

## **PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MULTI KRITERIA INDUSTRI KREATIF KASONGAN BANTUL**

### **Yasrin Zabidi**

Jurusan Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto  
Jl. Janti Blok R Lanud Adisutjipto Yogyakarta  
Email : yazma\_2000@yahoo.com

### **Suhardiwarno**

Jurusan Teknik Penerbangan Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto  
Jl. Janti Blok R Lanud Adisutjipto Yogyakarta  
Email : hardista@gmail.com

### **Abstrak**

Kinerja adalah salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan, artinya meningkatkan kinerja berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu perusahaan. Oleh sebab itu perlu dilakukan suatu sistem pengukuran kinerja di perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui kriteria kinerja, indikator (tolak ukur) kinerja, metode pengukuran kinerja yang sistematis. Melihat pentingnya masalah di atas maka masalah kinerja bukan hanya penting bagi perusahaan menengah ke atas maupun perusahaan besar, tetapi juga penting bagi Usaha Kecil Menengah Industri Kreatif. Kelancaran proses bisnis dan kemajuan usaha tidak terlepas dari peran kinerja itu sendiri. Tanpa kinerja maka matilah proses bisnis tersebut. Industri Kreatif yang merupakan salah satu bentuk kegiatan bisnis yang berada pada suatu wilayah/daerah yang memiliki peran sangat penting bagi berlangsungnya perekonomian daerah, kesejahteraan masyarakat. Untuk mengevaluasi kondisi suatu Industri Kreatif pada saat ini, maka Industri Kreatif tersebut perlu untuk melakukan pengukuran kinerja multi kriteria secara baik dan benar karena ukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan penambahan fasilitas produksi dan tenaga kerja yang akan mendukung aktivitas perusahaan. Oleh karena itu pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk merancang sistem pengukuran kinerja multi kriteria Industri Kreatif Gerabah di wilayah Kasongan Bantul. Dengan tujuan penelitian yaitu, mampu mengidentifikasi kriteria-kriteria kinerja Industri Kreatif, mampu menentukan indikator kinerja pada masing-masing kriteria-kriteria kinerja, mampu melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*. Target yang diharapkan dalam penelitian ini adalah terbentuknya sistem pengukuran kinerja berbasis multi kriteria yang dapat diterapkan di Industri Kreatif Gerabah Kasongan Bantul.

Rancangan kegiatan dalam penelitian ini terbagi atas empat fase, yaitu : fase penelitian awal dan perumusan masalah, fase perancangan, fase analisis dan fase kesimpulan. Fase penelitian awal dan perumusan masalah meliputi, profil Industri Kreatif Gerabah, sistem evaluasi kinerja saat ini, perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian. Fase perancangan meliputi proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi penetapan tujuan strategik, penetapan indikator-indikator kinerja (*key performance indicator/KPI*), penetapan target dan rencana aksi, rancangan lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax. Fase analisis meliputi analisis sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang meliputi analisis perspektif, analisis tujuan-tujuan strategik, analisis KPI dan analisis peta strategik. Fase kesimpulan meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran bagi Industri Kreatif Gerabah Kasongan Bantul dan kelanjutan penelitian ini

Dari hasil penelitian diperoleh 4 perspektif kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh. Tujuan-tujuan strategis yang terbentuk ada 7, yaitu: pertumbuhan penjualan yang meningkat, pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif, pertumbuhan pelanggan yang tinggi, kepuasan pelanggan yang tinggi, meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik, terciptanya iklim kerja yang baik, dan produktivitas karyawan yang meningkat. KPI yang terbentuk ada 9 KPI, yaitu: tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat penggunaan investasi, tingkat pertumbuhan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pemenuhan keluhan pelanggan, persentase produk cacat, jumlah produk baru, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat produktivitas karyawan. Terbentuknya lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax, sehingga dapat diketahui nilai kinerja tiap indikator kinerja dan total kinerja dalam periode tertentu.

**Keywords :** Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Industri Kreatif

### Abstract

Performance is one of the important factors in influencing the progress and setbacks of a company, it means improving performance means improving the welfare and quality of the company. Therefore it is necessary for a performance measurement system in a company that aims to determine the performance criteria, indicators (benchmarks) performance, a systematic method of performance measurement. Seeing the importance of the above problems then the problem is not only important for the performance of the company over the medium and large companies, but also important for the Small and Medium Industries Creative. Smooth running of business processes and business progress is inseparable from the role of the performance itself. Without the performance of the business process and he died. Creative Industries, which is one form of business activity which are in a region / area that has a very important role for the continuity of the regional economy, welfare of society. To evaluate the conditions of a Creative Industries at this time, then the Creative Industries need to perform multi-criteria performance measurement is good and right for these performance measures can be used as a material consideration and the addition of production facilities and workforce that will support the activities of the company. Therefore, in this study, researchers tried to design a multi-criteria performance measurement systems in the area of Creative Industries Pottery Kasongan Bantul. With the purpose of research that is , able to identify performance criteria Creative Industries , was able to determine performance indicators in each of the performance criteria , capable of measuring performance using a model of the Balanced Scorecard . The expected target in this study is the establishment of a multi- criteria -based performance measurement which can be applied in the Creative Industries Pottery Kasongan Bantul.

The design of this research activity is divided into four phases, namely: the initial phase of the study and formulation of the problem, the design phase, phase -phase analysis and conclusions. Initial phase of the study and formulation of the problem includes, profile Creative Industries Pottery, current performance evaluation system, the formulation of the problem and determining research purposes. Design phase includes performance measurement system design process with the Balanced Scorecard that includes strategic goal setting, determination of performance indicators (key performance indicators / KPIs), target setting and action plans, performance measurement worksheets design with Omax method. Phase analysis includes analysis of the balanced scorecard performance measurement system that includes analysis perspective, the analysis of the strategic objectives, KPI analysis and map analysis strategies. Phase conclusions include the conclusions of the research and suggestions for Creative Industries Pottery Kasongan Bantul and continuation of this research.

The results were obtained 4 performance based on balanced scorecard perspectives, namely financial, customer, internal business processes, learning and growth. Strategic objectives that form there are 7, namely : meningkatkan sales growth, effective use of investment companies , high customer growth, high customer satisfaction, improve systems and processes work better, create a good working climate, and employee productivity increased . KPI KPI 9 formed there, namely : sales growth rate, the level of use of investment, rate of customer growth, customer satisfaction levels, the level of fulfillment of customer complaints, percentage of defective products, the number of new products , the level of job satisfaction, and employee productivity levels. The establishment of performance measurement worksheet with Omax method, so that can know the value of each performance indicator performance and total performance in a given period

Keywords : Performance, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Creative Industries

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Industri kreatif telah banyak berkembang di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, salah satunya di daerah Kasongan. Kasongan merupakan nama suatu daerah wisata di kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta yang terkenal dengan industri kreatifnya berupa hasil kerajinan keramik atau gerabah. Industri kreatif gerabah pada dasarnya merupakan kategori industri manufaktur yang memproses input menjadi output (produk/barang).

Salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu industri adalah faktor kinerja, artinya meningkatkan kinerja berarti meningkatkan kesejahteraan dan mutu perusahaan. Masalah kinerja bukan hanya penting bagi perusahaan menengah ke atas maupun perusahaan besar, tetapi juga penting bagi Usaha Kecil Mengengah (UKM) seperti industri kreatif gerabah di wilayah Kasongan. Kelancaran proses bisnis dan kemajuan usaha tidak terlepas dari peran kinerja itu sendiri. Tanpa kinerja maka matilah proses bisnis tersebut.

Industri kreatif yang merupakan salah satu bentuk kegiatan bisnis yang berada pada suatu wilayah/daerah yang memiliki peran sangat penting bagi berlangsungnya perekonomian daerah, kesejahteraan masyarakat. Untuk mengevaluasi kondisi suatu industri kreatif pada saat ini, maka industri kreatif tersebut perlu untuk melakukan pengukuran kinerja secara baik dan benar karena ukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan penambahan fasilitas produksi dan tenaga kerja yang akan mendukung aktivitas perusahaan. Sebelum melakukan pengukuran terlebih dahulu suatu industri kreatif dapat mengidentifikasi kriteria-kriteria kinerja apa aja yang terdapat pada industri kreatif. Langkah selanjutnya adalah menentukan indikator-indikator kinerja, menentukan metode pengukuran kinerja yang tepat, sistematis dan mudah digunakan.

Oleh karena itu pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk merancang sistem pengukuran kinerja industri kreatif gerabah berbasis multi kriteria di wilayah Kasongan, Bantul yang meliputi identifikasi kriteria kinerja, penentuan indikator kinerja, penentuan metode/cara pengukuran kinerja yang tepat, sistematis dan mudah digunakan.

### 2. Perumusan Masalah

*Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja berbasis multi kriteria yang benar, tepat, sistematis dan dapat diterapkan di industri kreatif gerabah Kasongan, Bantul ?*

### 3. Tujuan Penelitian

#### A. Tujuan Umum :

Merancang sistem pengukuran kinerja berbasis multi kriteria yang benar, tepat, sistematis dan dapat diterapkan serta mudah digunakan.

#### B. Tujuan Khusus:

1. Mampu mengidentifikasi kriteria-kriteria kinerja
2. Mampu menentukan indikator kinerja pada masing-masing kriteria-kriteria kinerja.
3. Mampu melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*.

### 4. Manfaat Penelitian

1. 1. Terbentuknya Sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di Industri Kreatif Gerabah Kasongan

## B. METODOLOGI PENELITIAN

### 1. Data Yang Dibutuhkan

Berupa data tujuan-tujuan strategik yang diperoleh melalui kuesioner dan diskusi, data pembobotan kepentingan keempat perspektif dan tujuan-tujuan strategik.

### 2. Cara Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

Wawancara adalah dengan tanya jawab/diskusi langsung dengan pihak manajerial/pengambil keputusan di industri kreatif gerabah Kasongan, Bantul.

#### b. Observasi

Observasi adalah dengan pengamatan langsung ke perusahaan dengan melihat kondisi dan lingkungannya.

#### c. Penyebaran angket (kuesioner )

Kuesioner yang dibuat meliputi kuesioner terbuka dan tertutup.

### 3. Cara Pengolahan Data, Metode Perancangan dan Cara Analisis

Data yang diperoleh melalui kuesioner yang berisikan bobot kepentingan diolah dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam hal ini dengan bantuan *software* program *Expert Choise*.

Metode perancangan sistem evaluasi kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini sangat sistematis karena memiliki langkah-langkah desain yang sistematis, selain itu *Balanced Scorecard* memiliki korelasi dan integrasi yang tinggi dengan strategi jangka pendek maupun jangka panjang karena dibangun dari visi, misi dan strategi organisasi.

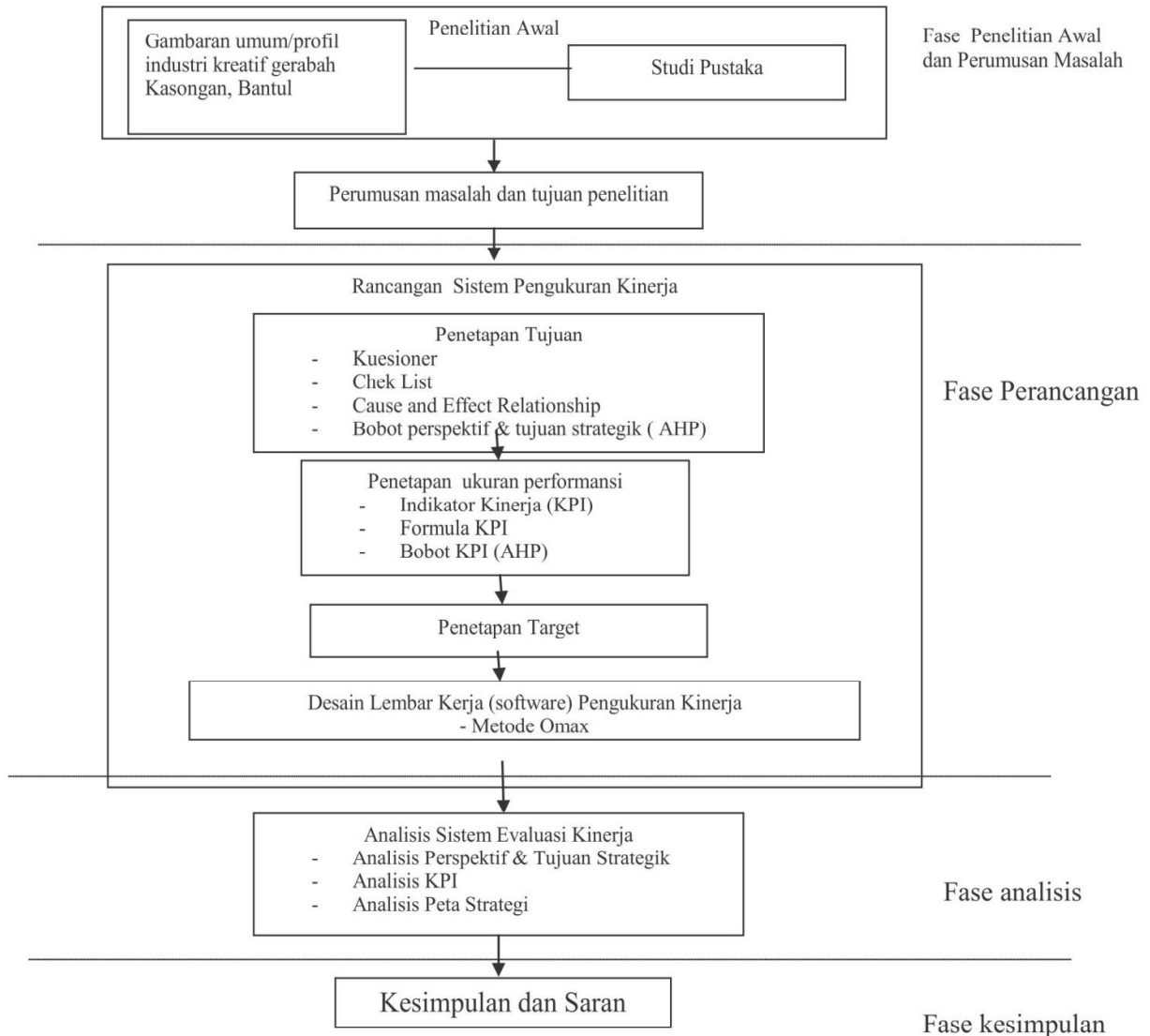
Analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif, tetapi dengan penekanan pada analisis kualitatif. Sedangkan analisis kuantitatif hanya sebagai pendukung untuk suatu kesimpulan yang diambil.

### 4. Langkah-langkah Penelitian

Langkah-langkah dalam penelitian ini terbagi atas empat fase, yaitu : fase penelitian awal dan perumusan masalah, fase perancangan, fase analisis dan fase kesimpulan. Fase penelitian awal dan perumusan masalah meliputi, profil industri kreatif gerabah Kasongan, Bantul, sistem evaluasi kinerja saat ini, perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian. Fase

perancangan meliputi proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi penetapan arsitektur yang terdiri atas visi, misi dan strategi perusahaan, penetapan tujuan strategik, penetapan indikator-indikator kinerja (*key performance indicator*), penetapan target dan rencana aksi, rancangan lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode *Objective Matrix* (Omax). Fase analisis meliputi analisis sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang meliputi analisis perspektif, analisis tujuan-tujuan strategik, analisis KPI dan analisis peta strategi. Fase kesimpulan meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran bagi industri kreatif gerabah Kasongan, Bantul dan kelanjutan penelitian ini. Adapun kerangka pemecahan penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 4. langkah-langkah penelitian.

### 5. Langkah Penelitian



## C. HASIL PENELITIAN

### 1. Bobot Derajat Kepentingan Perspektif

Tabel 1. Bobot Derajat Kepentingan Perspektif

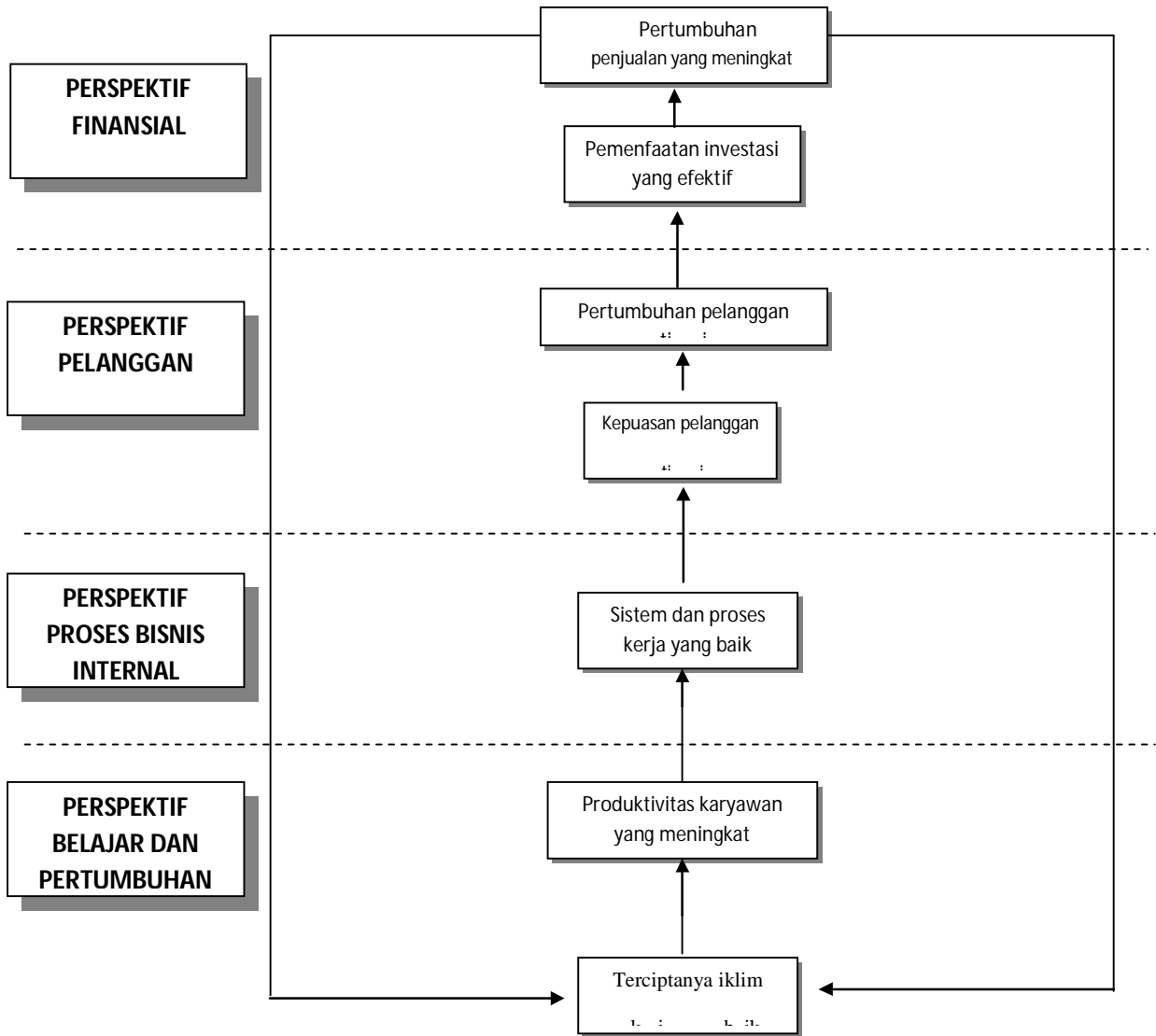
NO	PERSPEKTIF	BOBOT
1	Perspektif Finansial	0,383
2	Perspektif Konsumen	0,273
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	0,219
4	Perspektif Belajar dan Tumbuh	0,125
<b>TOTAL BOBOT</b>		<b>1,000</b>

### 2. Tujuan-Tujuan Strategis

Tabel 2. Tujuan Strategis

NO	PERSPEKTIF	TUJUAN-TUJUAN STRATEGIS
1	Finansial	1. Pertumbuhan penjualan yang meningkat 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif
2	Pelanggan	1. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 2. Kepuasan pelanggan yang tinggi
3	Proses Bisnis Internal	1. Meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik
4	Belajar dan Pertumbuhan	1. Terciptanya iklim kerja yang baik 2. Produktivitas karyawan yang meningkat.

Tujuan-tujuan strategis yang terbentuk memiliki hubungan keterkaitan antar tujuan strategis satu dengan yang lainnya (*cause and effect relationship*).



Gambar 2. Diagram Sebab Akibat

### 3. Bobot Derajat Kepentingan Tujuan-Tujuan Strategis

Tabel 3. Bobot Derajat Kepentingan Tujuan-Tujuan Strategis

NO	TUJUAN STRATEGIS	BOBOT
1	Pertumbuhan penjualan yang meningkat	0,206
2	Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif	0,169
3	Pertumbuhan pelanggan yang tinggi	0,155
4	Kepuasan pelanggan yang tinggi	0,142
5	Meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik	0,117
6	Terciptanya iklim kerja yang baik	0,109
7	Produktivitas karyawan yang meningkat	0,103
<b>TOTAL BOBOT</b>		<b>1,000</b>

#### 4. Penentuan Ukuran Performansi (*Key Performance Indicators*)

Penentuan KPI (*Key Performance Indicators*) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari tujuan-tujuan strategis. KPI ditentukan berdasarkan tujuan-tujuan strategis yang telah dirumuskan. Adapun penjabaran tujuan-tujuan strategis kedalam KPI (*Key Performance Indicators*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Indikator Kinerja Tiap Perspektif

PERSPEKTIF	KEY PERFORMANCE INDICATORS
PERSPEKTIF FINANSIAL	a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Tingkat penggunaan investasi
PERSPEKTIF PELANGGAN	a. Tingkat pertumbuhan pelanggan b. Tingkat kepuasan pelanggan c. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	a. Persentase produk cacat b. Jumlah produk baru
PERSPEKTIF BELAJAR DAN PERTUMBUHAN	a. Tingkat kepuasan kerja b. Tingkat produktivitas karyawan

Tabel 5. Formulasi dari *Key Performance Indicators* (KPI)

KEY PERFORMANCE INDICATORS	FORMULA
PERSPEKTIF FINANSIAL	
1. Tingkat pertumbuhan penjualan	$\frac{(\text{tingkat penjualan}_t) - (\text{tingkat penjualan}_{t-1})}{\text{tingkat penjualan}_{t-1}} \times 100\%$
2. Tingkat penggunaan investasi	$\frac{\text{Investasi / Modal kerja}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
PERSPEKTIF PELANGGAN	
1. Tingkat pertumbuhan pelanggan	$\frac{\text{jml pelanggan thn}_t - \text{jml pelanggan thn}_{t-1}}{\text{jml pelanggan thn}_{t-1}} \times 100\%$
2. Tingkat kepuasan pelanggan	Survey kepuasan pelanggan
3. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	$\frac{\text{Jumlah keluhan terlayani}}{\text{Total jumlah keluhan}} \times 100\%$
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL	
1. Persentase produk cacat	$\frac{\text{Jumlah Produk cacat}}{\text{Total jumlah produk yang diproduksi}} \times 100\%$
2. Jumlah produk baru	Total jumlah produk baru periode t
PERSPEKTIF BELAJAR DAN PERTUMBUHAN	
1. Tingkat kepuasan kerja	Survey Kepuasan kerja karyawan
2. Tingkat produktivitas karyawan	$\frac{\text{Pendapatan perusahaan (penjualan)}}{\text{Total jumlah karyawan}}$



## 5. Bobot Derajat Kepentingan Indikator Kinerja

Tabel 6. Bobot Derajat Kepentingan Indikator Kinerja

NO	INDIKATOR KINERJA	BOBOT
1	Tingkat pertumbuhan penjualan	0,150
2	Tingkat penggunaan investasi	0,149
3	Tingkat pertumbuhan pelanggan	0,120
4	Tingkat kepuasan pelanggan	0,119
5	Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan	0,100
6	Persentase produk cacat	0,096
7	Jumlah produk baru	0,091
8	Tingkat kepuasan kerja	0,090
9	Tingkat produktivitas karyawan	0,085
<b>TOTAL BOBOT</b>		<b>1,000</b>

## 6. Lembar Kerja Pengukuran Kinerja

Pada bagian ini akan ditampilkan contoh cara pengukuran kinerja berdasarkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk periode pengukuran tertentu dengan menggunakan Matriks Objektif (*Objective Matrix*).

Tabel 7. Contoh Lembar Kerja Pengukuran Kinerja

## Lembar Kerja Pengukuran Kinerja

Indikator Kinerja (KPI)	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	KPI 8	KPI 9	SCORE	KETERANGAN
Pencapaian	12.0%	37.0%	15.0%	3.0	94.0%	4.7%	3	3.2	16,000,000.0		
Target	20.0%	35.0%	17.0%	4.0	100.0%	3.0%	5	4.0	20,000,000.0	10	Sangat Baik
	18.6%	35.7%	16.0%	3.9	98.6%	3.3%	5	3.9	19,285,714.3	9	
	17.1%	36.4%	15.0%	3.7	97.1%	3.6%	4	3.7	18,571,428.6	8	Baik
	15.7%	37.1%	14.0%	3.6	95.7%	3.9%	4	3.6	17,857,142.9	7	
	14.3%	37.9%	13.0%	3.4	94.3%	4.3%	4	3.4	17,142,857.1	6	
	12.9%	38.6%	12.0%	3.3	92.9%	4.6%	4	3.3	16,428,571.4	5	
	11.4%	39.3%	11.0%	3.1	91.4%	4.9%	3	3.1	15,714,285.7	4	Sedang
	10.0%	40.0%	10.0%	3.0	90.0%	5.2%	3	3.0	15,000,000.0	3	
	9.0%	43.3%	9.0%	2.8	88.3%	5.8%	3	2.9	13,333,333.3	2	Buruk
	8.0%	46.7%	8.0%	2.7	86.7%	6.4%	2	2.8	11,666,666.7	1	
	7.0%	50.0%	7.0%	2.5	85.0%	7.0%	2	2.7	10,000,000.0	0	Sangat Buruk
	Higher is Better	Higher is Worse	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Worse	Higher is Better	Higher is Better	Higher is Better		
<b>Keterangan KPI</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	
Score										<b>1.000</b>	
Bobot	0.150	0.149	0.120	0.119	0.100	0.096	0.091	0.090	0.085	<b>5.01</b>	
Nilai pencapaian	<b>0.60</b>	<b>1.04</b>	<b>0.96</b>	<b>0.36</b>	<b>0.60</b>	<b>0.48</b>	<b>0.27</b>	<b>0.36</b>	<b>0.34</b>	<b>10.00</b>	
NilaiTarget	<b>1.50</b>	<b>1.49</b>	<b>1.20</b>	<b>1.19</b>	<b>1.00</b>	<b>0.96</b>	<b>0.91</b>	<b>0.90</b>	<b>0.85</b>		
% Pencapaian Target	<b>40%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>30%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>		
STATUS KINERJA	Sedang	Baik	Baik	Sedang	Baik	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang		



Lanjutan Tabel 7. Contoh Lembar Kerja Pengukuran Kinerja

TOTAL KINERJA		SCORE	KETERANGAN
Pencapaian Target	5.01	10	Sangat Baik
	10.00	9	Baik
	9.00	8	
	8.00	7	
	7.00	6	Sedang
	6.00	5	
	5.00	4	
	4.00	3	Buruk
	3.00	2	
	2.00	1	
1.00	0	Sangat Buruk	
0.00			
Keterangan KPI		Higher is Better	
Score	5		
Nilai Pencapaian	5.01		
Nilai Target	10.00		
% Pencapaian Target	50%		
STATUS KINERJA		Sedang	

**D. KESIMPULAN**

1. Persepektif kriteria yang digunakan untuk pengukuran kinerja ada empat, yaitu: persepektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh.
2. Tujuan-tujuan strategis yang terbentuk ada 7, yaitu: pertumbuhan penjualan yang meningkat, pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif, pertumbuhan pelanggan yang tinggi, kepuasan pelanggan yang tinggi, meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik, terciptanya iklim kerja yang baik, dan produktivitas karyawan yang meningkat
3. KPI yang terbentuk ada 9 KPI, yaitu: tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat penggunaan investasi, tingkat pertumbuhan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan,

tingkat pemenuhan keluhan pelanggan, persentase produk cacat, jumlah produk baru, tingkat kepuasan kerja, dan tingkat produktivitas karyawan

4. Terbentuknya lembar kerja pengukuran kinerja dengan metode Omax, sehingga dapat diketahui nilai kinerja tiap indikator kinerja dan total kinerja dalam periode tertentu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Albert H.C. Tsang, 1999, *Measuring maintenance performance: a holistic approach*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 7, # MCB University Press, 0144-3577, pp. 691-715.
- [2] Charles Pargetter, 2000, *Performance Measurement, Work Study*, Volume 49 – Number 2, MCB University Press, ISSN 0043-8022, pp 63 - 66
- [3] *Expert Choice Decision Support Software Version 9.0*, 1995, 4922 Ellsworth Avenue Pittsburgh, PA 15213 USA
- [4] Kaplan, Robert S. Norton, David P, 1996, *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston
- [5] Rowena Cullen, August 1999 *Does performance measurement improve organisational effectiveness? A postmodern analysis*, Performance Measurement and Metrics Vol. 1, No. 1, © Aslib, The Association for Information Management.
- [6] Saaty, Thomas Lorie, 1988, *The Analytic Hierarchy Process*, British Library Catalog
- [7] Simons, Robert, 2000, *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*, Prentice Hall
- [8] Sink, D.S, 1985, *Productivity Management : Planning, Measurement and Evaluation Control and Improvement*, John Willey & Sons, New York, USA
- [9] Suwignjo P, 2000, *Diktat Penilaian Kinerja*, Program Pascasarjana, ITS