan observasi yang telah dilakukan. Bahan dalam penelitian meliputi data primer yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan kuesioner. Data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber pustaka berupa buku dan situs internet yang dapat mendukung penelitian.

3.3 Tahapan Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Tahap-tahap penelitian ditampilkan pada diagram alir penelitian **Gambar 3.1**.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

3.3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit subjek penelitian sedangkan sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Responden penelitian ini terdiri dari karyawan PTPN X Kebun Kertosari. Responden yang digunakan untuk mengisi kuisioner kepuasan karyawan sebanyak 40 orang yang terdiri dari karyawan tetap bagian SDM, pengolahan dan tanaman dan karyawan borongan bagian tembakau dan kakao. Sedangkan responden yang digunakan untuk mengisi kuisioner kontribusi karyawan sebanyak 24 orang yang terdiri dari karyawan tetap yaitu asisten muda SDM dan kepala pengolahan. Jumlah responden tersebut telah ditetapkan langsung oleh PTPN X Kebun Kertosari mengingat jumlah karyawan PTPN X Kebun Kertosari keseluruhan terlalu banyak.

Metode yang digunakan dalam memilih responden menggunakan metode *accidental sampling*. Metode *accidental sampling* adalah metode pengambilan sampel dengan memilih siapa yang kebetulan ada atau dijumpai. Teknik sampling yang digunakan menggunakan *cluster sampling*, dengan *cluster sampling* memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Hadi, 1994). Jumlah responden dari setiap departemen ditentukan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$n = \frac{\text{Populasi per departemen}}{\text{populasi keseluruhan}} \times \text{sampel keseluruhan}$$

Pemilihan metode ini karena karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember terbagi menjadi beberapa departemen yang diasumsikan memiliki pandangan yang berbeda terhadap kepuasan kerjanya masing-masing yang bergantung pada situasi kerja yang dihadapi. Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan *accidental sampling* perhitungan dapat dilihat pada **Lampiran E**, maka sampel dari masing-masing departemen dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

Tabel 3.1 Jumlah sampel per bagian

Bagian	Jumlah karyawan	Perhitungan sampel	Sampel
Tembakau	242	30,440	30
Kakao	26	3,270	3
SDM	12	1,509	2
Pengolahan	13	1,635	2
Tanaman	25	3,144	3
Total	318		40

Sumber: Data olahan (2018)

3.3.2 Identifikasi Masalah

Studi literatur dilakukan untuk meninjau pentingnya pemberian pelatihan karyawan dalam sebuah industri. Studi literatur juga memberikan gambaran serta teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang ditemukan. Literatur dapat diperoleh dari buku, jurnal, prosiding, artikel, maupun skripsi. Dalam menentukan masalah penelitian, terlebih dahulu dilakukan kegiatan berfikir dan merenung guna menentukan dan memperoleh gagasan, ide dan motivasi untuk melakukan suatu penelitian. Proses berfikir dan merenung tersebut, dilakukan pengamatan atau survei mengenai subjek dan objek dari masalah yang terjadi. Identifikasi masalah akan dilakukan untuk mengidentifikasi stasiun kerja yang mengalami permasalahan produktivitas dan juga mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

3.3.3 Identifikasi *Stakeholder*

Tahap identifikasi *stakeholder* merupakan tahap untuk menetapkan *stakeholder* mana saja yang memiliki peranan penting bagi perusahaan sehingga harus menjadi prioritas bagi perusahaan untuk dipenuhi kebutuhan dan keinginannya. Karyawan termasuk *stakeholder* yang memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan. Kuisisioner identifikasi *stakeholder* dapat dilihat pada **Lampiran A**, kuisisioner ini menggunakan penilaian dengan skala likert yang menunjukkan prioritas pilihan responden terhadap *stakeholder*. Skala 1 menyatakan sangat tidak setuju, skala 2 menyatakan tidak setuju, skala 3 menyatakan tidak memutuskan, skala 4 menyatakan setuju dan skala 5

menyatakan sangat setuju. Responden yang terlibat dalam pengisian kuisisioner tersebut yaitu jajaran manajer dan karyawan di PTPN X Kertosari.

3.3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap yang sangat penting dalam membantu dalam melakukan penelitian. Data diperoleh berupa data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti meliputi pengambilan data karyawan menggunakan alat bantu berupa kuesioner. Kuesioner berisi sejumlah pertanyaan secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh informasi dari responden secara langsung.

Sistematika pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terbuka terkait faktor-faktor kepuasan dari pihak karyawan kepada perusahaan dan kuesioner terbuka terkait faktor-faktor yang diinginkan pihak perusahaan terhadap karyawan. Tujuan dari penggunaan kuesioner yaitu untuk memperoleh jawaban yang objektif. Data sekunder yaitu data data yang diperoleh dari dokumentasi tertulis dari perusahaan yang dapat mendukung penelitian. Data sekunder yang dibutuhkan antara lain sejarah PT. Perkebunan Nusantara Kertosari, struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara Kertosari, ketenagakerjaan PT. Perkebunan Nusantara Kertosari, lingkup usaha dan produksi tembakau, pengolahan tembakau Besuki *Na Oogst*, penjualan dan pemasaran.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara: (1) Wawancara yang dilakukan dengan pihak yang berkompeten untuk berwenang memberikan informasi dan keterangan yang sesuai keutuhan peneliti, (2) Penyebaran kuesioner kepada para responden dalam hal ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari. Kuisisioner identifikasi kepuasan karyawan dapat dilihat pada **Lampiran D** sedangkan kuisisioner kontribusi dapat dilihat pada **Lampiran H**, (3) Dokumentasi dengan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan objek penelitian yang diperoleh dari perusahaan.

3.3.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode *Performance Prism*

Pada tahapan ini, akan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Identifikasi dan Validasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Pada tahapan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dibagi menjadi beberapa proses yang dilakukan secara bertahap. Berikut adalah urutan proses identifikasi dan validasi KPI (Cynthia, 2017): (1) Menggolongkan *stakeholder* PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kertosari, yaitu pihak perusahaan (manajer) dan karyawan. Mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*), kontribusi (*contribution*), dan tujuan bisnis dari *stakeholder*, (2) Mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan setiap *stakeholder* yang disesuaikan dengan tujuan bisnis yang sudah dirancang sebelumnya, (3) Merancang KPI yang disesuaikan dengan tujuan bisnis dari setiap *stakeholder*. KPI adalah sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci yang bersifat finansial maupun non finansial. Penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam menentukan dan merancang sistem pengukuran kinerja, (4) Rancangan KPI akan divalidasi dan reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS*.

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam penelitian itu valid atau tidak, sehingga dapat ditentukan apakah layak digunakan atau tidak. Menggunakan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan ($df = n-2$), maka nilai r tabel dapat dilihat pada tabel r . Jika nilai r hitung $> r$ tabel maka item dinyatakan valid, apabila nilai r hitung $< r$ tabel maka item tersebut tidak valid. Hasil perhitungan r hitung dapat dilihat pada nilai *Cronbach Alpha* pada *software SPSS*. Apabila koefisien reliabilitas mendekati satu, maka kuesioner tidak mempunyai reliabilitas yang baik. Sehingga, KPI yang telah dirancang dapat menggambarkan keseluruhan kinerja dari setiap aspek perusahaan yang sebenarnya. KPI yang telah divalidasi maka akan disusun dalam sebuah bentuk hierarki kinerja.

b. Identifikasi tujuan bisnis

Tujuan bisnis perusahaan yaitu memenuhi kebutuhan dan keinginan *stakeholder*. Pada tahap ini menggunakan hasil kepuasan *stakeholder* sebagai dasar dalam menetapkan tujuan bisnis. Tujuan bisnis ditetapkan dengan

melakukan diskusi dengan manajer PTPN X Kebun Kertosari. Penetapan tujuan bisnis sebagai acuan dalam penyusunan indikator kinerja sehingga diperoleh KPI yang tepat.

c. Tahap identifikasi strategi, proses dan kapabilitas

Identifikasi strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki oleh PTPN X Kebun Kertosari dilakukan terhadap setiap tujuan bisnis yang hendak dicapai. Identifikasi strategi dilakukan untuk mengetahui strategi yang hendak dicapai tujuan bisnis. Identifikasi proses bisnis perusahaan dilakukan untuk mengetahui proses bisnis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis. Identifikasi kapabilitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Pengidentifikasi tersebut diperoleh melalui proses wawancara terhadap pihak manajemen PTPN X Kebun Kertosari yang memahami mengenai strategi, proses dan kapabilitas terhadap tujuan bisnis. Kuisisioner identifikasi strategi, proses bisnis dan kapabilitas dapat dilihat pada **Lampiran K**.

d. Tahap identifikasi dan spesifikasi KPI

Tahap identifikasi KPI dilakukan dengan menggunakan tujuan bisnis sebagai dasar. Spesifikasi KPI ini mengidentifikasi deskripsi masing-masing KPI yang berkaitan dengan tujuan bisnis dan target yang hendak dicapai. Sebagai tambahan terdapat frekuensi pengukuran KPI.

e. Pembobotan KPI dengan menggunakan *expert choice 16.0*

Setelah mengetahui KPI selanjutnya yaitu melakukan pembobotan terhadap KPI yang bersangkutan. Pembobotan terhadap pengaruh KPI terhadap kinerja setiap *stakeholder*. Pembobotan bertujuan untuk mengetahui KPI yang paling penting bagi *stakeholder*. Pada tahap pembobotan melibatkan manajer PTPN X Kebun Kertosari sebagai *expert*. Selanjutnya pembobotan KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pembobotan dilakukan dengan mengalikan hasil pembobotan KPI dengan bobot *stakeholder*. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner perbandingan antar kriteria dengan menggunakan skala perbandingan 1 sampai 9 dan sebaliknya. Bentuk kuisisioner disusun terstruktur, responden hanya

mengisikan skala yang dipilih. Kuisisioner pembobotan KPI dapat dilihat pada **Lampiran M**.

Data yang telah diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software expert choice*. Hasil pembobotan harus konsisten, perhitungan *Consistency Ratio* (CR) digunakan untuk mengetahui apakah hasil pembobotan yang dilakukan sudah memenuhi standar $< 0,1$ atau tidak (Cynthia, 2017). Apabila telah terpenuhi maka proses penelitian dapat dilanjutkan ke tahapan berikutnya. Namun, apabila perhitungan CR tidak memenuhi standar maka akan dilakukan pembobotan ulang guna mendapatkan hasil yang lebih konsisten.

3.3.6 Analisis Pengukuran Kinerja

Analisis pengukuran kinerja dilakukan dengan mengidentifikasi masalah yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari hasil perhitungan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dan dibandingkan dengan keadaan kinerja aktual perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan tools berupa matrix OMAX (*Objective Matrix*). Menggunakan data internal perusahaan, terlebih dahulu dilakukan identifikasi data mengenai pencapaian kinerja terburuk (level 0), pencapaian kinerja awal (level 3), target kinerja yang diharapkan (level 10) dan kinerja saat ini (level *performance*). Pada **Gambar 3.2** merupakan gambar *Objective Matrix* untuk mempermudah dalam menganalisis kinerja perusahaan.

Sistem klasifikasi kinerja dibagi menjadi tiga kelompok warna yaitu warna hijau ditujukan untuk KPI yang mencapai level 8 hingga 10 artinya indikator tersebut sudah tercapai atau bahkan melampaui target. Warna kuning ditujukan untuk KPI yang mencapai level 4 hingga 7 artinya indikator tersebut belum mencapai target walaupun nilainya sudah mendekati target. Warna merah ditujukan untuk KPI yang mencapai level 0 hingga 3 artinya kinerja indikator belum benar-benar sesuai target (Ahmadi, 2017).

			KPI	
			<i>Performance</i>	
			10	Level
			9	
			8	
			7	
			6	
			5	
			4	
			3	
			2	
			1	
			0	
			Skor	
			Bobot	
			Nilai	
Jumlah				

Gambar 3.2 Matrix *objective matrix (OMAX)*
Sumber: Amilia (2012)

Langkah awal dengan mengisi nilai pada level 0, 3 dan 10. Semakin besar skala menunjukkan pencapaian kinerja KPI semakin baik. Level 0, 3 dan 10 menunjukkan tingkat pengukuran setiap KPI dengan cara pengisian sebagai berikut:

- a. Level 0 merupakan nilai produktivitas yang terburuk selama periode pengukuran.
- b. Level 3 merupakan nilai rata-rata yang dicapai perusahaan selama periode pengukuran.
- c. Level 10 merupakan nilai yang diharapkan dapat dicapai perusahaan.

Mengisikan nilai pada level antara 0-3 dengan menggunakan interval antar nilai level 0 dengan level 3 dengan persamaan :

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai level 3} - \text{nilai level 0}}{3}$$

Mengisikan nilai pada level antara 3-10 dengan menggunakan interval antar nilai level 3 dengan level 10 dengan persamaan :

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai level 10} - \text{nilai level 3}}{7}$$

Selanjutnya dilakukan penentuan level masing-masing KPI dengan melakukan perbandingan antara nilai level yang mendekati dengan tingkat pencapaian kinerja. Kemudian nilai tersebut dikonversi menjadi level performansi yang sesuai. Kategori penilaian pada level KPI sebagai berikut:

- a. Level 0-3 = buruk, hal ini menunjukkan kinerja KPI berada dibawah target yang ditetapkan dan membutuhkan perbaikan.
- b. Level 4-7 = cukup, hal ini menunjukkan kinerja KPI belum mencapai target meskipun nilainya sudah mendekati target. Sehingga pihak perusahaan harus berhati-hati dengan berbagai macam kemungkinan yang terjadi.
- c. Level 8-10 = baik, hal ini menunjukkan KPI sudah hampir mendekati bahkan sama dengan target.

3.3.7 Tahap evaluasi KPI

Pada tahap ini dilakukan analisis hasil pengukuran dengan metode OMAX tersebut, dalam metode OMAX pencapaian indeks masing-masing perspektif dicari tingkat perbaikan dengan persamaan :

$$\text{Tingkat perbaikan} = \frac{\text{indeks perspektif} - 3,00}{3,00}$$

Jika hasil dari perhitungan tersebut positif maka kinerja perusahaan terhadap *stakeholder* berdasarkan KPI yang diukur memberikan kepuasan kepada *stakeholder* segitu sebaliknya. Setelah mengetahui hasil perbaikan perspektif, maka dapat ditarik kesimpulan perspektif mana yang berapa diatas rata-rata dan mana yang masih membutuhkan perbaikan. Setelah itu dilakuakn evaluasi penyebab rendahnya hasil pengukuran kinerja KPI yang selanjutnya dapat diberikan rekomendasi untuk perbaikan.

3.3.8 Kesimpulan dan Saran

Pada tahapan ini dilakukan proses pembuatan kesimpulan berdasarkan hasil implementasi pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari. Selain itu, pada tahapan ini juga dilakukan pemberian saran untuk kegiatan penelitian ilmiah selanjutnya.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PTPN X Kebun Kertosari Jember diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dimensi kepuasan karyawan yang telah diukur menunjukkan bahwa untuk jenis pekerjaan 75% menyatakan setuju, gaji 60% menyatakan sangat setuju, kesempatan promosi 47,5% menyatakan sangat setuju, supervisi 47,5% tidak memutuskan jawaban, rekan kerja 70% menyatakan setuju, lingkungan kerja 60% menyatakan setuju dan bonus 75% menyatakan setuju. Sedangkan untuk kontribusi karyawan yaitu keterampilan kerja 41,6% menyatakan setuju, motivasi kerja 41,6% menyatakan setuju, loyalitas 50% tidak memutuskan jawaban, tanggung jawab 79,1% menyatakan setuju dan ide kreatif 54,1% menyatakan setuju.
2. Terdapat 6 KPI dalam penilaian kinerja PTPN X Kebun Kertosari dengan bobot paling tinggi persentase penerimaan gaji sebesar 0,366, persentase ketepatan hasil kerja, persentase kehadiran karyawan, persentase pelatihan kepemimpinan, jumlah kecelakaan kerja yang terjadi dan bobot yang paling rendah jumlah konflik sebesar 0,075.
3. Kinerja PTPN X Kebun Kertosari terhadap karyawan masih kurang baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai indeks perbaikan sebesar 1,655. Berdasarkan pengukuran matrik OMAX indikator yang harus diperbaiki yaitu persentase kehadiran karyawan, karena indikator tersebut berada pada level 5 dengan nilai 97,7%. Selain itu, indikator persentase ketepatan hasil kerja juga perlu diperbaiki karena berada pada level 5 dengan nilai 91,8% yang tidak sesuai dengan target. Perbaikan yang seharusnya dilakukan yaitu dengan merancang kebijakan kedisiplinan karyawan misalnya memberikan bonus kepada karyawan yang bekerja dengan maksimal dan memberi sanksi kepada karyawan yang malas serta melakukan pelatihan karyawan seperti *on the job training* dan *off the job training*. Selain itu indikator pelatihan kepemimpinan berada pada level 6 sebesar 0,893 yang belum sesuai target. Perbaikan yang harus dilakukan yaitu dengan menambah adanya pelatihan kepemimpinan

untuk manajer dan supervisor PTPN X Kebun Kertosari seperti melakukan kegiatan *outbond*.

5.2 Saran

Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Metode pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *performance prims* ini sebaiknya dilengkapi dengan *stakeholder* lainnya yang memiliki peranan lain dalam perusahaan seperti investor, konsumen, pemetintah, pemasok dan lain-lain.
2. PTPN X Kebun Kertosari sebaiknya lebih mengembangkan pemberian pelatihan yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* agar dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan. PTPN X Kebun Kertosari perlu mengadakan kegiatan *outbond training* untuk karyawan karena dapat menciptakan jiwa kepemimpinan dan motivasi untuk karyawan.
3. PTPN X Kebun Kertosari diharapkan bisa memanfaatkan adanya penilaian kinerja guna mengetahui hasil kinerja karyawan dan bermanfaat untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja dimasa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, M, Agung, Saryatmo. Ardi, S. 2014. *Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode performance prism dan scoring objective matrix (OMAX) pada PT. BPAS*. SINERGI. Vol 18(2): 61-70.
- Afifah, N. T, Murwaningsih. 2018. *Pengaruh Pengawasan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta*. Jurnal Ekonomi Sebelas Maret. Vol 5(1):1-12.
- Agelina, C. Yuswono, H. 2017. *Pengukuran kinerja UMKM menggunakan Performance Prism*. Spektrum Industri. Vol 15(2):121-255.
- Ahmadi, D. Sugiyanto. 2017. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di Kolat Koarmatim dengan Pendekatan Dematel, Anp dan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. ASTRO jurnal-STTAL. Vol 7(2):1-14.
- Ali, M, Z. Bambang, S. Lastiti, N. *Peran dan Koordinasi Stakeholder Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kecamatan Nglegok, Kabupaten Blitar*. Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol 3(12):2070-2076.
- Amalia, W. 2012. *Perancangan Tools Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Performance Prism dan OMAX*. Tesis. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada.
- Aprilia, W. Gunasti, H. 2012. *Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya)*. The Indonesian Accounting Review. Vol 2(2):215-228.
- As'ad. M. 2004. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Dale, M. A. 2003. *The Art of HRD Developing Management Skills. Meningkatkan Keterampilan Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Faisal, M, A. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Fitra, R. 2018. *Pengaruh Outbound Training Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat d'Besto, PT Evalinda Berkah Mandiri Jakarta)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol 60(1):204-210.

- Febriarso, P. 2008. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus di Hotel Arini)*. Skripsi. Surakarta: Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah.
- Gultom, N. 2017. *Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN V Pekanbaru (Studi Kasus Karyawan Kantor Pusat PTPN V Pekanbaru)*. JOM FISIP. Vol 4(1): 1-11.
- Hadi, N. 2013. *Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan (Studi pada CV. Tigi Cyber Computer Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol 6(2):1-10.
- Hadi, S. 1994. *Statistik dalam Basic Jilid IV*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Hamidah. 2006. *Kontribusi Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik*. Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi. Vol 6(2):55-63.
- Iqbal, H. Agung, W. 2007. *Evaluasi kinerja stakeholder dalam pembinaan keterampilan tenaga kerja konstruksi dengan metode performance prism*. Jurnal Teknik Sipil.
- Jones, I. M, Ibrahim. 2015. *Hubungan Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja Karyawan BANK Nagari Cabang Kota Pekanbaru*. JOM FISIP. 2(2):1-10.
- Khairul, A. 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara (PERSERO) Medan*. Skripsi. Medan: Jurusan Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara.
- Lisa, M. Eric, W. J, Christien. 2011. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Performance Prism (Studi Kasus di Perusahaan Makanan)*. Proceedings 6th National Industrial Engineering Conference (NIEC-6). 20 Oktober 2011: 108-115.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall.
- Priyanto, W. 2014. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Distribusi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyuwangi)*. Jurnal Ilmiah. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Brawijaya.
- Priyo, S, Wibowo. 2017. *Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan (KPI) Dengan Menggunakan Metode Performance Prism Dan Metode OMAX di PT*.

- Globalindo Intimates Klaten Jawa Tengah*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
- Rahab, Sulistyandari, Sodjono. 2011. *The Development Of Innovation Capability Of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry*. International Journal of Business and Social Science. Vol 21(2).
- Rini, S. Y. Verawati. 2018. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Kencana Arta Raya Denpasar)*. Jurnal Pertanian Berbasis Keseimbangan Ekosistem. Vol 2(1):1-9.
- Riyadi, S. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 13(1):40-45.
- Simbolon, F. 2015. *Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*. BINUS BUSINESS REVIEW. Vol 6(1):91-97.
- Suhartini, Y. 2018. *Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Industri Kerajinan Kulit di Manding, Bantul, Yogyakarta)*. Jurnal PGRI. Vol 3(1):1-14.
- Sumarno. 2007. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Propinsi Kalimantan Barat)*. Malang. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Solihin, I. 2009. *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta : Salemba Empat.
- Tentama, F. 2015. *Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Yogyakarta*. Jurnal Psikologi Undip. Vol 14(1): 1-8.
- Trawardani, I, B. 2015. *Pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol 29(1): 51-58.
- Vanany, I. Dian, T. 2004. *Perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode performance prism (studi kasus pada hotel X)*. Jurnal Teknik Industri. Vol 6(2):148-155.
- Very, M. Hamidah, N. Moehammad, S. 2016. *Pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang)*. Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Bandung : Erlangga.

Wibowo, M. Gunawan, E. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 16(1):1-9.

Wungu, J. Hartanto, B. 2003. *Tingkatkan kinerja perusahaan anda dengan merit system*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran A. Kuisisioner Identifikasi *Stakeholder*

Penentuan *Stakeholder* Kunci

- I. Tujuan : Menentukan penilaian terhadap *stakeholder* yang paling berperan bagi perusahaan.
- II. Petunjuk : Berika peniaian terhadap *stakeholder* di bawah ini, dengan memberikan tanda (√) pada nilai yang menurut anda paling sesuai. Nilai yang dapat diberikan adalah:
- 1 = jika *stakeholder* sangat tidak penting bagi kemajuan perusahaan.
 - 2 = jika *stakeholder* tidak penting bagi kemajuan perusahaan.
 - 3 = jika saya tdak dapat memberikan pendapat atau ragu-ragu.
 - 4 = jika *stakeholder* penting bagi kemajuan perusahaan.
 - 5 = jika *stakeholder* sangat penting bagi kemajuan perusahaan.

III. Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

Masa Kerja :tahun

<i>Stakeholder</i>	1	2	3	4	5
Karyawan Tetap					
Karyawan Borongan					
Masyarakat					
Kelompok pesaing					
Pemerintah					

Lampiran B. Hasil Kuisisioner Identifikasi *Stakeholder*

RESPONDEN	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
1	4	4	3	3	4
2	3	4	3	4	3
3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3
5	3	3	4	2	3
6	3	3	3	4	4
7	2	4	2	2	3
8	4	3	4	4	2
9	2	2	4	4	4
10	2	4	4	3	4
11	3	5	3	4	4
12	2	2	2	3	2
13	4	4	4	4	4
14	4	5	3	4	5
15	3	4	3	3	4
16	4	5	4	4	4
17	3	5	3	5	4
18	4	4	4	4	4
19	3	5	3	4	4
20	2	2	2	3	4
21	3	4	3	4	4
22	2	5	2	4	4
23	3	5	3	4	5
24	3	4	3	3	4

Lampiran C. Hasil Uji Validasi Identifikasi *Stakeholder*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	5

Validitas Data

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
karyawan tetap	14.42	4.514	.452	.595
karyawan borongan	13.54	3.737	.487	.579
Masyarakat	14.29	5.172	.268	.671
Pesaing	13.87	4.027	.326	.576
Pemerintah	13.96	3.868	.320	.487

Lampiran D. Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Kepada Yth.
Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari
di tempat

Kami sedang melakukan penelitian terkait dengan kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Untuk kepentingan tersebut, kami membutuhkan bantuan saudara untuk mengisi kuesioner identifikasi kepuasan karyawan berikut. Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kepuasan yang diinginkan dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Atas perhatian dan kerjasama saudara, kami ucapkan terima kasih.

I. Nama Responden :.....

Umur :.....tahun

Masa kerja :.....tahun

II. Petunjuk pengisian koesioner : anda diberikan kebebasan untuk memberikan jawaban mengenai faktor kepuasan apa saja yang diinginkan karyawan.

Tuliskan jawaban anda pada titik-titik dibawah ini:

III. Koesioner

Faktor kepuasan yang diinginkan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari adalah:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)

Kepada Yth.
Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari
di tempat

Kami sedang melakukan penelitian terkait dengan kinerja PT. Perkebunan NKusantara X Kertosari. Untuk kepentingan tersebut, kami membutuhkan bantuan saudara untuk mengisi kuesioner identifikasi kepuasan karyawan berikut. Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi faktor kepuasan anda sebagai karyawan dari PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Koesioner ini tidak memberikan dampak apapun pada karir anda. Atas perhatian dan kerjasama saudara, kami ucapkan terima kasih.

I. Nama Responden :.....

Umur :..... tahun

Masa kerja :.....tahun

II. Petunjuk pengisian koesioner :

- a. Bacalah setiap deskripsi faktor kepuasan dengan seksama.
- b. Berilah tanda “√” pada kolom nilai yang berkesesuaian dengan jawaban anda, untuk menggambarkan penilaian anda terhadap “faktor-faktor kepuasan karyawan”.
- c. Nilai yang diberikan berbentuk skala sebagai berikut:

Skala	Pernyataan
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Tidak memutuskan
4	Setuju
5	Sangat setuju

III. Deskripsi faktor kepuasan karyawan

1. **Jenis pekerjaan** : pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab anda sebagai karyawan PTPN X Kertosari.
2. **Gaji** : kompensasi yang anda terima atas pekerjaan yang anda lakukan.
3. **Kesempatan promosi** : kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi bagi karyawan yang berprestasi.
4. **Supervisi dari pimpinan** : pengawasan, bimbingan, dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan.
5. **Rekan kerja** : rekan kerja yang saling mendukung.
6. **Lingkungan kerja** : lingkungan kerja yang nyaman dan aman.
7. **Kompensasi/ bonus**

IV. Kuesioner

No.	Faktor kepuasan	1	2	3	4	5
1	Jenis pekerjaan					
2	Gaji					
3	Kesempatan promosi					
4	Supervisi dari pimpinan (pengawasan)					
5	Rekan kerja					
6	Lingkungan kerja					
7	Kompensasi/bonus					

Lampiran E. Perhitungan Jumlah Responden

$$\begin{aligned} n \text{ tembakau} &= \frac{\text{Populasi per departemen}}{\text{populasi keseluruhan}} \times 40 \\ &= \frac{242}{318} \times 40 = 30,440 = 30 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n \text{ kakao} &= \frac{\text{Populasi per departemen}}{\text{populasi keseluruhan}} \times 40 \\ &= \frac{26}{318} \times 40 = 3,270 = 2 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n \text{ SDM} &= \frac{\text{Populasi per departemen}}{\text{populasi keseluruhan}} \times 40 \\ &= \frac{13}{318} \times 40 = 1,509 = 2 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n \text{ pengolahan} &= \frac{\text{Populasi per departemen}}{\text{populasi keseluruhan}} \times 40 \\ &= \frac{12}{318} \times 40 = 1,635 = 2 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} n \text{ tanaman} &= \frac{\text{Populasi per departemen}}{\text{populasi keseluruhan}} \times 40 \\ &= \frac{25}{318} \times 40 = 3,144 = 3 \text{ orang} \end{aligned}$$

Lampiran F. Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Responden	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
1	4	3	3	4	4	3	3
2	4	4	5	5	4	5	4
3	4	5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5
5	2	2	2	3	3	2	2
6	4	3	2	2	3	3	4
7	3	2	4	4	4	4	3
8	4	3	5	4	4	3	4
9	4	4	4	4	5	4	5
10	4	4	4	3	4	4	4
11	4	3	5	5	4	4	5
12	4	2	5	5	3	3	4
13	4	5	5	5	4	4	5
14	4	3	5	5	4	3	4
15	4	3	5	5	4	4	5
16	3	3	4	4	3	3	5
17	4	3	5	5	3	3	5
18	4	4	3	5	4	4	5
19	4	3	3	5	4	4	4
20	4	3	4	5	3	3	5
21	3	3	4	5	3	3	5
22	4	3	4	5	4	4	5
23	4	4	4	5	4	4	5
24	4	3	4	5	4	4	5
25	4	3	5	5	3	3	4
26	5	4	3	4	5	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4
28	3	2	3	4	4	4	4
29	4	2	4	4	3	3	4
30	4	3	4	5	4	5	4
31	4	4	5	5	4	4	5
32	5	5	5	5	4	4	4
33	4	3	5	5	4	4	5
34	4	3	3	5	4	3	5
35	4	3	5	5	4	4	5
36	4	3	4	5	4	3	4
37	4	4	4	5	3	3	4
38	3	3	4	5	4	4	5

39	4	3	3	4	4	3	3
40	3	4	3	4	4	3	4

Lampiran G. Hasil Uji Validasi Kepuasan Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	7

Validasi Data

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
jenis pekerjaan	23.68	7.866	.574	.710
Gaji	24.22	7.102	.500	.720
Promosi	23.55	7.177	.437	.738
Supervisi	23.02	7.666	.459	.728
rekan kerja	23.72	8.410	.403	.739
Lingkungan	23.92	7.558	.543	.710
Bonus	23.18	7.738	.450	.730

Lampiran H. Kuisisioner Kontribusi Karyawan

Kepada Yth.

Manajer dan supervisor PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari
di tempat

Kami sedang melakukan penelitian terkait dengan kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Untuk kepentingan tersebut, kami membutuhkan bantuan saudara untuk mengisi kuesioner identifikasi kontribusi karyawan berikut. Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontribusi yang perusahaan diinginkan dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Atas perhatian dan kerjasama saudara, kami ucapkan terima kasih.

I. Nama Responden :.....

Umur :.....tahun

Masa kerja :.....tahun

II. Petunjuk pengisian koesioner : anda diberikan kebebasan untuk memberikan jawaban mengenai faktor kontribusi apa saja yang diinginkan karyawan.

Tuliskan jawaban anda pada titik-titik dibawah ini:

III. Koesioner

Faktor kontribusi yang diinginkan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari adalah:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)

Kepada Yth.
 Manajer dan Supervisor PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari
 di tempat

Kami sedang melakukan penelitian terkait dengan kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Untuk kepentingan tersebut, kami membutuhkan bantuan saudara untuk mengisi kuesioner kontribusi karyawan berikut. Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang kontribusi yang perusahaan inginkan dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kertosari. Atas perhatian dan kerjasama saudara, kami ucapkan terima kasih.

I. Nama Responden :.....

Jabatan :.....

II. Petunjuk pengisian koesioner :

- a. Bacalah setiap deskripsi faktor kepuasan dengan seksama.
- b. Berilah tanda “√” pada kolom nilai yang berkesesuaian dengan jawaban anda, untuk menggambarkan penilaian anda terhadap “faktor-faktor kontribusi karyawan”.
- c. Nilai yang diberikan berbentuk skala sebagai berikut:

Skala	Pernyataan
1	Sangat tidak puas
2	Tidak puas
3	Tidak memutuskan
4	Puas
5	Sangat puas

III. Deskripsi Faktor Kontribusi Karyawan

1. **Keterampilan dalam bekerja** : keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan.
2. **Motivasi dan kinerja tinggi** : keinginan yang kuat dari diri karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik.
3. **Loyalitas terhadap perusahaan** : karyawan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.
4. **Memiliki tanggung jawab moral dalam menyelesaikan pekerjaan** : karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan target pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
5. **Memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaannya** : karyawan memiliki kemandirian dan keberanian untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan yang dihadapi.

IV. Kuesioner

No.	Faktor Kontribusi	1	2	3	4	5
1	Keterampilan dalam bekerja					
2	Motivasi dan kinerja tinggi					
3	Loyalitas terhadap perusahaan					
4	Memiliki tanggung jawab moral dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Memiliki ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaannya					

Lampiran I. Hasil Kuisisioner Kontribusi Karyawan

RESPONDE N	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
1	5	5	4	5	4	5	5	5
2	4	5	4	4	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	5	5	3	4	4	3	4	4
5	4	4	4	3	4	4	3	4
6	5	4	4	4	5	4	4	4
7	4	4	4	5	4	4	3	3
8	4	3	3	3	4	4	4	4
9	4	3	4	4	5	4	3	3
10	4	3	4	3	5	4	4	3
11	5	5	5	4	5	4	4	4
12	5	5	5	4	5	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	4	5	5	5
15	5	4	4	3	3	3	5	4
16	5	5	4	4	5	4	5	4
17	4	4	3	3	4	4	4	3
18	5	4	4	4	5	5	4	5
19	4	4	4	3	4	4	3	3
20	5	4	3	4	5	4	3	3
21	5	4	3	4	4	3	5	4
22	4	3	4	3	3	4	3	4
23	5	5	4	4	5	4	5	5
24	4	3	4	3	4	4	4	4

Lampiran J. Hasil Uji Validasi Kontribusi Karyawan**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	8

Validasi Data

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Keterampilan	28.12	8.723	.591	.755
Motivasi	28.50	7.391	.702	.727
Fleksibilitas	28.71	9.085	.381	.782
Loyalitas	28.83	8.145	.583	.751
umpan balik lingkungan kerja	28.29	9.259	.284	.798
mampu bersosialsasi	28.62	9.462	.332	.788
tanggung jawab	28.62	7.984	.493	.768
ide kreatif	28.67	7.884	.621	.744

Lampiran K. Kuisisioner Identifikasi Strategi, Proses Bisnis dan Kapabilitas

Kuisisioner ini merupakan alat yang digunakan untuk menggali informasi tentang Strategi perusahaan, proses bisnis yang dijalankan dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan oleh PTPN X Kebun Kertosari Jember. Adapun definisi dari strategi, tujuan bisnis dan kapabilitas antara lain:

- a. Strategi adalah tindakan yang dilakukan secara terus menerus untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai melalui perencanaan yang tepat.
- b. Tujuan bisnis adalah kumpulan pekerjaan yang berkaitan untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu.
- c. Kapabilitas adalah kumpulan sumber daya yang mendukung dalam menyelesaikan tugas atau masalah secara berurutan.

Petunjuk pengisian kuisisioner sebagai berikut:

1. Isikan strategi perusahaan yang bersesuaian dengan tujuan bisnis yang hendak dicapai pada baris strategi.
2. Isikan proses untuk menjalankan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis dalam baris proses.
3. Isikan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan strategi dan proses bisnis untuk mencapai tujuan bisnis dalam baris kapabilitas.

Tujuan Bisnis	Meningkatkan produktivitas
Strategi	
Proses bisnis	
Kapabilitas	

Tujuan Bisnis	Meningkatkan loyalitas karyawan
Strategi	
Proses bisnis	
Kapabilitas	

Tujuan Bisnis	Meningkatkan kinerja karyawan
Strategi	
Proses bisnis	
Kapabilitas	

Tujuan Bisnis	Meningkatkan kemampuan manajerial
Strategi	

Proses bisnis	
Kapabilitas	

Tujuan Bisnis	Meningkatkan kerjasama antar karyawan
Strategi	
Proses bisnis	
Kapabilitas	

Tujuan Bisnis	Meningkatkan keselamatan kerja karyawan
Strategi	
Proses bisnis	
Kapabilitas	

Lampiran L. Hasil Identifikasi Strategi, Proses Bisnis dan Kapabilitas

<i>Stakeholder</i>	karyawan
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Pekerjaan yang sedang dilakukan
Tujuan Bisnis	Meningkatkan produktivitas perusahaan
Strategi	Menyusun SOP pada masing-masing bidang kerja
Proses Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap masing-masing bidang dalam perusahaan harus memiliki SOP (Standar Operasional Kerja) yang jelas, sehingga dapat menjadi panduan atau panutan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik dan benar. 2. Pekerjaan yang telah selesai dilakukan harus dilaporkan kepada pimpinan secara berkala untuk mengukur pencapaian target kerja dan mengukur prestasi kerja karyawan.
Kapabilitas	Perusahaan telah memiliki SOP

<i>Stakeholder</i>	karyawan
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Gaji dan bonus kerja
Tujuan Bisnis	Meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan
Strategi	Memberikan gaji, bonus dan segala bentuk kompensasi sesuai dengan jenis pekerjaan dan prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan.
Proses Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. melakukan penilaian kerja kepada karyawan secara berkala untuk mengevaluasi hasil kerja dan hak karyawan untuk mendapatkan kenaikan gaji ataupun memperoleh kompensasi. 2. Membuat standar kenaikan gaji dan kompensasi karyawan secara berkala.
Kapabilitas	Perusahaan memiliki bagian SDM yang dapat menyusun sistem gaji dan kompensasi secara adil berdasarkan jenis pekerjaan, prestasi kerja dan keahlian kerja.

<i>Stakeholder</i>	karyawan
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Kesempatan promosi bagi karyawan yang berprestasi
Tujuan Bisnis	Meningkatkan kinerja karyawan
Strategi	Menyusun sistem penilaian karyawan
Proses Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM menyusun suatu jenjang karir yang jelas dan diketahui oleh karyawan untuk memacu motivasi kerja karyawan. 2. SDM menyusun sistem penilaian kerja

	karyawan secara adil untuk memacu motivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja.
Kapabilitas	Perusahaan memiliki bagian SDM

<i>Stakeholder</i>	karyawan
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Pengawasan, bimbingan dan motivasi dari atasan
Tujuan Bisnis	Meningkatkan kemampuan manajerial
Strategi	Menjalin dan meningkatkan hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan serta membangun komunikasi yang terbuka.
Proses Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan training mengenai kepemimpinan kepada para supervisi dan manajer. 2. Memastikan bahwa atasan menguasai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga dapat memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan.
Kapabilitas	Perusahaan mengadakan training untuk karyawan maupun atasan untuk membangun karakter karyawan maupun atasan.

<i>Stakeholder</i>	karyawan
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Rekan kerja yang saling mendukung
Tujuan Bisnis	Meningkatkan kerjasama antar karyawan
Strategi	Membangun komunikasi yang terbuka dan kebersamaan antar karyawan untuk meningkatkan rasa kerjasama yang kuat.
Proses Bisnis	Memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh karyawan diluar pekerjaan yang berpotensi membangun kerjasama antar karyawan.
Kapabilitas	Perusahaan memiliki bagian SDM

<i>Stakeholder</i>	Karyawan
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	Lingkungan kerja yang nyaman
Tujuan Bisnis	Meningkatkan keselamatan kerja karyawan
Strategi	Memperbaiki kenyamanan lingkungan kerja
Proses Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki sanitasi dan sarana kebersihan. 2. Memperbaiki sistem sirkulasi udara.
Kapabilitas	PTPN X Kebun Kertosari berdili dilahan sendiri yang berada di daerah Pakusari Kabupaten Jember yang memungkinkan bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan dan perbaikan.

Lampiran M. Kuisisioner Pembobotan *Key Performance Prism* (KPI) PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember

Identitas responden

Nama :

Jabatan :

Petunjuk Pengisian :

1. Untuk memeberikan penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan dalam skala numerik (skala 1 hingga 9) dengan menggunakan skala sebagai berikut :

Skala 1 = sama pentingnya (*equal importance*)

Skala 3 = sedikit lebih penting (*moderate importance of one over another*)

Skala 5 = jelas lebih penting (*essential importance*)

Skala 7 = sangat jelas lebih penting (*demonstrated importance*)

Skala 9 = mutlak lebih penting (*extreme importance*)

Skala 2, 4, 6, dan 8 adalah nilai antara (*intermediate value*)

2. Kuesioner ini menggunakan metode ranking untuk menilai besarnya pengaruh antara satu hal dengan hal lainnya (beri tanda silang pada kotak yang anda pilih).

3. Jika elemen pada kolom sebelah kiri lebih penting dari elemen pada kolom sebelah kanan, nilai perbandingan ini diisikan pada kolom sebelah kiri, dan Jika sebaliknya, maka diisikan pada sebelah kanan (lihat contoh).

Contoh pengisian kuesioner :

A	9	8	7	6	5	4	3	2	X	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Artinya : Pilihan A “sama pentingnya” dengan pilihan B

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Artinya : pilihan A “sedikit penting” dibandingkan dengan pilihan B

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---

Artinya : pilihan B “jelas lebih penting” dibandingkan dengan pilihan A

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---

Artinya : pilihan B “sangat jelas lebih penting” dibandingkan dengan pilihan A

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Artinya : pilihan A “mutlak lebih penting” dibandingkan dengan pilihan B

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---

Artinya : pilihan B berada pada nilai intermediate 4, karena berada pada antara nilai 5 dan 3

A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Artinya : pilihan A berada pada nilai intermediate 6, karena berada antara nilai 7 dan 5.

Kriteria	Bobot																Kriteria	
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kehadiran karyawan
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik karyawan
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan kepemimpinan
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik karyawan
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan kepemimpinan
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Konflik karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan kepemimpinan
Konflik karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Konflik karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Pelatihan kepemimpinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Pelatihan kepemimpinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Penerimaan gaji	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja

Lampiran N. Hasil Pembobotan dengan *Expert Choice 16.0*

Kriteria	Bobot																	Kriteria
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kehadiran karyawan
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik karyawan
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan kepemimpinan
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Ketepatan hasil kerja	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konflik karyawan
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan kepemimpinan
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Kehadiran karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Konflik karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelatihan kepemimpinan
Konflik karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Konflik karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Pelatihan kepemimpinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan gaji
Pelatihan kepemimpinan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja
Penerimaan gaji	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kecelakaan kerja

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 abc

KETEPATAN HASIL KERJA

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9

KEHADIRAN KARYAWAN

Compare the relative importance with respect to: Goal: PENGUKURAN KINERJA

	KETEPATA	KEHADIRA	KONFLIK K	PELATIHAN	PENERIMA	KECELAKA
KETEPATAN HASIL KERJA		1,0	3,0	1,0	3,0	1,0
KEHADIRAN KARYAWAN			3,0	1,0	3,0	1,0
KONFLIK KARYAWAN				3,0	3,0	1,0
PELATIHAN KEPEMIMPINAN					3,0	1,0
PENERIMAAN GAJI						3,0
KECELAKAAN KERJA	Incon: 0,03					

File Edit Assessment View Go Tools Help

3:1 abc

Sort by Name | Sort by Priority | Unsort | Normalize

Priorities with respect to:
Goal: PENGUKURAN KINERJA

KETEPATAN HASIL KERJA	,146	<div style="background-color: blue; height: 10px; width: 100%;"></div>
KEHADIRAN KARYAWAN	,146	<div style="background-color: blue; height: 10px; width: 100%;"></div>
KONFLIK KARYAWAN	,075	<div style="background-color: blue; height: 10px; width: 50%;"></div>
PELATIHAN KEPEMIMPINAN	,146	<div style="background-color: blue; height: 10px; width: 100%;"></div>
PENERIMAAN GAJI	,366	<div style="background-color: blue; height: 10px; width: 150%;"></div>
KECELAKAAN KERJA	,122	<div style="background-color: blue; height: 10px; width: 50%;"></div>

Inconsistency = 0,03
with 0 missing judgments.

Lampiran O. Dokumentasi



a. Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor pengolahan tembakau.



b. Kegiatan pengolahan tembakau.



c. Kegiatan pengawasan pada pengolahan tembakau.



d. Wawancara bersama asisten pengolahan tembakau untuk menggali data terkait kontribusi karyawan.



e. Wawancara bersama manajer pengolahan tembakau.



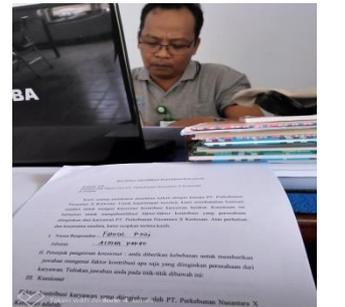
f. Mencari data dan wawancara bersama responden terkait kepuasan karyawan.



g. Kegiatan pengisian kuisisioner kepuasan dan kontribusi karyawan.



h. Dokumentasi bersama asisten manajer pengolahan kakao.



i. Kegiatan pengisian kuisisioner kontribusi oleh manajer pengolahan kakao.

Lampiran P. Surat Izin Penelitian

	PT Perkebunan Nusantara X Jalan Jembatan Merah No. 3-11 Surabaya 60175 Telepon : (031) 3523143 (Hunting) Fax : (031) 3523167 Homepage : http://www.ptpn10.co.id E-mail : contact@ptpn10.co.id
Nomor : IC-RUPA-2/18.194	3 Mei 2018
Lampiran : -	
Perihal : <u>IJIN PENELITIAN</u>	
Kepada : FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN UNIVERSITAS JEMBER Jl.kalimantan 37-kampus bumi tegal boto Jember	
Menunjuk surat Saudara No. 2348/IUN25.7/ILT/2018 tanggal 27 April 2018 perihal Penelitian, dengan ini diberitahukan bahwa pada dasarnya kami dapat menyetujui/memberikan ijin kepada Mahasiswa/i Lembaga Saudara untuk melaksanakan Penelitian dan pengumpulan data guna penyusunan Skripsi di unit kerja PT. Perkebunan Nusantara X.	
<ul style="list-style-type: none"> • Nama : Gusti Ayu Putu Agung Budi Supraba NIM. 141710301012 <li style="padding-left: 20px;">Mita Lutfifatima Puspitawati NIM. 141710301016 • Perguruan Tinggi : Universitas jember • Fakultas / Jurusan : Fakultas Teknologi pertanian/Teknologi Industri Pertanian • Waktu : 14 Mei s/d 13 Agustus 2018 • Judul : - Pengukuran Kinerja PT.Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari dengan Menggunakan Metode Performance Prism <li style="padding-left: 20px;">- Analisis Beban Kerja Karyawan Pada Bagian Sortasi di PT.Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Kabupaten Jember • Tempat : Kebun Kertosari 	
Bagi Mahasiswa/i diharuskan memiliki BPJS Ketenagakerjaan selama Penelitian dan jika penelitian tersebut belum selesai sampai dengan durasi waktu yang tercantum diatas, maka ybs WAJIB melakukan Perpanjangan Surat Penelitian.	
Setelah selesai melaksanakan kegiatan tersebut, WAJIB untuk menyerahkan laporannya dalam bentuk Hardcopy kepada Divisi SDM & HI Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara X, Jl. Jembatan Merah No. 3 - 11 Surabaya.	
Demikian hendaknya maklum.	
Tanda Tangan : - General Manager Kebun Kertosari	 PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X Febry Hastama W, S.Ps Kasur. Pengembangan SDM
<small>Jajar Tulus Ikhlas</small>	<small>PT PERKEBUNAN NUSANTARA X</small>