

PENERAPAN *PERFORMANCE PRISM* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA KEBUN BINATANG

Ronald Sukwadi
Jurusan Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta
e-mail: ronald.sukwadi@atmajaya.ac.id; ronaldmanutd@yahoo.com

ABSTRACT

Interest in performance measurement and management has rocketed during the last few years. Many frameworks have been applied to help deal with the problem of deciding what performance measures to select for use within organizations. This paper illustrates the practical implementation of performance prism measurement framework in a zoological park. Based on its comprehensive stakeholder orientation, this framework encourages the manager to meet and consider the needs of all the zoological park's stakeholders, as well as the associated strategies, processes, and capabilities. The result shows that the most important performance indicators for each stakeholder are the animal health (visitors), the available area for selling goods (merchants), the number of trainings about promotion (government), and the number of automated facilities (employees).

Keywords: *Performance Prism, Performance Measurement, Stakeholders, Zoological Park*

INTISARI

Ketertarikan dalam bidang manajemen pengukuran kinerja telah meningkat beberapa tahun ini. Banyak kerangka kerja digunakan untuk mengatasi masalah pengukuran kinerja suatu organisasi. Penelitian ini menggambarkan penerapan dari kerangka kerja *performance prism* pada sebuah kebun binatang. Berdasarkan orientasi yang komprehensif terhadap para pemangku kepentingan, kerangka kerja ini mendorong manajer untuk memenuhi dan mempertimbangkan seluruh kebutuhan pemangku kepentingan, dan juga strategi, proses dan kapabilitas yang terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja terpenting dari masing-masing pemangku kepentingan adalah kesehatan hewan (pengunjung), area yang tersedia untuk berjualan (pedagang), jumlah pelatihan mengenai promosi (pemerintah), dan jumlah fasilitas yang sudah terotomasi (karyawan).

Kata kunci : *Performance Prism, Pengukuran Kinerja, Pemangku Kepentingan, Kebun Binatang*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kinerja perusahaan adalah salah satu faktor yang sangat penting guna menentukan keberadaan dan daya saing suatu perusahaan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan informasi pada perusahaan tentang kinerjanya, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi yang berguna untuk mengambil langkah perbaikan secara berkesinambungan (Artley dan Stroh, 2001; Nawawi, 2006). Semakin pentingnya kesadaran tentang kinerja disebabkan karena persaingan yang semakin tinggi serta peningkatan kesadaran pelanggan terhadap kebutuhan dan keinginannya (Rivai dan Basri, 2005). Kekritisan dari pelanggan inilah yang menyebabkan suatu perusahaan harus selalu menjaga kinerjanya dan melakukan perbaikan terus-menerus, apabila tidak ingin kehilangan pelanggannya (Nawawi, 2006).

Begitu juga halnya dengan Kebun Binatang X, sebagai salah satu tempat konservasi dan wisata di Jakarta, pastilah harus selalu memperbaiki kinerja dari manajemennya agar tidak kalah dengan tempat wisata lainnya. Sebagai salah satu aset pemerintah daerah, pengukuran kinerja Kebun Binatang X mengacu pada pedoman Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)(www.jakarta.go.id). Namun dalam pelaksanaannya, metode ini sulit untuk mengukur capaian sasaran. Selama ini, metode perbandingan capaian sasaran dilakukan hanya dengan membandingkan antara rencana dan realisasi kinerja dengan nilai 80% atau lebih dikatakan berhasil. Indikator yang digunakan pada LAKIP ini juga hanya indikator keuangan saja, sehingga tidak diketahui keseluruhan kinerja kebun binatang dari berbagai perspektif. Jadi belum terdapat

pengukuran indikator kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Dalam usaha memperbaiki sistem pengukuran kinerja pada Kebun Binatang X maka diperlukan alat ukur kinerja yang tepat yang dapat merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap *stakeholder*. Selain memberikan pelayanan yang baik kepada para pengunjungnya, Kebun Binatang X juga perlu menjaga persepsi yang baik dari karyawan, rekanan ataupun instansi terkait. Pengukuran kinerja yang baik haruslah merupakan pengukuran yang terintegrasi, meliputi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholder* sehingga dapat meningkatkan kontribusi *stakeholder* kepada kebun binatang dalam jangka panjang.

Pada penelitian ini, kerangka kerja pengukuran kinerja *Performance Prism* diterapkan karena memiliki keunggulan dibandingkan dua metoda pengukuran kinerja lainnya. Dibandingkan dengan *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2001), *Performance Prism* memiliki kelebihan pada adanya identifikasi kebutuhan dari banyak pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Sedangkan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi *shareholder* dan pelanggan saja. Bila dibandingkan dengan *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS) (Artley dan Stroh, 2001) *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu adanya identifikasi KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas (Neely dan Adams, 2000a; 2000b; 2001; Neely et al., 2001). Sedangkan, IPMS langsung mengidentifikasi KPI-KPInya tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

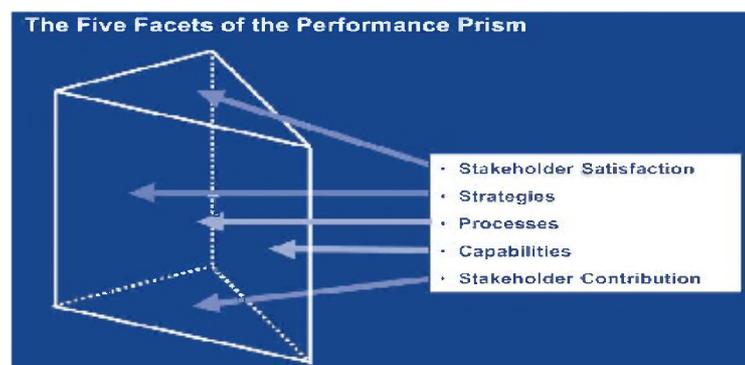
Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi dalam kerangka kerja pengukuran *Performance Prism*.
2. Mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI).
3. Mengukur kinerja berdasarkan KPI yang ada.
4. Menganalisis hasil pengukuran sistem kinerja kebun binatang.

Metode Penelitian

Performance Prism merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, menurut persepsi dari semua *stakeholder* organisasi tersebut (Neely dan Adams, 2000; Neely et al., 2001). Kelebihannya dari kerangka kerja yang lainnya adalah bahwa *Performance Prism* meliputi semua *stakeholder* organisasi. Secara prinsip meliputi semua *investor* pelanggan dan perantara karyawan, supplier, pemerintah dan masyarakat. *Performance Prism* bekerja dalam dua cara: dengan menganggap bahwa keinginan dan kebutuhan adalah milik para *stakeholder*, dan secara khusus apa yang organisasi inginkan dan butuhkan dari para *stakeholdernya* (Neely dan Adams, 2001; Neely et al., 2003). Dengan cara ini, hubungan timbal balik dengan tiap-tiap *stakeholder* dapat diperiksa.

Performance Prism merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000a).



Gambar 1. Kerangka Kerja *Performance Prism* (Neely dan Adams, 2000a)

Performance Prism berpendapat bahwa sebuah sistem pengukuran kinerja seharusnya diorganisir dalam lima perspektif kinerja (seperti lima sisi dalam prisma) yang berbeda namun saling berkaitan (Neely dan Adams, 2000a; 2000b; Neely dan Kennerly, 2000), yakni:

a. Sisi prisma bagian atas: Kepuasan pemangku kepentingan (*Stakeholder Satisfaction*)

Hubungan yang harmonis dengan masing-masing *stakeholder* merupakan salah satu kunci dari keberhasilan suatu bisnis. Apabila suatu perusahaan gagal memberikan nilai kepada *stakeholdernya*, maka akan berisiko pada jatuhnya reputasi perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan dari masing-masing *stakeholder* merupakan hal yang paling penting dan awal dalam pengukuran kinerja.

b. Sisi prisma bagian bawah: Kontribusi pemangku kepentingan (*Stakeholder Contribution*)

Performance Prism tidak hanya berdasarkan pada apa yang *stakeholder* inginkan, dan butuhkan dari perusahaan, namun juga apa yang perusahaan inginkan dari para *stakeholder* tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus terlebih dahulu memenuhi *stakeholder satisfaction*, karena sebuah perusahaan dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*. Untuk mengetahui kontribusi *stakeholder* perlu dilakukan komunikasi yang intensif dengan pihak *stakeholder*.

c. Sisi prisma bagian samping 1 : Strategi (*Strategies*)

Tujuan utama dari strategi adalah memberikan nilai (*value*) kepada para *stakeholder* dengan cara memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka. Strategi sangat dibutuhkan dalam mengukur kinerja perusahaan, karena dapat dijadikan sebagai monitor atau acuan, sampai sejauh mana tujuan perusahaan tercapai. Strategi bisnis berputar dengan fokus pada aktivitas ini, misalnya kebijakan pengurangan biaya operasi, ketika menahan kritik pelanggan dan menjaga reputasi organisasi (kadang disebut juga "*brand values*").

d. Sisi prisma bagian samping 2 : Proses (*Processes*)

Proses yang baik harus dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan memiliki kinerja yang baik pula. Proses-proses penting apa yang kita butuhkan, apabila kita menjalankan strategi ini. Proses

yang baik harus dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan memiliki kinerja yang baik pula.

e. Sisi prisma bagian samping 3 : Kapabilitas (*Capabilities*)

Kapabilitas merupakan kemampuan dari sumber daya manusia, pelatihan, teknologi dan infrastruktur fisik yang secara bersama-sama menjalankan suatu proses bisnis dalam organisasi sehingga mampu menciptakan nilai bagi *stakeholder* yang terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan, maka dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

Identifikasi *Stakeholder*

Kebun Binatang X memiliki beberapa *stakeholder*, diantaranya :

a. Pengunjung

Pengunjung yang datang adalah pengunjung yang ingin berekreasi melihat koleksi binatang. Pengunjung yang datang mulai dari anak kecil sampai orang tua yang menemani cucu atau anaknya.

b. Pedagang

Pedagang-pedagang banyak yang menjajakan makanan dan minuman bagi pengunjung. Mereka adalah pedagang tetap, namun sewaktu musim liburan, banyak pedagang liar yang menjajakan jualannya.

c. Pemerintah (dalam hal ini diwakili oleh dinas pariwisata DKI Jakarta)

Dinas pariwisata DKI Jakarta adalah salah satu instansi pemerintah yang turut serta berperan mengikuti perkembangan Kebun Binatang X sebagai salah satu tujuan wisata di Jakarta.

d. Karyawan Kebun Binatang

Karyawan – karyawan Kebun Binatang X adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), honorer, pegawai tidak tetap (PTT), dan juga pegawai non-PNS. Dan yang menjadi target responden dalam penelitian ini dibatasi pada bagian bidang rekreasi.

Identifikasi Kebutuhan *Stakeholder*

Dari hasil pengolahan data, kebutuhan–kebutuhan bagi para *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 1.

Identifikasi Strategi

Setelah mengidentifikasi kebutuhan, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi yang dilakukan oleh pihak Kebun Binatang X (Tabel 2 sampai Tabel 5).

Tabel 1. Identifikasi kebutuhan *stakeholder*

Kebutuhan <i>Stakeholder</i>			
Pengunjung	Pedagang	Pemerintah	Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan untuk mencapai Kebun Binatang X - Keamanan lahan parkir - Ketersediaan pedagang di sekitar Kebun Binatang X - Keanekaragaman binatang - Kondisi binatang yang sehat dan menarik - Ketersediaan pusat informasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya lokasi berjualan yang tetap - Adanya fasilitas seperti tenda, meja dan kursi - Kemudahan pencapaian lokasi oleh pengunjung - Lokasi yang strategis 	<ul style="list-style-type: none"> - Kebun Binatang X dapat sejajar dengan kebun binatang luar negeri - Peningkatan pendapatan Kebun Binatang X 	<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitas di tempat kerja - Jenjang karir yang terstruktur - <i>Job description</i> yang jelas - Adanya bonus dan insentif - Pelatihan kerja - Tunjangan pensiun

Tabel 2. Tabel Strategi Kebun Binatang X untuk Pengunjung

Kebutuhan Pengunjung	Strategi
Keaneekaragaman binatang	Pengembangbiakan satwa
Kondisi binatang yang sehat dan menarik	
Keamanan lahan parkir	Pengembangan Fasilitas
Pusat informasi	
Ketersediaan pedagang di sekitar Kebun Binatang X	
Kemudahan untuk mencapai Kebun Binatang X	Pemanfaatan fasilitas transportasi

Tabel 3. Tabel Strategi Untuk Pedagang

Kebutuhan Pedagang	Strategi
Tersedianya lokasi berjualan yang tetap	Memaksimalkan lokasi untuk para pedagang
Lokasi yang strategis	
Adanya fasilitas seperti tenda, meja dan kursi	Perbaiki fasilitas secara rutin
Kemudahan pencapaian lokasi oleh pengunjung	

Tabel 4. Tabel Strategi Untuk Pemerintah

Kebutuhan Pemerintah	Strategi
Kebun Binatang X dapat sejajar dengan kebun binatang luar negeri	Promosi gencar
Peningkatan pendapatan Kebun Binatang X	Persaingan harga

Tabel 5. Tabel Strategi Untuk Karyawan

Kebutuhan Karyawan	Strategi
Fasilitas di tempat kerja	Pengadaan fasilitas unggulan di kantor
Jenjang karir yang terstruktur	Membuat divisi personalia/HR
<i>Job description</i> yang jelas	
Adanya bonus dan insentif	Kebijakan kesejahteraan dan kesehatan kerja
Tunjangan pensiun	
Pelatihan kerja	Program pelatihan kerja

Identifikasi Proses

Berikut ini akan dijabarkan proses-proses dalam rangka pemenuhan strategi beserta KPI-nya.

Identifikasi Proses Bagi Pengunjung

Strategi pengembangbiakan satwa; KPI: Jumlah pengembangbiakan satwa (S1)

Proses 1: Peningkatan alokasi anggaran biaya perawatan satwa; KPI: Prosentase anggaran biaya perawatan satwa (P1)

Proses 2: Peningkatan biaya perawatan binatang; KPI: Kenaikan biaya perawatan (P2)

Strategi pengembangan Fasilitas; KPI: Prosentase perbaikan fasilitas pengunjung (S2)

Proses 3: Peningkatan alokasi anggaran keamanan lahan parkir; KPI: Prosentase kenaikan biaya keamanan lahan parkir (P3)

Proses 4: Peningkatan alokasi anggaran untuk pusat informasi; KPI: Prosentase anggaran yang diberikan untuk pusat informasi (P4)

Proses 5: Peningkatan anggaran untuk pengadaan pedagang; KPI: Prosentase anggaran untuk pengadaan pedagang (P5)

Strategi pemanfaatan fasilitas transportasi; KPI: Prosentase pengunjung menggunakan transportasi umum (S3)

Proses 6: Peningkatan jumlah transportasi menuju KB X; KPI: Prosentase kenaikan rute transportasi umum (P6)

Identifikasi Proses Bagi Pedagang

Strategi peningkatan anggaran alokasi untuk perbaikan tata letak kios; KPI: Jumlah pedagang yang telah berjualan (S4)

Proses 7: Penempatan tata letak kios yang maksimal; KPI: Prosentase anggaran perbaikan tata letak kios (P7)

Proses 8: Peningkatan anggaran alokasi untuk pengaturan letak kios; KPI: Prosentase kenaikan anggaran alokasi pengaturan letak kios (P8)

Strategi perbaikan fasilitas secara rutin; KPI: Frekuensi perbaikan fasilitas pedagang (S5)

Proses 9: Peningkatan biaya perbaikan fasilitas pedagang; KPI: Prosentase biaya perbaikan fasilitas pedagang (P9)

Proses 10: Pemanfaatan fasilitas yang telah ada; KPI: Prosentase penggunaan fasilitas (P10)

Identifikasi Proses Bagi Pemerintah

Strategi promosi yang gencar; KPI: Banyaknya jenis promosi yang dilakukan (S6)

Proses 11: Peningkatan biaya promosi; KPI: Prosentase biaya untuk promosi (P11)

Strategi persaingan harga; KPI: Prosentase pengunjung yang datang (S7)

Proses 12: Minimasi anggaran belanja pegawai; KPI: Prosentase minimasi anggaran belanja pegawai (P12)

Identifikasi Proses Bagi Karyawan

Strategi pengadaan fasilitas unggulan di kantor; KPI: Prosentase pengadaan fasilitas kantor (S8)

Proses 13: Peningkatan biaya pengadaan fasilitas kantor; KPI: Prosentase kenaikan biaya pengadaan fasilitas kantor (P13)

Strategi membuat divisi personalia/HR; KPI: Prosentase keberhasilan divisi HR (S9)

Proses 14 : Kenaikan jabatan berdasarkan masa kerja dan hasil kerja; KPI: Rata-rata masa kerja karyawan (P14)

Proses 15: Pembuatan SOP untuk setiap pekerjaan; KPI: Jumlah pelanggaran kerja (P15)

Strategi kebijakan kesejahteraan dan kesehatan kerja; KPI: Jumlah komplain pegawai terhadap kesejahteraan (S10)

Proses 16: Peningkatan prosentase anggaran untuk bonus dan intensif; KPI: Prosentase anggaran untuk bonus dan intensif (P16)

Proses 17: Peningkatan prosentase anggaran untuk bonus dan intensif; KPI: Prosentase anggaran untuk bonus dan intensif (P17)

Strategi program pelatihan kerja; KPI: Prosentase kenaikan kinerja karyawan (S11)

Proses 18: Peningkatan anggaran untuk pelatihan kerja; KPI : Prosentase anggaran pelatihan kerja (P18)

Identifikasi Kapabilitas

Kapabilitas merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi (sumber daya manusia, pelatihan, peralatan, dan teknologi) yang dapat memberikan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder*. Berikut diuraikan kapabilitas dari setiap *stakeholder* beserta KPI-nya.

Kapabilitas Bagi Pengunjung

- Kesehatan hewan; KPI: Prosentase vaksinasi yang diberikan (K1)
- Dokter hewan yang bertugas untuk merawat binatang; KPI: Jumlah dokter hewan yang ada (K2)
- Bekerja sama dengan pihak *secure parking*; KPI: Jumlah negoisasi kerjasama dengan pihak *secure parking* (K3)
- 4. Ahli IT yang bertugas menangani informasi baik didalam maupun website; KPI: Jumlah ahli IT (K4)

- Seleksi untuk calon pedagang; KPI: Jumlah calon pedagang (K5)
- Kerjasama dengan pihak Dinas Perhubungan (Dishub); KPI: Jumlah negosiasi kerjasama dengan pihak Dishub (K6)

Kapabilitas Bagi Pedagang

- Lahan yang dialokasikan menjadi lokasi jualan; KPI: Prosentase luas lahan yang dapat diolah menjadi lokasi jualan (K7)
- Pelatihan SDM yang berhubungan dengan infrastruktur Kebun Binatang; KPI: Jumlah pelatihan SDM yang berhubungan dengan infrastruktur Kebun Binatang (K8)
- Kerjasama dengan *supplier* penyedia tenda, meja dan kursi; KPI: Jumlah kerjasama dengan *supplier* penyedia tenda, meja dan kursi (K9)
- Kerjasama dengan fasilitas kereta keliling agar rute melewati lokasi pedagang; KPI: Frekuensi kereta keliling beroperasi (K10)

Kapabilitas Bagi Pemerintah

- Adanya tim promosi yang kreatif; KPI: Jumlah pelatihan untuk tim promosi (K11)
- Pemberian diskon untuk pengunjung rombongan; KPI: Prosentase diskon yang diberikan (K12)

Kapabilitas Bagi Karyawan

- Menggunakan fasilitas yang sudah terotomatisasi; KPI: Prosentase fasilitas yang telah dilengkapi dengan otomatisasi (K13)
- *Carrier path* yang terstruktur; KPI: Jumlah kenaikan pangkat karyawan (K14)
- Pelatihan SDM untuk membuat SOP sesuai standar; KPI: Jumlah pelatihan SDM untuk membuat SOP sesuai standar (K15)
- Komunikasi antara kepala bidang dengan personalia untuk memastikan hasil kerja; KPI: Jumlah komplain karyawan (K16)
- Kerjasama dengan pihak asuransi kesehatan untuk tunjangan hari tua; KPI: Jumlah kerjasama dengan pihak asuransi kesehatan (K17)
- Kerjasama dengan pelatihan yang telah memiliki sertifikasi; KPI: Jumlah kerjasama dengan pelatihan yang telah memiliki sertifikasi (K18)

Identifikasi Kontribusi

Identifikasi kontribusi *stakeholder* dilakukan dengan metode wawancara terhadap pihak Kebun Binatang X. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kontribusi apa yang diharapkan oleh Kebun Binatang X untuk setiap *stakeholder*.

Kontribusi Pengunjung

1. Keanekaragaman binatang

Kontribusi : Pengunjung dapat mengetahui keanekaragaman binatang yang ada.

2. Kondisi binatang yang kurang menarik
Kontribusi : Pengunjung tidak melempari makanan-makanan yang bukan pakan satwa

3. Ketersediaan lahan parkir
Kontribusi : Peningkatan pendapatan dari sektor parkir.

4. Pusat informasi
Kontribusi : Memanfaatkan fasilitas yang ada.

5. Ketersediaan pedagang di sekitar Kebun Binatang X
Kontribusi : Peningkatan jumlah pembelian pengunjung.

7. Kemudahan untuk mencapai Kebun Binatang X
Kontribusi : Jumlah kedatangan pengunjung tinggi.

Kontribusi Pedagang

1. Tersedianya lokasi berjualan yang tetap
Kontribusi : Peningkatan biaya sewa.

2. Lokasi yang strategis
Kontribusi : Pemanfaatan lokasi sesuai yang telah disepakati.

3. Adanya fasilitas seperti tenda, meja dan kursi
Kontribusi : Kebersihan lokasi berjualan.

4. Kemudahan pencapaian lokasi oleh pengunjung
Kontribusi : Pembayaran sewa tepat waktu.

Kontribusi Pemerintah

1. Peningkatan pendapatan Kebun Binatang X

Kontribusi : Menambah pendapatan daerah

2. Kebun Binatang X dapat sejajar dengan kebun binatang diluar negeri

Kontribusi : Promosi sampai ke luar negeri.

Kontribusi Karyawan

1. Fasilitas di tempat kerja
Kontribusi : Peningkatan tingkat kehadiran

2. Jenjang karir yang terstruktur
Kontribusi : Memaksimalkan pekerjaan sehingga mendapatkan kenaikan jabatan.

3. *Job description* yang jelas
Kontribusi : Pekerjaan dapat dilakukan dengan terstruktur dan lancar.

4. Adanya bonus dan insentif
Kontribusi : Bekerja dengan maksimal

5. Tunjangan pensiun
Kontribusi : Pengoptimalan pekerjaan karena adanya tunjangan pensiun.

6. Pelatihan kerja

Kontribusi : Bekerja lebih maksimal karena adanya program pelatihan.

Identifikasi dan Validasi Key Performance Indicator

Setelah harapan dan keinginan dari *stakeholders* dijabarkan ke dalam strategi, proses, dan kapabilitas, maka diperlukan *key performance indicator* (KPI) untuk menilai kinerja dari masing-masing komponen *performance prism* tersebut (dapat dilihat pada bagian identifikasi proses dan kapabilitas sebelumnya). Untuk strategi terdapat 11 KPI (S1-S11), proses terdapat 18

KPI (P1-P18), dan kapabilitas terdapat 18 KPI (K1-K18).

Setelah didapatkan KPI untuk setiap *stakeholders*, maka selanjutnya adalah melakukan proses validasi KPI, dengan melakukan diskusi dengan pihak Kebun Binatang X. Dan berdasarkan hasil diskusi, semua KPI ini sudah valid, yaitu sebanyak 47 KPI.

Pengukuran Kinerja Kebun Binatang

Perhitungan nilai performansi Kebun Binatang X dengan menggunakan metode *analytic hierarchy process/AHP* (Saaty, 2000) dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Performansi Kebun Binatang X

Kapabilitas				Proses			Strategi			Nilai	Bobot	Performansi
No	Bobot	Nilai	Norm	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai			
K1	1	2	0.111	P1	0.634	0.111	S1	0.462	0.131	0.061	0.344	0.053
K2	1	3	0.167	P2	0.366	0.167						
K3	1	3	0.167	P3	0.412	0.167						
K4	1	3	0.167	P4	0.261	0.167	S2	0.251	0.185	0.046		
K5	1	4	0.222	P5	0.328	0.222						
K6	1	3	0.167	P6	1.000	0.167	S3	0.287	0.167	0.048		
PEDAGANG												
Kapabilitas				Proses			Strategi			Nilai	Bobot	Performansi
No	Bobot	Nilai	Norm	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai			
K7	1	2	0.167	P7	0.634	0.167	S4	0.634	0.197	0.125	0.187	0.044
K8	1	3	0.250	P8	0.366	0.250						
K9	1	4	0.333	P9	0.634	0.333						
K10	1	3	0.250	P10	0.366	0.250	S5	0.366	0.303	0.111		
PEMERINTAH												
Kapabilitas				Proses			Strategi			Nilai	Bobot	Performansi
No	Bobot	Nilai	Norm	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai			
K11	1	3	0.600	P11	1	0.600	S6	0.586	0.600	0.352	0.265	0.137
K12	1	2	0.400	P12	1	0.400						
KARYAWAN												
Kapabilitas				Proses			Strategi			Nilai	Bobot	Performansi
No	Bobot	Nilai	Norm	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai			
K13	1	3	0.167	P13	1.000	0.167	S8	0.377	0.167	0.166	0.204	0.055
K14	1	3	0.167	P14	0.634	0.167						
K15	1	3	0.167	P15	0.366	0.167	S9	0.103	0.167	0.017		
K16	1	4	0.222	P16	0.634	0.222						
K17	1	3	0.167	P17	0.366	0.167						
K18	1	2	0.111	P18	1.000	0.111	S11	0.213	0.111	0.024		
TOTAL PERFORMANSI KEBUN BINATANG X											0.289	

Setelah melakukan pengukuran dari setiap KPI, maka selanjutnya dapat dilakukan penghitungan KPI apa yang harus

ditingkatkan. Hasil perhitungan untuk penilaian *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Penilaian Stakeholder

PENGUNJUNG									
Kapabilitas			Proses			Strategi			Nilai Stakeholder
No	Bobot	Nilai <i>smaller better</i>	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai	
K1	1	4	P1	0.63	4.00	S1	0.46	2.54	1.17*
K2	1	3	P2	0.37	3.00	S1	0.46	1.10	0.51
K3	1	3	P3	0.41	3.00	S2	0.25	1.24	0.31
K4	1	3	P4	0.26	3.00	S2	0.25	0.78	0.20
K5	1	2	P5	0.33	2.00	S2	0.25	0.66	0.16
K6	1	3	P6	1.00	3.00	S3	0.29	3.00	0.86
PEDAGANG									
Kapabilitas			Proses			Strategi			Nilai Stakeholder
No	Bobot	Nilai <i>smaller better</i>	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai	
K7	1	4	P7	0.63	4.00	S4	0.63	2.54	1.61*
K8	1	3	P8	0.37	3.00	S4	0.63	1.10	0.70
K9	1	2	P9	0.63	2.00	S5	0.37	1.27	0.46
K10	1	3	P10	0.37	3.00	S5	0.37	1.10	0.40
PEMERINTAH									
Kapabilitas			Proses			Strategi			Nilai Stakeholder
No	Bobot	Nilai <i>smaller better</i>	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai	
K11	1	3	P11	1	3.00	S6	0.59	3.00	1.76*
K12	1	4	P12	1	4.00	S7	0.41	4.00	1.66
KARYAWAN									
Kapabilitas			Proses			Strategi			Nilai Stakeholder
No	Bobot	Nilai <i>smaller better</i>	No	Bobot	Nilai	No	Bobot	Nilai	
K13	1	3	P13	1.00	3.00	S8	0.38	3.00	1.13*
K14	1	3	P14	0.63	1.90	S9	0.10	1.21	0.12
K15	1	3	P15	0.37	1.10	S9	0.10	0.40	0.04
K16	1	2	P16	0.63	1.27	S10	0.31	0.80	0.25
K17	1	3	P17	0.37	1.10	S10	0.31	0.40	0.12
K18	1	4	P18	1.00	4.00	S11	0.21	4.00	0.85

* KPI yang perlu diperbaiki/ditingkatkan kinerjanya

KESIMPULAN

Dari implementasi pengukuran kinerja menggunakan kerangka kerja *Performance Prism* di Kebun Binatang X, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil identifikasi *stakeholder*, diperoleh urutan *stakeholder* yang berpengaruh penting bagi peningkatan kinerja kebun binatang mulai dari urutan bobot yang paling tinggi adalah: pengunjung (34,4%), pemerintah (26,5%), karyawan kebun binatang (20,4%), dan pedagang (18,7%).
2. Strategi, proses dan kapabilitas berhasil dirumuskan untuk memenuhi kepuasan dan kontribusi dari masing-masing *stakeholder*.
3. Setelah dilakukan identifikasi komponen *performance prism* untuk masing-masing *stakeholder*, terdapat 47 indikator kinerja atau KPI.
4. Terdapat empat KPI yang memiliki prioritas terpenting dari tiap-tiap *stakeholder* sehingga perlu diperbaiki/ditingkatkan kinerjanya, yaitu: kesehatan hewan (pengunjung), area yang tersedia untuk berjualan (pedagang), jumlah pelatihan tim promosi (pemerintah), dan jumlah

fasilitas yang sudah terotomasi (karyawan).

DAFTAR PUSTAKA

- Artley, W., dan Stroh, S., 2001, *Establishing an Integrated Performance Measurement System*, Laboratory Administration Office, University of California.
- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P., 2001, *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Nawawi, H., 2006, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Neely, A., and Adams, C., 2000a, *Perspectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A., and Adams, C., 2000b, *The Performance Prism Can Boost M & A Success*, Centre for Business Performance, Cranfield School of

- Management, UK.
- Neely, A., and Adams, C., 2001, *Managing With Measures in A Down Turn*, *Centre for Business Performance*, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A., Adams, C., dan Crowe, P., 2001, *Performance Prism in Practice*, *Measuring Business Excellent*, 5(2), 6-12.
- Neely, A.D., Adams, C., and Kennerly, M., 2003, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, *Centre for Business Performance*, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A., and Kennerly, M., 2000, *The New Spectrum: How The Performance Prism Frameworks Helps*, *Centre for Business Performance*, Cranfield School of Management, UK.
- Rivai, V., dan Basri, A.F.M., 2005, *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Saaty, T.L., 2000, *Fundamental of Decision Making and Priority Theory with The Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburg.