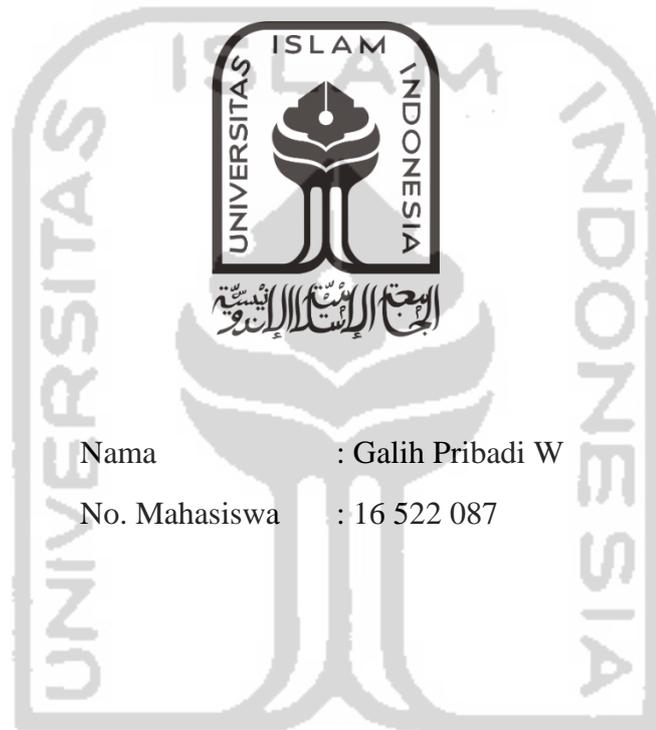


**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DENGAN METODE AHP, OMAX DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(STUDI KASUS: CV. LIANA COLLECTION)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Galih Pribadi W

No. Mahasiswa : 16 522 087

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

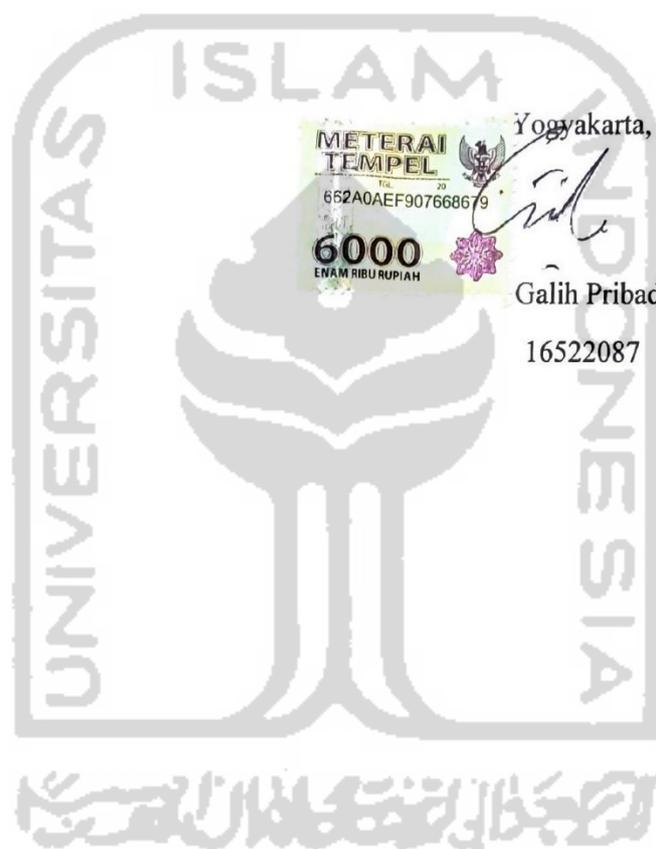
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2020

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui sebuah karya ini merupakan hasil kerja saya sendiri kecuali sebuah nukilan (kutipan) dan ringkasan yang setiap satunya telah dijelaskan sumbernya. Jika pada suatu waktu ternyata pengakuan saya terbukti tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DENGAN METODE AHP, OMAX DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(STUDI KASUS: CV. LIANA COLLECTION)**

TUGAS AKHIR

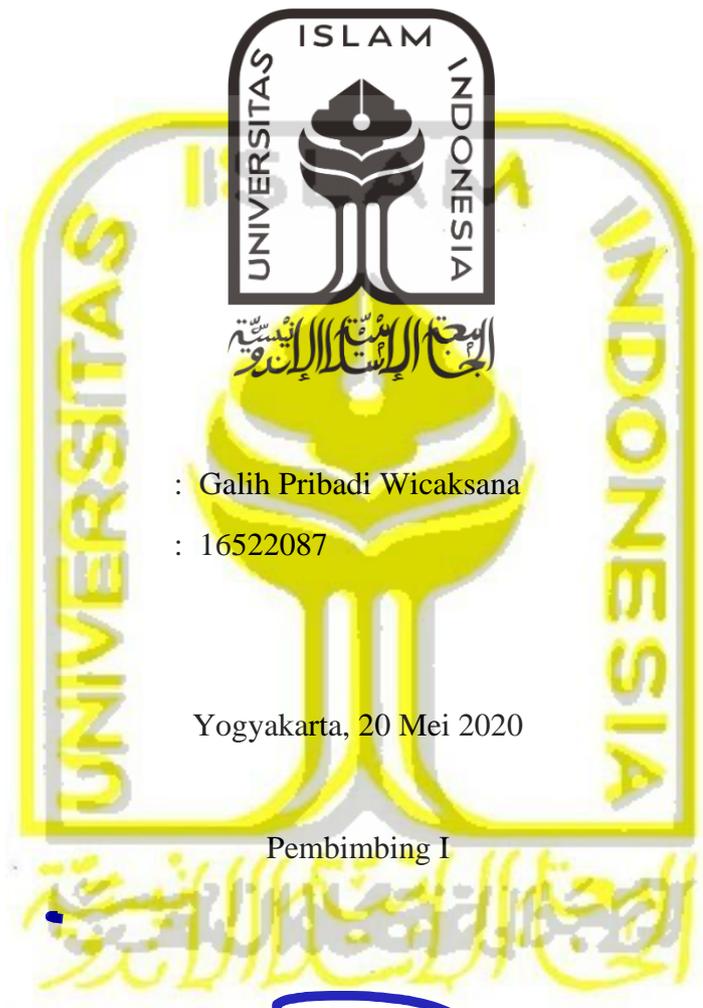
Nama : Galih Pribadi Wicaksana
No. Mahasiswa : 16522087

Yogyakarta, 20 Mei 2020

Pembimbing I

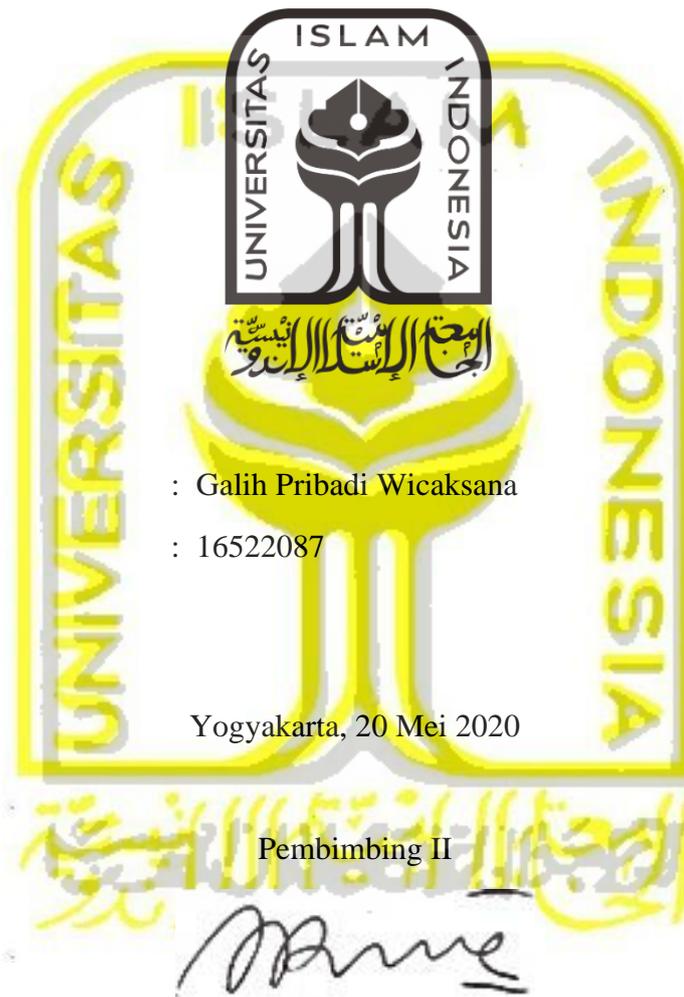


Imam Djati Widodo Drs. M.Eng.Sc.



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DENGAN METODE AHP, OMAX DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(STUDI KASUS: CV. LIANA COLLECTION)**

TUGAS AKHIR



Nama : Galih Pribadi Wicaksana

No. Mahasiswa : 16522087

Yogyakarta, 20 Mei 2020

Pembimbing II

Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP.

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DENGAN METODE AHP, OMAX DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(STUDI KASUS: CV. LIANA COLLECTION)**

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Galih Pribadi W
NIM : 16522087

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 23 Juni 2020

Tim Penguji

Ketua

Imam Djati Widodo Drs. M.Eng.Sc.

Anggota I

Harwati ST, MT

Anggota II

Chancard Basumerda, ST, M.Sc

Anggota III

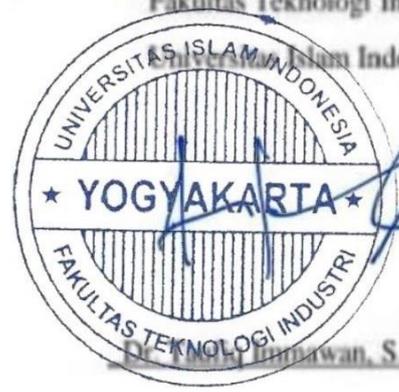
Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP.

Mengetahui

Ka Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Dr. H. Imamawan, S.T., M.M.

LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN**CV. LIANA COLLECTION**

Jl. Wonosari Km.7 Bumen, Bantul Yogyakarta
No.Telp: 0815 8753 218

SURAT KETERANGAN

Nomor: 001/41/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa

Nama : Galih Pribadi Wicaksana

NIM : 16522087

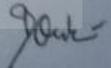
Yaitu nama tersebut yang merupakan mahasiswa dari Universitas Islam Indonesia program studi S1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri telah menyelesaikan penelitian Tugas Akhir di CV. Liana Collection yang dilaksanakan pada tanggal 10 Maret 2020 s.d 20 April 2020.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 26 Mei 2020

Pimpinan Perusahaan
CV. Liana Collection




Suryo Rindarto

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya saya akan mempersembahkan tugas akhir ini untuk mereka yang telah banyak membantu serta memberikan saya motivasi selama ini. Kepada kedua orang tua saya, keluarga besar, serta dosen pembimbing tugas akhir yaitu Bapak Imam Djati Widodo Drs. M.Eng.Sc dan Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP. Beserta teman-teman Teknik Industri UII Angkatan 2016. Meskipun banyak cobaan yang dihadapkan kepada saya, tetapi Alhamdulillah tugas akhir ini dapat terselesaikan.



HALAMAN MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah:6)



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan hidayah dan karunia-Nya kepada penulis. Tidak lupa shalawat serta salam tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Berkat semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini sehingga dapat menyelesaikannya dengan baik yang judul “**Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan *Performance Prism* Dengan Metode AHP, OMAX Dan *Traffic Light System* (Studi Kasus: CV. Liana Collection)**”.

Tujuan tugas akhir ini dibuat yaitu sebagai salah satu syarat kelulusan yang harus dipenuhi untuk dapat menyelesaikan jenjang Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Dalam penyelesaian tugas akhir ini terdapat berbagai pihak yang turut membantu dan mendukung penulis. Sehingga pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Imam Djati Widodo Drs. M.Eng.Sc. selaku Dosen Pembimbing I Tugas Akhir penulis yang telah memberikan bimbingan serta motivasi yang sangat besar kepada penulis.
5. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP. selaku Dosen Pembimbing II Tugas Akhir penulis yang telah memberikan bimbingan serta motivasi yang sangat besar kepada penulis.
6. CV. Liana Collection yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian ditempat tersebut.
7. Kedua orang tua penulis dan juga keluarga besar yang selalu memberikan do'a, motivasi dan dukungan moril maupun materil kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa masih banyaknya kekurangan dalam menyelesaikan tugas akhir yang tidak lain karena keterbatasan ilmu dan pengetahuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan serta saran untuk mendapatkan

penyempurnaanya dari tugas akhir ini. Dengan adanya penulisan tugas akhir ini diharapkan dapat bermanfaat bagi seluruh pihak. Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan seluruh pihak yang membantu serta melimpahkan hidayah dan karunia-Nya kepada kita semua, Aamiin.

Yogyakarta, 20 Mei 2020



(Galih Pribadi Wicaksana)



ABSTRAK

Industri tekstil merupakan salah satu kebutuhan yang banyak dikonsumsi oleh konsumen. Tekstil sendiri merupakan suatu bahan yang terbuat dari serat yang biasanya diolah menjadi benang kemudian diolah kembali menjadi kain. Salah satu industri tekstil yaitu pembuatan produk kain sprei dan sarung bantal. CV. Liana Collection merupakan salah satu badan usaha yang bergerak pada bidang manufaktur dalam pembuatan kain sprei dan juga sarung bantal. Produk CV. Liana Collection menjadi unggulan diberbagai macam pelanggan-pelanggan individu maupun distributor. Tetapi tidak selalu keinginan dari buyer selalu dapat terpenuhi. Tak jarang CV. Liana Collection merasa keberatan atas banyaknya permintaan buyer ditambah lagi produk yang dipasarkan secara umum terkadang tidak mencapai target penjualan. Penelitian ini mencoba melakukan penilaian kinerja dari perusahaan berdasarkan stakeholder yang terlibat oleh perusahaan. Metode performance prism digunakan untuk mengidentifikasi keseluruhan stakeholder yang terlibat berdasarkan lima sisi performance prism yaitu kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder. Metode performance prism juga digunakan dalam pembuatan Key Performance Indicator (KPI) untuk kemudian KPI yang telah terbentuk akan dilakukan proses pembobotan menggunakan metode Analythic Hierarchy Process (AHP). Setelah pembobotan telah dilakukan kemudian melakukan penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode OMAX dan dari hasil OMAX tersebut diperoleh skor 1-10 untuk setiap KPI yang dinilai. Metode OMAX juga didukung oleh Traffic Light System yang berguna untuk mengetahui skor yang didapatkan dalam kategori baik, cukup baik, atau buruk. Hasil menunjukkan bahwa setelah dilakukannya identifikasi stakeholder dalam metode performance prism terbentuk 36 KPI dan kemudian setelah dilakukannya perhitungan OMAX dan Traffic Light System didapatkan hasil 22 KPI berada pada zona hijau atau kategori baik, sedangkan 14 KPI masih berada pada zona kuning atau kategori cukup baik. Kemudian nilai performansi perusahaan keseluruhan didapat sebesar 8,123 yang berarti kinerja perusahaan tergolong baik hanya saja masih terdapat KPI yang perlu ditingkatkan yaitu KPI yang masih berada pada zona kuning.

Kata Kunci: *Supply Chain Management, Performance Prism, AHP, OMAX, Traffic Light System*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR	ix
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Kajian Deduktif	5
2.1.1 <i>Supply Chain Management</i>	5
2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan	6
2.1.3 <i>Performance Prism</i>	7
2.1.4 Kerangka <i>Performance Prism</i>	8
2.1.5 <i>Key Performance Indikator</i>	9
2.1.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	10
2.1.7 <i>Model Objectives Matrix (OMAX)</i>	11
2.1.8 <i>Traffic Light System</i>	13
2.2 Kajian Induktif	13
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Objek Penelitian	22
3.2 Metode Pengumpulan Data	22
3.3 Jenis Data	24
3.4 Pengolahan Data	25

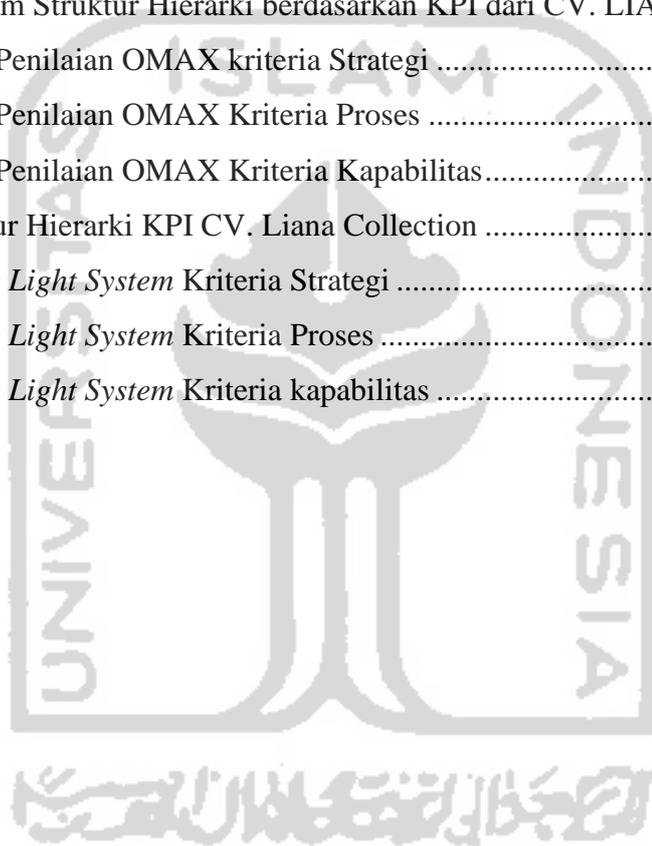
3.5	Alur Penelitian	27
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		30
4.1	Gambaran Umum	30
4.2	Pengumpulan Data	32
4.3	Pengolahan Data.....	33
4.3.1	Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi.....	33
4.3.2	Identifikasi <i>Stakeholder</i>	36
4.3.3	<i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	45
4.4	Perbandingan Berpasangan Menggunakan Metode AHP (<i>Analythic Hierarchy Process</i>)	48
4.5	Penilaian KPI pada Pengukuran Produktivitas Perusahaan	56
4.5.1	Penilaian untuk Kriteria Strategi.....	58
4.5.2	Penilaian untuk Kriteria Proses.....	62
4.5.3	Penilaian untuk Kriteria Kapabilitas	65
4.5.4	Perhitungan Performansi Perusahaan	69
BAB V PEMBAHASAN.....		70
5.1	Analisis Kepuasan dan Kontribusi	70
5.2	Analisis Perbandingan Pembobotan KPI Menggunakan Metode AHP	72
5.3	Analisis Penilaian Kinerja OMAX CV. Liana Collection	73
5.3.1	Strategi	74
5.3.2	Proses	78
5.3.3	Kapabilitas	82
5.4	Identifikasi Zona Kuning <i>Traffic Light System</i> Pada OMAX.....	85
5.4.1	Strategi	86
5.4.2	Proses	88
5.4.3	Kapabilitas	91
BAB VI.....		95
PENUTUP		95
6.1.	Kesimpulan	95
6.2.	Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA		97

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Induktif.....	17
Tabel 4.1 Jumlah Pengumpulan Data	33
Tabel 4.2 Hasil Data Kuesioner Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi	33
Tabel 4.3 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan <i>Stakeholder</i> pada Parameter Strategi	42
Tabel 4.4 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi <i>Stakeholder</i> pada Parameter Strategi	42
Tabel 4.5 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan <i>Stakeholder</i> pada Parameter Proses	43
Tabel 4.6 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi <i>Stakeholder</i> pada Parameter Proses	44
Tabel 4.7 Rancangan KPI berdasarkan Kepuasan <i>Stakeholder</i> pada Parameter Kapabilitas	44
Tabel 4.8 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi <i>Stakeholder</i> pada Parameter Kapabilitas	45
Tabel 4.9 <i>Key Performance Indicator</i>	46
Tabel 4.10 Pembobotan Antar Kriteria.....	48
Tabel 4.11 Pembobotan Antar <i>Stakeholder</i>	48
Tabel 4.12 Pembobotan KPI Strategi pada Pimpinan Perusahaan	49
Tabel 4.13 Pembobotan KPI Strategi pada Karyawan	49
Tabel 4.14 Pembobotan KPI Strategi pada Konsumen.....	50
Tabel 4.15 Pembobotan KPI Strategi pada <i>Supplier</i>	50
Tabel 4.16 Pembobotan KPI Strategi pada Masyarakat Sekitar.....	51
Tabel 4.17 Pembobotan KPI Proses pada Pimpinan Perusahaan	51
Tabel 4.18 Pembobotan KPI Proses pada Karyawan	52
Tabel 4.19 Pembobotan KPI Proses pada Konsumen.....	52
Tabel 4.20 Pembobotan KPI Proses pada <i>Supplier</i>	53
Tabel 4.21 Pembobotan KPI Proses pada Masyarakat Sekitar.....	53
Tabel 4.22 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan.....	53
Tabel 4.23 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Karyawan.....	54
Tabel 4.24 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Konsumen.....	55
Tabel 4.25 Pembobotan KPI Kapabilitas pada <i>Supplier</i>	55
Tabel 4.26 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Masyarakat Sekitar	56
Tabel 4.27 Hasil Penilaian <i>Key Performance Indicator</i>	56
Tabel 4.28 Rekapitulasi Nilai Performansi Kriteria dan Bobot dari Perusahaan	69
Tabel 5.1 Tabel Identifikasi Zona Kuning Pada Strategi.....	86
Tabel 5.2 Tabel Identifikasi Zona Kuning Pada Proses.....	88
Tabel 5.3 Tabel Identifikasi Zona Kuning Pada Kapabilitas.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lima Sisi <i>Performance Prism</i> (Neely, Adams, & Crowe, 2001).	8
Gambar 2.2 Tabel Indikator OMAX.....	12
Gambar 3.1 Alur Penelitian	27
Gambar 4.1 Logo CV. Liana Collection.....	31
Gambar 4.2 Struktur Organisasi CV. Liana Collection	32
Gambar 4.3 <i>Strategic Map</i> dari <i>Performance Prism</i>	41
Gambar 4.4 Diagram Struktur Hierarki berdasarkan KPI dari CV. LIANA Collection	47
Gambar 4.5 Tabel Penilaian OMAX kriteria Strategi	61
Gambar 4.6 Tabel Penilaian OMAX Kriteria Proses	65
Gambar 4.7 Tabel Penilaian OMAX Kriteria Kapabilitas.....	69
Gambar 5.1 Struktur Hierarki KPI CV. Liana Collection	71
Gambar 5.2 <i>Traffic Light System</i> Kriteria Strategi	75
Gambar 5.3 <i>Traffic Light System</i> Kriteria Proses	78
Gambar 5.4 <i>Traffic Light System</i> Kriteria kapabilitas	83



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada persaingan global yang sengit saat ini, pengukuran kinerja pada perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja menjadi alasan yang utama pada perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja produktivitasnya. Untuk melakukan pengukuran kinerja, perusahaan harus memiliki indikator kinerja yang jelas dan dapat merepresentasikan keseluruhan kinerja pada proses yang ada di suatu organisasi. Indikator kinerja tersebut, dapat dilihat melalui aspek finansial, *stakeholder*, visi-misi organisasi dan lain-lain. Sehingga diperlukannya perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) yang spesifik, jelas dan dapat diukur. Banyaknya industri manufaktur di Indonesia ini membuat persaingan para pelaku usaha semakin ketat, khususnya di bidang industri tekstil. Menurut data pada Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019 menyebutkan bahwa industri tekstil dan pakaian mengalami peningkatan cukup baik pada triwulan I tahun 2019. Selama tiga bulan, pada pertumbuhan industri tekstil dan pakaian tercatat paling tinggi dengan nilai 18,98 persen. Jumlah tersebut naik signifikan dibanding periode yang sama pada tahun lalu di angka 7,46 persen dan juga meningkat dari perolehan selama 2018 sebesar 8,73 persen. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pun mengatakan, produksi industri manufaktur besar dan sedang (IBS) pada kuartal I-2019 naik 4,45 persen di bandingkan periode yang sama tahun lalu. Salah satu badan usaha yang terdapat bidang tekstil manufaktur yaitu CV. Liana Collection. CV. Liana Collection merupakan badan usaha yang memproduksi kain lembaran menjadi sarung bantal, dan kain spre. Dengan menerapkan tipe *make to stock* dan *make to order*, sehingga CV. Liana Collection tetap akan mendapat pemasukan tanpa menunggu permintaan dari *buyer*. Produk CV. Liana Collection telah menjadi unggulan

diberbagai macam pelanggan-pelanggan individu maupun distributor. Bahkan tak jarang pesanan borongan seperti hotel-hotel diperoleh. Tetapi tidak selalu keinginan dari *buyer* selalu dapat terpenuhi. Tak jarang CV. Liana Collection merasa keberatan atas banyaknya permintaan *buyer* ditambah lagi produk yang dipasarkan secara umum terkadang tidak mencapai target penjualan.

Pada penelitian ini, sistem pengukuran kinerja pada perusahaan membantu untuk menanggulangi permasalahan yang ada dari CV. Liana Collection yang kebetulan pada badan usaha tersebut belum melakukan penerapan apapun untuk pengukuran kinerjanya. Sehingga, melalui salah satu metode di dalam *supply chain management* yaitu *performance prism*, mencoba menyempurnakan model-model pengukuran sebelumnya seperti *Balance scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* yang dianggap kurang kompleks dalam melakukan pengukuran kinerja (Neely, Adams, & Crowe, 2001).

Metode *performance prism* tidak hanya mengukur berdasarkan aspek strategi tetapi mempunyai empat aspek lain seperti kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas dari perusahaan. Kemudian berusaha memahami atribut untuk kepuasan *stakeholder* seperti pemilik serta investor, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah, atau masyarakat sekitar menjadi sebuah bagian penting didalam *performance prism*. Dengan didukung oleh metode lain seperti *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk membantu proses pengambilan keputusan dan menentukan bobot kepentingan serta metode *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System (TLS)* untuk mengukur tingkat produktivitas dari perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat, maka rumusan masalah yang dibuat oleh penulis sebagai berikut:

1. Bagaimana performansi kinerja yang telah di desain menggunakan *performance prism* pada CV. Liana Collection?
2. Berapakah indeks capaian kinerja perusahaan berdasarkan perhitungan menggunakan metode *Performance Prism*?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian tidak menyimpang dan lebih terfokus pada permasalahan maka penulis mempunyai batasan sebagai berikut:

1. Objek pada penelitian ini berfokus pada produksi kain sprei di CV. Liana Collection.
2. Penelitian ini menggunakan data dari para *expert* dengan metode kualitatif yaitu dengan melakukan penyebaran kuisioner.
3. Pengukuran kinerja pada perusahaan menggunakan metode *performance prism* yang di dukung metode AHP, OMAX, dan *Traffic Light System*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di tulis sebelumnya yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui langkah pengukuran performansi kinerja pada CV. Liana Collection.
2. Mengetahui jumlah *Key Performance Indicator* (KPI) yang diperoleh pada CV. Liana Collection.
3. Mengetahui indeks capaian kinerja perusahaan untuk diberikannya usulan kepada CV. Liana Collection.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengetahui nilai dari pengukuran kinerja perusahaan yang selama ini mungkin belum diketahui perusahaan.
2. Perusahaan dapat mengetahui langkah selanjutnya yang harus dilakukan untuk meningkatkan performansi kinerja berdasarkan usulan yang dibuat penulis.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam menghindari kesalahan yang tidak diinginkan dalam proses penulisan tugas akhir penulis membagi sistematika penulisan dalam enam bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Berisikan tentang kajian literatur induktif maupun deduktif yang menunjang penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Memuat tentang obyek penelitian, data yang digunakan dan tahapan yang dilakukan dalam penelitian.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang proses pengolahan data dari hasil yang telah diperoleh selama penelitian, termasuk data tabel, gambar atau grafik yang dicantumkan pada hasil penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Pada pembahasan merupakan pembahasan kritis dari hasil yang diperoleh, kemudian hasil pembahasan akan dijadikan sebagai dasar dalam memberikan sebuah rekomendasi perbaikan

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada kesimpulan berisi tentang analisis yang telah dibuat dan dapat menjawab rumusan permasalahan. Saran berisi rekomendasi atau saran-saran yang diberikan atas hasil yang telah dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga diperlukan sebuah rekomendasi untuk dikaji pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Deduktif

Kajian deduktif sebagaimana membahas mengenai teori-teori yang berasal dari kajian literatur untuk dijadikan dasar dalam mendukung penelitian yang dilakukan.

2.1.1 *Supply Chain Management*

Supply chain management merupakan salah satu bidang di perusahaan yang telah menjadi pokok manajemen utama serta menjadi pusat yang unggul dalam persaingan bagi sebagian perusahaan. Pada perusahaan tingkatan industri manufaktur yang menerapkan *supply chain* mempunyai tujuan untuk memajukan posisi dalam persaingan antar perusahaan di seluruh rantai yang dianggap memiliki nilai (Grover, 2015). *Supply chain management* merupakan pembahasan yang utama pada penelitian ini, dimana mencakup pada bidang-bidang seperti hubungan konsumen dan pemasok, konsep *supply chain* dan pemodelan *supply chain* (Ellram & Murfield, 2019). *Supply chain* pada dasarnya mempunyai tiga makna utama yaitu, pemasok, produsen, dan konsumen (Ujjainwala, 2014). *Supply chain management* mengelola dan merencanakan pada kegiatan yang mencakup dalam pengadaan, konversi dan kegiatan-kegiatan di dalam manajemen logistik. Pada intinya, *supply chain management* yaitu mengintegrasikan pada manajemen penawaran dan permintaan yang berhubungan pada seluruh aspek perusahaan (CSCMP, 2016).

Sedangkan menurut Pujawan (2005), *supply chain* adalah sebuah organisasi di dalam perusahaan yang mencakup seluruh *stakeholder* untuk secara bersamaan bekerja menyusun dan menghantarkan produk yang dibuat hingga ke tangan konsumen. Kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi SCM:

1. Penataan produk baru (*product development*)
2. Menemukan bahan baku (*procurement, purchasing, dan atau supply*)
3. Perencanaan produksi dan perencanaan persediaan (*planning & control*)
4. Pengolahan proses produksi (*production*)
5. Proses pengiriman/distribusi (*distribution*)
6. Pengelolaan pengembalian barang (*return*)

Perusahaan yang menjadi salah satu *stakeholder* dapat menjadi anggota rantai pasokan berganda secara bersama-sama. Manajemen di dalam perusahaan serta koordinasi antar *stakeholder* semakin kompleks oleh para pemain global yang tersebar di berbagai belahan dunia. Keberhasilan dalam pengelolaan rantai pasokan juga dipengaruhi oleh keinginan konsumen, globalisasi, teknologi informasi, peraturan pemerintah, persaingan, dan lingkungan (Hervani, Helms, & Sarkis, 2005)

2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

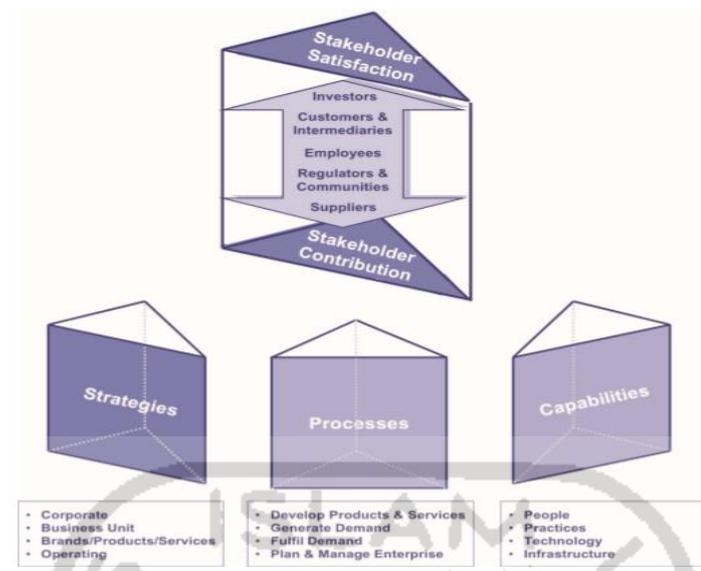
Kinerja adalah konsekuensi kerja atas suatu proses yang telah dilakukan berdasarkan suatu acuan dan terukur selama periode waktu tertentu sesuai kesepakatan dan ketentuan yang telah di sepakati sebelumnya (Edison et al., 2016). Sedangkan istilah kinerja menurut Mangkunegara (2016) berasal dari kata *Actual Performance* atau *Job Performance* atau dalam bahasa Indonesia disebut juga performa kerja atau performa sesungguhnya yang dicapai seseorang. Untuk pengertian kinerja menurut Mangkunegara yaitu merupakan nilai akhir yang dicapai oleh seorang pekerja pada sebuah perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan amanat yang diberikan kepada pegawai atau pekerja pada perusahaan.

Berbagai macam pendekatan dalam pengukuran kinerja terutama perusahaan telah banyak digunakan dalam penelitian-penelitian ilmiah. Hal ini menunjukkan beragam pemikiran tentang kinerja perusahaan, suatu kinerja yang menggambarkan kondisi perusahaan selama beroperasi. Kinerja perusahaan penting untuk diukur nilainya, karena untuk mengetahui kemampuan manajer dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diamanatkan oleh para pemilik (Sudiyanto & Puspitasari, 2010). Menurut CISCIP, (2015) terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin suatu perusahaan saat akan menereapkan pengukuran kinerja perusahaan seperti:

1. Perlu adanya pengembangan yang lebih luas baik dari perspektif finansial maupun non-finansial dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan.
2. Menjelaskan kepentingan atau faktor yang jelas saat melakukan pengukuran kinerja perusahaan seperti yang bisa dilakukan dalam hal ini yaitu pemimpin dalam perusahaan menganalisis kinerja perusahaan secara menyeluruh baik dari perspektif eksternal dan internal.
3. Melakukan penetapan periode analisis pada pengukuran kinerja perusahaan sehingga pengumpulan data dapat ditentukan dengan akurat. Sumber data yang dikumpulkan contohnya dalam hal ini yaitu berupa laporan tahunan, laporan manajemen, laporan divisi, dan sumber data eksternal.
4. Penetapan target KPI oleh pemimpin perusahaan dari perspektif finansial maupun non-finansial berdasarkan strategi perusahaan. Misalnya berupa jajaran dari setiap target KPI divisi dengan divisi lain, target divisi dengan target korporat menjadi isu penting.

2.1.3 Performance Prism

Performance prism merupakan sebuah metode yang membuat kerangka pengukuran kinerja secara menyeluruh yang merupakan penyempurnaan dari metode *Balance scorecard* (Neely et al., 2001). *Balance scorecard* terdapat beberapa kelemahan yang membuatnya tidak cocok untuk sebagian besar keadaan dalam penataan bisnis ulang untuk mewujudkan efisiensi. Seperti halnya bangun ruang prisma, metode *performance prism* mempunyai lima sisi yang masing-masing sisi terdiri dari sisi atas dan bawah yang merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, kemudian untuk tiga sisi lainnya yaitu strategi, proses, dan kapabilitas seperti pada Gambar 2.1 (Adams & Neely, 2000).



Gambar 2.1 Lima Sisi *Performance Prism* (Neely, Adams, & Crowe, 2001).

Metode *performance prism* digunakan pada penelitian ini karena metode *performance prism* mempertimbangkan atau mengukur semua aspek yang berhubungan dengan *stakeholder* yang tentunya membuat pengaruh besar pada perusahaan, termasuk kepada kepentingan atau kepuasan semua *stakeholder* yang terkait untuk menunjang kerja di perusahaan dengan kepentingan perusahaan yang terkait (Widiyawati et al., 2013). Kemudian terdapat kelebihan dari metode *performance prism* pada aspek *Key Performance Indicator* (KPI) dimana KPI yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas, ketiga identifikasi tersebut merupakan hasil dari identifikasi terhadap *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan (Vanany & Tanukhidah, 2004).

2.1.4 Kerangka *Performance Prism*

Performance prism terdiri dari lima sisi yang terdiri dari (Neely et al., 2001):

1. Kepuasan Stakeholder (*Stakeholder Satisfaction*)

Kerangka pertama pada *performance prism* yaitu kepuasan *stakeholder* yang menjadi faktor penting didalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepuasan *stakeholder* sangat mempengaruhi keberhasilan bagi organisasi, dimana *stakeholder* yang dimaksudkan dalam hal ini yaitu yang bisa mempengaruhi langsung terhadap organisasi atau perusahaan.

2. *Strategy*

Kerangka selanjutnya yaitu strategi, pada kerangka ini yaitu menentukan strategi yang akan dipakai oleh suatu organisasi atau perusahaan berdasarkan dari hasil keinginan atau kebutuhan para *stakeholder*. Strategi yang dibuat tentunya untuk terpenuhinya keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* yang telah diidentifikasi pada kerangka pertama.

3. *Process*

Kerangka berikutnya yaitu proses dimana pada kerangka ini merupakan proses dalam menjalankan strategi yang telah dibuat sebelumnya. Pada tahap ini, proses yang dimaksudkan meliputi proses bisnis secara umum yang menopang sebagian besar roda organisasi dalam perusahaan. Proses disini juga meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang spesifik yang dibuat oleh perusahaan.

4. Kapabilitas (*Capability*)

Kerangka yang selanjutnya dari *performance prism* yaitu kapabilitas, dimana kapabilitas yang dimaksudkan yaitu kombinasi dari orang, praktik, teknologi, serta infrastruktur yang secara berkesinambungan memungkinkan untuk melaksanakan proses bisnis dalam organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan sebuah nilai atau hasil dari *stakeholder* pada bagian-bagiannya. Hal ini juga menyangkut kepada kemampuan dari kombinasi tersebut untuk mengimplementasikannya kedalam bidangnya.

5. Kontribusi *Stakeholder* (*Stakeholder Contribution*)

Kerangka yang terakhir dari *performance prism* yaitu kontribusi *stakeholder*, dimana pada kerangka ini berbicara kepada timbal balik atau *feedback* dari *stakeholder* setelah adanya kepuasan *stakeholder*. Hal ini berjalan secara kontinu yang dimulai dari suatu organisasi atau perusahaan yang memberikan kepuasan terlebih dahulu kepada *stakeholder* kemudian diharapkan para *stakeholder* akan memberikan kontribusinya sebaik dari kepuasan yang telah diterima para *stakeholder*.

2.1.5 *Key Performance Indikator*

Performance indicator digunakan sebagai cara untuk mengukur dan mengulas kinerja mengenai tujuan kinerja yang telah ditetapkan dari sebuah proyek. Indikator kinerja dapat digambarkan sebagai karakter dari efektivitas potensial dari suatu sistem. Hal ini

merupakan "seberapa baik" dari suatu sistem, dalam hal yang terukur secara objektif (Mladenovic et al., 2016).

Faktor-faktor yang membentuk standar dari suatu keberhasilan biasanya dinamakan sebagai *Key Performance Indicators* (KPI). KPI sangat membantu dalam hal menilai kinerja aktual dan perkiraan dalam hal efektivitas, efisiensi dan kualitas pengerjaan dan produk. *Key Performance Indicators* (KPI) secara umum digunakan pada suatu organisasi untuk melakukan penilaian terhadap keberhasilan suatu kegiatan tertentu didalam perusahaan yang di mana ia terlibat. Terkadang kesuksesan mendeskripsikan dalam hal membuat kemajuan untuk tujuan strategis, tetapi seringkali, kesuksesan hanyalah merupakan perolehan yang berulang dari beberapa level tujuan operasional (misalnya, nol cacat dan kepuasan pelanggan 10/10) (Enshassi & Shorafa, 2015).

2.1.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Menurut Gnanavelbabu & Arunagiri (2018) AHP merupakan pendekatan *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) yang diperkenalkan oleh Satty pada tahun 1980 yang mempunyai tujuan utamanya adalah untuk menjawab permasalahan ke bagian-bagian penyusun yang mengerucut atau lebih kecil. AHP terutama digunakan sebagai perbandingan dari elemen keputusan yang berbeda dengan kuantitas dan juga untuk proses MCDM. AHP adalah teknik perhitungan untuk pengambilan keputusan dan menjawab pertanyaan tentang keadaan tertentu di mana keputusan dibuat mengikuti alternatif dan kriteria yang sesuai dengan batasan keputusan spesifik yang telah ditentukan (Prida et al., 2014).

Metode AHP ini merupakan kerangka dalam pengambilan keputusan dengan efektif atas berbagai masalah dengan cara meringkas dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan masalah kedalam bagian – bagiannya, menata bagian ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan menggabungkan berbagai pertimbangan yang pada akhirnya menetapkan variable utama yang menjadi prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada keadaan tersebut. (Hartono, 2013). Dalam menyelesaikan suatu masalah menggunakan AHP, terdapat tahapan yang harus dilakukan yaitu sebagai berikut (Suryadi & Ramdhani, 1998) :

1. Merumuskan masalah dan memberikan solusi yang diinginkan peneliti.

2. Membuat struktur hierarki secara lengkap mulai dari tujuan umum hingga penentuan alternatif pada tingkat kriteria paling bawah.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan berdasarkan “*judgement*” dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibanding dengan elemen lainnya.
4. Menganalisis perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ kali, untuk n = banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung dan menguji nilai *eigen* serta konsistensinya, jika hasil tidak konsisten pengambilan keputusan dapat diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 kepada seluruh tingkat hierarki.
7. Menilai *eigen vector* pada setiap matriks perbandingan berpasangan yang telah dianalisis sebelumnya. Yang nantinya hasil *eigen vector* menjadi bobot setiap elemen.
8. Melakukan pemeriksaan konsistensi hirarki yang telah dibuat. Jika nilai yang ditunjukkan melebihi 10% maka penilaian data *judgement* otomatis diralat kembali.

2.1.7 Model Objectives Matrix (OMAX)

Metode OMAX yaitu suatu alat pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk mengobservasi produktivitas dari faktor-faktor di dalam perusahaan berdasarkan kriteria produktivitas yang sesuai dengan tingkat kepentingan faktor tersebut (*objective*), kemudian langkah-langkah dalam pembuatan OMAX yaitu menentukan faktor-faktor yang dianggap kritis dalam upaya peningkatan produktivitas pada bagian kegiatan produksi, lalu menentukan berbagai indikator produktivitas dalam bentuk rasio untuk masing-masing kriteria produktivitas, kemudian melakukan pengumpulan data pada bagian produksi, selanjutnya penetapan nilai rasio produktivitas aktual, lalu melakukan perhitungan nilai produktivitas standar yang diterapkan perusahaan, kemudian penetapan target, pembobotan rasio, penentuan skor aktual, penetapan nilai produktivitas pada setiap periode, perhitungan nilai produktivitas secara keseluruhan, mengevaluasi produktivitas dan melakukan perencanaan produktivitas di masa yang akan datang (Wahyuni, 2017). Berikut adalah tabel indikator OMAX pada Gambar 2.2.

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Performance</i>								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
<i>Level</i>								
<i>Weight</i>								
<i>Value</i>								

Gambar 2.2 Tabel Indikator OMAX

Menurut Felix & Riggs, (1983) penjelasan tabel indikator OMAX yaitu sebagai berikut:

1. Skor 0: Penentangan terhadap kinerja (sangat buruk). Kinerja pada suatu organisasi atau perusahaan tidak sejalan dengan tujuan atau sasaran dari KPI yang telah dibuat. Membutuhkan bimbingan intensif.
2. Skor 1-2: Kinerja yang telah dicapai masuk kategori buruk, dengan kata lain kinerja pada suatu organisasi masuk pada level pemula atau dasar. Perusahaan perlu belajar banyak.
3. Skor 3: Kinerja mencapai tingkat rata-rata (standar). Dengan kata lain organisasi berada pada tingkat standar dengan tetap melakukan peningkatan kinerja.
4. Skor 4-5: Pencapaian kinerja pada organisasi berada pada tingkat diatas rata-rata, hanya perlu selalu meningkatkan kinerja organisasi dengan mempelajari faktor-faktor yang masih kurang.
5. Skor 6-7: Pencapaian kinerja oleh organisasi pada tingkat yang baik. Dalam hal ini organisasi dianggap telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan dianggap telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja dengan efektif.
6. Skor 8-9: Pencapaian kinerja pada suatu organisasi dianggap memuaskan hampir pada semua aspek. Dalam hal ini, organisasi dianggap telah menguasai dan mempelajari lebih dalam dari aspek kriteria dan fungsi.

7. Skor 10: Kinerja pada organisasi telah memuaskan di semua aspek. Serta dianggap organisasi telah mencapai target realistis dan dianggap telah mempunyai inisiatif dalam peningkatan kinerja.

2.1.8 Traffic Light System

Traffic light system digunakan sebagai alat bantu untuk melihat letak performansi pada suatu kriteria yang diukur. Dalam penerapannya, metode ini menggunakan tiga warna yang terdiri dari warna hijau dengan rata-rata level 8 - level 10, warna kuning dengan rata-rata level 4 - level 7, dan warna merah dengan rata-rata level 3 - level 0. Warna hijau menyatakan bahwa hasil kinerja perusahaan telah mencapai bahkan melebihi target, warna kuning menyatakan bahwa target belum tercapai namun telah dalam kondisi cukup (tetap menjadi perhatian), lalu pada warna merah menyatakan bahwa hasil kinerja perusahaan masih sangat buruk atau berada dibawah pencapaian sebelumnya dan harus segera dilakukan perbaikan (Adianto, Saryatmo, & Gunawan, 2014).

2.2 Kajian Induktif

Setelah melakukan sebuah *research* untuk mendukung penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan banyak studi pustaka yang membahas tentang sebuah pengukuran kinerja. Seperti yang dilakukan oleh Gnanavelbabu & Arunagiri (2018) yang menggunakan metode 7 waste, Kemudian untuk metode *performance prism* juga dilakukan penelitian oleh Smulowitz (2015) dan Dewi, Sulindawati, & Atmaja, (2017), lalu penelitian yang dilakukan oleh Ganguly (2014) mencoba mengklasifikasikan penilaian risiko untuk mengurangi risiko yang bisa terjadi pada *supply chain* menggunakan metode *Dempster-Shafer Theory* (DST), kemudian penelitian dengan metode AHP oleh Chiarini (2019) lebih tepatnya dilakukan untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manager. Selanjutnya penelitian dengan metode QFD (*Quality Function Deployment*) dan AHP yang dilakukan oleh Chadawada et al., (2015) yang mencoba menentukan area perusahaan yang terbaik agar sebuah perusahaan dapat mendapatkan lokasi yang nyaman untuk *customer* maupun karyawan. Kemudian penelitian dilakukan oleh Wahyuni (2017) menggunakan metode OMAX untuk melakukan pengukuran produktivitas karyawan pada area *injector* mesin. Lalu untuk penelitian yang dilakukan oleh Martunis, et al.,

(2020), Charkha & Jaju, (2015) dan Mansour (2017) mencoba mengukur kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Setelah sebuah metode-metode pengukuran kinerja diterapkan pada kajian-kajian yang telah ditemukan maka terdapat metode penunjang atau pendukung dari beberapa kajian yang peneliti temukan seperti yang dilakukan oleh Gnanavelbabu & Arunagiri (2018) yang menerapkan metode AHP dan *fuzzy AHP*. AHP digunakan untuk pemisah antara 7 *waste* yang akan dianalisis sedangkan *fuzzy AHP* digunakan untuk mencari bobot prioritas dari berbagai macam *waste*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ganguly (2014) menggunakan metode AHP sebagai penentuan bobot variabel disetiap kategori risiko pada *supply chain*. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Chadawada et al., (2015) yang menggunakan metode AHP untuk mencocokkan pilihan prioritas yang dibutuhkan oleh pembuat keputusan dan pilihan prioritas ini diterapkan pada karakteristik QFD yang dimana model penentuan QFD didapatkan melalui *Voice Of Customers* (VOC). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Charkha & Jaju, (2015) menggunakan AHP sebagai penunjang yang berguna untuk melakukan perbandingan berpasangan atas kriteria dan *sub* kriteria berdasarkan perspektif *balanced scorecard*. Lalu yang terakhir penelitian dilakukan oleh Dewi, Sulindawati, & Atmaja, (2017) yang dimana menerapkan metode TEV (*Tree Expected Value*) untuk menganalisis tiap KPI yang terbentuk dari analisis *performance prism* yang dilakukan sebelumnya.

Kemudian kajian-kajian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu menggunakan berbagai objek penelitian yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang dilakukan Gnanavelbabu & Arunagiri (2018) yang menjadikan sebuah acara pameran IMTEX 2015 di Bangalore, India dengan metode penyebaran kuisisioner terhadap 30 perusahaan yang berpartisipasi pada pameran tersebut. Lalu penelitian oleh Smulowitz (2015) menjadikan perguruan tinggi yang bernama *Institutions of Higher Education (IHE)* sebagai objek dari penerapan *performance prism*. Penelitian yang dilakukan oleh Ganguly (2014) melakukan sebuah evaluasi risiko pada *supply chain* yang objeknya sendiri yaitu sebuah perusahaan yang tidak disebutkan namanya mulai dari pemasok hingga pelanggan dari perusahaan tersebut. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Chiarini (2019) menjadikan perusahaan manufaktur skala menengah di Italia sebagai objek penelitiannya. Sedangkan untuk penelitian oleh Chadawada et al., (2015) menjadikan perusahaan logistik sebagai objeknya untuk penentuan lokasi perusahaan terbaik. Lalu penelitian oleh

Wahyuni (2017) menjadikan area *injector* mesin pada PT.ABC sebagai objeknya. Sedangkan untuk penelitian yang dilakukan oleh Martunis, et al., (2020) menjadikan departemen rawat inap pada RSUD Dr. Zainoel Abidin, Banda Aceh untuk dijadikan objek penelitian. Kemudian objek untuk bagian *supply chain* di industri tekstil juga sempat dilakukan penelitian oleh Charkha & Jaju, (2015). Kemudian untuk perusahaan manufaktur di Mesir sempat dijadikan objek oleh Mansour (2017). Dan yang terakhir, kajian yang ditemukan oleh peneliti menjadikan perhotelan sebagai objek penelitian oleh Dewi, Sulindawati, & Atmaja, (2017).

Hasil penelitian pada kajian-kajian yang ditemukan peneliti cukup berbagai macam. Seperti pada penelitian oleh Gnanavelbabu & Arunagiri (2018) yaitu menentukan hasil AHP dan *Fuzzy AHP atas 7 waste* yang di analisis sehingga hasil akhirnya berupa hasil AHP dan *fuzzy AHP* yang membuat *waste* mana yang utama perlu dikurangi dan identifikasi lebih lanjut. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Smulowitz (2015) didapatkan hasil dari analisis *performance prism* terhadap para pemangku kepentingan bahwa setelah *performance prism* telah diidentifikasi maka perlu adanya implementasi di jenjang perguruan tinggi. Lalu penelitian selanjutnya oleh Ganguly (2014) yang dimana hasil perhitungan AHP yang didukung *Dempster-Shafer Theory (DST)* menjadi parameter dari analisis risiko untuk *supply chain*. Kemudian untuk penelitian yang dilakukan oleh Chiarini (2019) membuat metode AHP sebagai parameter untuk memilih beberapa kriteria yang dihadapi *manager*. Lalu hasil penelitian yang dilakukan oleh Chadawada et al., (2015) membuat hasil analisis AHP berdasarkan pembuatan QFD dari *Voice of Customer* sebagai parameter penentuan lokasi perusahaan. Kemudian penelitian oleh Wahyuni (2017) melakukan pengukuran produktivitas menggunakan *Objective Matrix (OMAX)* pada area *injector* mesin dan mendapatkan hasil akhir penelitian dari analisis OMAX. Untuk penelitian yang dilakukan oleh Martunis, et al., (2020) dan Mansour (2017) untuk sama-sama ingin menilai dari kinerja pada suatu organisasi dimana hasilnya hanya berdasarkan analisis metode *balanced scorecard*. Kemudian untuk penelitian yang dilakukan oleh Charkha & Jaju, (2015) menganalisis kriteria dan sub kriteria yang dianalisis dari metode *balanced scorecard* untuk dicari tingkat kepentingannya dengan AHP sekaligus menjadi hasil dari penelitian tersebut. Selanjutnya, penelitian oleh Mansour (2017) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi pentingnya penerapan *balanced scorecard* sebagai evaluasi kinerja perusahaan yang secara berkala melalui kriteria yang jelas dan spesifik. Lalu penelitian

yang dilakukan oleh Dewi, Sulindawati, & Atmaja, (2017) dihasilkan identifikasi KPI menggunakan *performance prism* yang kemudian didapatkan hasil pengukuran kinerjanya menggunakan model kuantitatif TEV (*Tree Expected Value*).

Setelah pengumpulan kajian-kajian studi pustaka dirasa cukup untuk mendukung sebuah penelitian yang akan dilakukan, maka peneliti mencoba melakukan sebuah penelitian tugas akhir dengan sebuah metode penyempurnaan dari *balanced scorecard* yaitu menggunakan implementasi *performance prism* untuk menganalisis kinerja perusahaan yang didukung oleh metode AHP, OMAX dan *Traffic Light System*. Kemudian objek dari penelitian ini menggunakan sebuah badan usaha yang bergerak di bidang tekstil yang mencakup seluruh *stakeholder* yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebuah langkah kerja dirancang untuk langkah pertama dihasilkan sebuah rancangan KPI berdasarkan identifikasi *stakeholder* dengan metode *performance prism* dan dilanjutkan untuk dihasilkan bobot kepentingan antar KPI dengan melakukan perbandingan berpasangan yang di olah dengan metode AHP yang nantinya akan diolah untuk perhitungan metode OMAX dan sebagai langkah akhir penelitian ini akan dihasilkan pengukuran produktivitas perusahaan secara keseluruhan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* (TLS).

Tabel 2.1 Kajian Induktif

No.	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
1.	<i>Rangking of MUDA using AHP and Fuzzy AHP algoritm</i>	A. Gnanavelbabu, P. Arunagiri	2017	AHP dan <i>Fuzzy AHP</i>	Pada intinya penelitian ini bertujuan untuk mengurangi <i>waste</i> dalam lingkungan industri. Karena dinilai pengurangan <i>waste</i> akan berdampak signifikan bagi perusahaan. Dan hasilnya yaitu perlunya mengurangi tiga <i>waste</i> utama yang terjadi pada kegiatan produksi yaitu <i>waiting, transportation, dan motion.</i>
2.	<i>Evidence for the performance prism in higher education</i>	Stacy Smulowitz	2015	<i>Performance Prism</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis <i>performance prism</i> dalam pendidikan sarjana dengan memberikan pemahaman terkait apakah penting dalam mengevaluasi kepentingan dan kebutuhan para pemangku kebutuhan. Dan hasilnya yaitu sangat penting adanya perubahan system organisasi yang dipilih dari berbagai macam <i>Performance Measurement System (PMS)</i>
3.	<i>Integration of analytic hierarchy process and Dempster-Shafer</i>	Kunal Ganguly	2014	<i>Analytic Hierarchy Process</i>	Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mempertimbangkan penilaian risiko persediaan dan sebagai hasil dari proses pengukuran kinerja.

No.	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
	<i>theory for supplier performance measurement considering risk</i>			<i>Dempster-Shafer Theory</i>	Hasilnya yaitu metode AHP dapat diterapkan dengan baik di setiap kategori dan adanya keterbatasan dalam penggunaan model menjadi identifikasi peristiwa risiko dan kategori risiko yang dapat berdampak pada rantai pasokan.
4.	<i>Choosing Action Plans for Strategic Manufacturing Objective Using AHP: Analysis of the Path and Pitfalls Encountered – An Exploratory Case Study</i>	Andrea Chiarini	2019	AHP	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki apakah metode AHP membantu dalam proses pengambilan keputusan dalam strategi manufaktur yang dihadapi manager. Hasilnya penggunaan metode AHP membantu para praktisi yang berurusan untuk bisa memilih beberapa kriteria dari rencana yang akan dilakukan meskipun terdapat aspek-aspek yang mempengaruhi konsistensi AHP.
5.	<i>Integration of AHP-QFD For Selecting Facility Location</i>	Rajesh Chadawada, Ahmad Sarfaraz, Kouroush Jenab, Hamid Pourmohammadi	2015	AHP dan QFD	Penelitian ini menerapkan metode AHP-QFD untuk menentukan area kantor terbaik dalam organisasi dari berbagai pilihan alternatif terbaik. Hasilnya yaitu dari lima pilihan alternatif didapat

No.	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					rank 1-5 yang menjadi dasar untuk penentuan lokasi terbaik berdasarkan perhitungan AHP-QFD.
6.	Implementasi Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX) Untuk Pengukuran Produktivitas Pada PT.ABC	Hana Catur Wahyuni, Setiawan	2017	OMAX	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat produktivitas pada PT ABC pada area <i>injection</i> mesin untuk dilakukan langkah perbaikan. Menggunakan metode objective matrix (OMAX) didapatkan hasil pengukuran nilai produktivitas total di area <i>injection</i> mesin sebesar 355
7.	<i>Adaptation of the balanced scorecard model to measure performance of the departments at Dr Zainoel Abidin Regional General Hospital, Banda Aceh</i>	Ashiva Martunis, Ritha Dalimunthe, Khaira Amalia, Juanita, Hendra Syahputra, Muhammad Adam, Masyudi	2020	<i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr Zainoel Abidin, Banda Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan kinerja departemen pada RSUD berdasarkan target dan realisasi program kerja mereka menggunakan balanced scorecard. Hasilnya yaitu bahwa mayoritas unit kerja dari departemen rawat inap di RSUD Dr Zainoel Abidin, secara keseluruhan mendapat rata-rata 0,88, yang lebih tinggi dari

No.	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					0,50, artinya kinerja unit kerja departemen rawat inap termasuk dalam kategori baik.
8.	<i>Identification of Performance Measures for Textile Supply Chain: Case of Small & Medium Size Enterprise</i>	Pranav Goval Charkha & Santosh B Jaju	2015	<i>Balanced Scorecard</i> dan AHP	Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengambil langkah kinerja yang tepat pada <i>supply chain</i> di industri tekstil agar mencapai keberhasilan pada persaingan global. Hasilnya setelah dilakukan perhitungan perbandingan berpasangan atas seluruh kriteria dan sub kriteria berdasarkan perspektif BSC didapatkan bahwa pendekatan ini cocok untuk diterapkan pada industri tekstil kecil yang berfokus pada aktivitas sehari-hari agar dapat menjaga efisiensi di dalam <i>supply chain</i>
9.	<i>Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Boards: The Balanced Scorecard Approach</i>	Ahmed Hussein Aly Mohamed Elsayed Mansour	2017	<i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Mesir yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja berkelanjutan dari perusahaan untuk mencapai tata kelola yang baik dalam perusahaan dan mekanisme pertanggung jawaban yang berkontribusi untuk membangun kepercayaan pada perusahaan. Hasil menunjukkan

No.	Judul	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					bahwa anggota sampel menyetujui peran penting dari metode yang diusulkan dalam memberikan langkah-langkah yang mencerminkan berbagai tanggung jawab dewan perusahaan, membantu dalam mengevaluasi kinerja dewan dari berbagai aspek, dan memfasilitasi evaluasi berkala melalui kriteria yang jelas dan spesifik.
10.	Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Performance Prism</i> (Studi Kasus: Hotel Aneka Lovina)	Komang Kartika Dewi, Ni Luh Gede Sulindawati, Anantawikrama Tungga Atmaja	Sonia Erni dan	2017 <i>Performance Prism</i> dan TEV (<i>Tree Expected Value</i>)	Penelitian ini melakukan perancangan KPI yang bertujuan untuk menganalisis stakeholder dan sebuah perspektif dalam <i>Performance Prism</i> , dan didukung model kuantitatif TEV untuk menganalisis <i>performance measurement sheet</i> . Hasilnya didapatkan 25 KPI yang terbentuk dimana 16 KPI kategori sangat baik, 1 KPI kategori baik, 3 KPI kategori cukup, 1 KPI kategori kurang, dan 4 KPI berkategori sangat kurang. Kemudian hasil pengukuran kinerja perusahaan didapatkan sebesar 3.800 yang berada pada kategori baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan langkah yang utama yang digunakan oleh peneliti dengan tujuan memperoleh pemecahan masalah serta menciptakan sebuah hasil atas masalah yang ada.

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah badan usaha yang bernama CV. Liana Collection yang didasarkan pada pendekatan metode *performance prism* untuk diidentifikasi dari kelima aspek yang ada (kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*) yang kemudian diidentifikasi melalui pembuatan *Key Performance Indicators* (KPI) dan didukung oleh metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) sebagai langkah pengambilan keputusan dan menentukan bobot kepentingan, kemudian dilakukan penerapan metode *Objective Matrix* (OMAX) untuk mengetahui tingkat produktivitas pada perusahaan.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pada pengumpulan data terdapat metode yang digunakan oleh penulis yaitu sebagai berikut:

1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka di dapatkan dengan pemahaman dan pembelajaran yang bersumber dari buku, jurnal, maupun laporan ilmiah yang mendukung penelitian sebagai pembentukan landasan teori. Kajian pustaka dibutuhkan agar peneliti lebih menguasai dan memperkuat konsep dasar dari penelitian yang akan dilakukan.

2. Studi Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan untuk memfokuskan arah penelitian agar sesuai dengan konteks yang dilakukan dengan cara antara lain:



i. Observasi

Metode observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung kepada objek yang diteliti yaitu CV. Liana Collection untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan oleh peneliti secara nyata.

ii. Wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan tanya-jawab secara langsung antara peneliti dengan *stakeholder* untuk data yang biasanya tidak bisa diperoleh menggunakan metode lain.

iii. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan melakukan penyebaran angket yang berisi beberapa pertanyaan yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian.

3.3 Jenis Data

Jenis data yang dibutuhkan berdasarkan sifatnya dibagi menjadi dua macam yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Kemudian jenis data berdasarkan sumbernya dibagi menjadi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung kepada sumber data yang dituju. Data primer yang dibutuhkan yaitu sebagai berikut:

- a. Data *stakeholder*, yaitu mencakup pada daftar *stakeholder* dan jumlah *stakeholder* yang berintegrasi dengan perusahaan serta dibutuhkan oleh peneliti.
- b. Data kelima aspek *performance prism* (kepuasan, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi) kepada masing-masing *stakeholder* (karyawan, *supplier*, pimpinan, konsumen, masyarakat sekitar) yang didapatkan melalui wawancara kepada *stakeholder* yang akan dituju.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti melalui sumber atau referensi lain yang telah ada. Data sekunder didapatkan dengan bacaan-bacaan yang bersumber dari literatur, buku, badan pusat statistik, jurnal, dan lain-lain. Terdapat dua macam sumber perolehan data sekunder yaitu:

- a. Data Internal

Data yang bersumber dari dalam perusahaan baik berupa buku referensi maupun dokumen yang menunjang penelitian.

b. Data Eksternal

Data yang sumber-sumbernya merupakan berbagai literatur yang diambil dari luar perusahaan.

3.4 Pengolahan Data

3.4.1 Identifikasi Stakeholder

Identifikasi *stakeholder* merupakan tahapan awal yang terpenting sebelum melakukan pengolahan data. Penelitian terfokus pada produksi sprei dimana pada bidang tersebut dilakukan identifikasi dari lima *stakeholder* yang ada dalam *performance prism*. Adapun kelima *stakeholder* yang dimaksud yaitu:

- a. Pimpinan Perusahaan.
- b. Karyawan.
- c. Konsumen.
- d. *Supplier*.
- e. Masyarakat sekitar.

3.4.2 Penyebaran Kuisisioner terhadap Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder

Perolehan data kepuasan dan kontribusi *stakeholder* didapatkan dengan melakukan identifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* melalui penyebaran kuisisioner kepada *stakeholder*. Pembentukan kuisisioner kepuasan dan kontribusi *stakeholder* berdasarkan hasil wawancara kepada para *stakeholder*.

3.4.3 Penentuan Key Performance Indicator (KPI)

Perhitungan KPI menggunakan hasil penyebaran kuisisioner dan juga data KPI yang sebelumnya sempat dilakukan di dalam perusahaan. Kemudian dari kuisisioner yang telah dibagikan kepada setiap *stakeholder* diantara seluruh aspek pada *performance prism* maka didapat kerangka KPI secara keseluruhan di CV. Liana Collection.

3.4.4 Pembobotan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Kerangka KPI yang telah didapat secara keseluruhan selanjutnya akan dilakukan pembobotan dengan metode AHP. Terdapat tiga langkah yang dilakukan dengan metode AHP yaitu:

- a. Melakukan perbandingan antar KPI
- b. Pembobotan pada setiap KPI
- c. Perhitungan rasio inkonsistensi (CR)

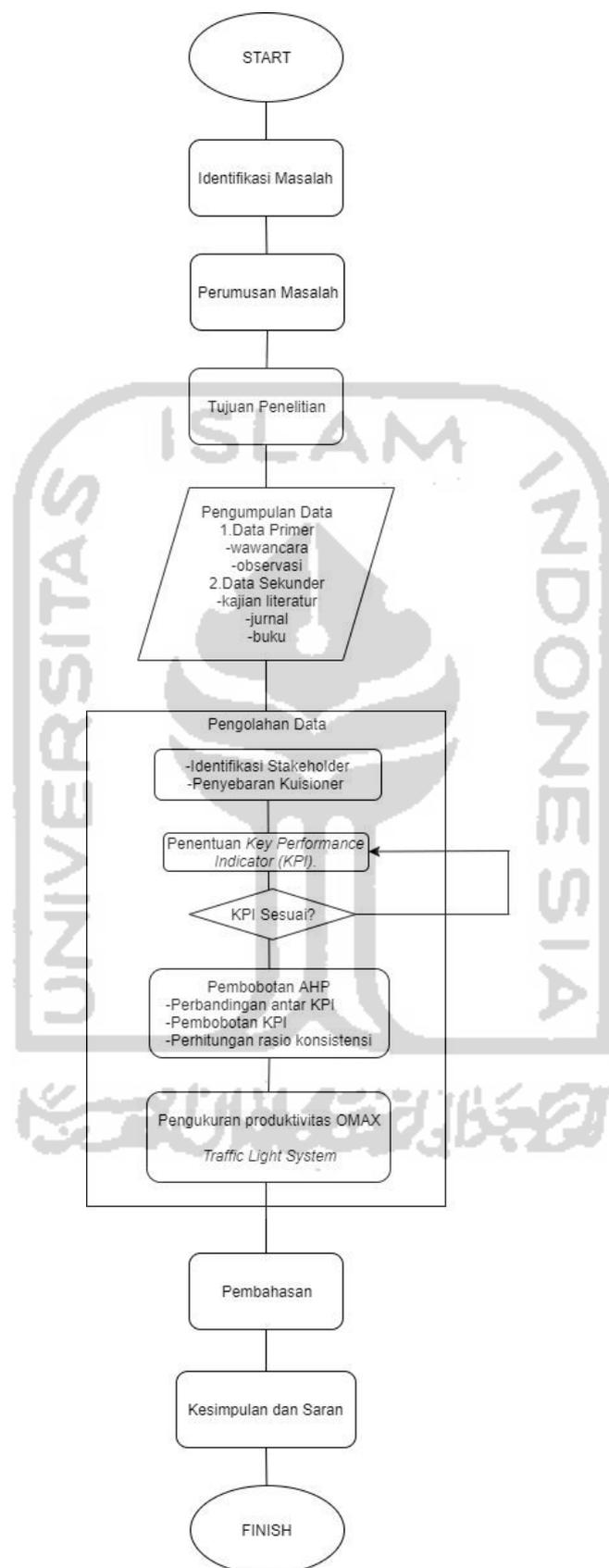
3.4.5 Pengukuran produktivitas *Objective Matrix* (OMAX)

Setelah pembobotan dengan metode AHP selesai dilakukan maka dilanjutkan untuk mencari tahu nilai produktivitas yang telah dicapai dari kepuasan dan kontribusi *stakeholder*.

3.4.6 *Traffic Light System*

Merupakan alat bantu dalam penunjang metode OMAX dengan melihat hasil kinerja perusahaan didalam tabel OMAX dengan pemberian warna yaitu hijau dengan rata-rata level 8 - level 10, warna kuning dengan rata-rata level 4 - level 7, dan warna merah dengan rata-rata level 3 - level 0.

3.5 Alur Penelitian



Gambar 3.1 Alur Penelitian

Berikut ini merupakan poin penjelasan dari diagram alur penelitian diatas:

1. Pada penelitian yang dilakukan ini, diawali dengan identifikasi masalah pada CV. Liana Collection untuk mengetahui adanya masalah yang terjadi pada bagian-bagian di CV. Liana Collection untuk selanjutnya dilakukan penelitian.
2. Setelah masalah telah ditemukan maka langkah selanjutnya yaitu diberikannya rumusan masalah agar masalah yang telah diidentifikasi dapat terselesaikan sesuai dengan rumusan yang telah dibuat.
3. Kemudian langkah berikutnya yaitu merancang tujuan penelitian agar sebuah penelitian dibuat memiliki tujuan yang pasti serta tujuan penelitian juga mencakup batasan penelitian agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditentukan.
4. Pada pengumpulan data dilakukan secara 2 tahap yaitu pengumpulan data secara primer dan pengumpulan data secara sekunder. Data primer merupakan data yang di dapat dengan wawancara atau observasi secara langsung. Sedangkan data sekunder merupakan data yang di dapat berdasarkan referensi literatur, jurnal, buku, dll.
5. Kemudian masuk pada tahap pengolahan data yaitu dimulai dari tahap mengidentifikasi *stakeholder* yang ada di CV. Liana Collection sekaligus melakukan wawancara untuk pembentukan kuisoner. Kemudian dilanjutkan untuk tahap penyebaran kuisoner kepada seluruh *stakeholder* berdasarkan metode *performance prism* pada CV. Liana Collection. Setelah didapatkan data kuisoner kemudian dilakukannya penentuan dan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI).
6. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) untuk dihasilkan KPI yang sesuai dari aspek yang ada pada *performance prism*. Jika hasil KPI sesuai akan dilanjutkan untuk pembobotan AHP, jika tidak maka akan kembali untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) kembali.
7. Pengolahan data selanjutnya yaitu melakukan pembobotan AHP yang dibagi menjadi tiga tahap yaitu melakukan perbandingan antar KPI untuk mengetahui kepentingan dan konsistensi dari tiap-tiap KPI yang telah terbentuk.
8. Kemudian dilanjutkan untuk melakukan pengukuran produktivitas menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* yang digunakan untuk mengetahui nilai terendah yang belum memenuhi target dari Perusahaan untuk masing-masing KPI yang diidentifikasi.
9. Selanjutnya yaitu melakukan pembahasan berdasarkan hasil analisis dan perhitungan *performance prism*.

10. Melakukan penarikan kesimpulan dari tujuan penelitian yang telah dibuat sebelumnya serta memberikan saran kepada perusahaan dan kepada peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum

Gambaran umum merupakan deskripsi dari objek yang akan dibahas pada suatu penelitian.

4.1.1 Deskripsi CV. LIANA COLLECTION

CV. Liana Collection merupakan salah satu badan usaha yang bergerak di bidang tekstil yang berlokasi di Desa Bumen Wetan, Kecamatan Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. CV. Liana Collection berfokus pada kain lembaran yang menjadi bahan baku utama untuk di jadikannya berbagai kebutuhan rumah. Badan usaha ini telah menjual ribuan produknya dan dipercaya oleh berbagai kalangan pelanggan. Mulai dari kebutuhan individu rumah tangga, hingga kebutuhan dalam jumlah banyak seperti hotel.

Pada dasarnya, CV. Liana Collection yaitu mengolah kain lembaran untuk dijadikan produk berupa kain sprei motif dan juga polos sebagai unggulan dari CV. Liana Collection. CV. Liana Collection merupakan badan usaha yang didirikan oleh Bapak Suryo yang saat itu masih menjadi mahasiswa pada tahun 2000, tepatnya pada 16 Januari tahun 2000 dengan nama yang tidak berubah yaitu CV. Liana Collevtion. Kemudian barulah berbadan hukum berbentuk (*Commanditaire Vennootschap*) atau disingkat CV dan diresmikan yaitu pada tahun 2006. CV. Liana Collection memiliki berbagai macam produk yang dihasilkan seperti gorden, sarung bantal, dan sprei. Tetapi yang menjadi produk unggulan yaitu pada kain sprei. Kain sprei yang produksi CV. Liana Collection setidaknya memiliki tiga model, yaitu model sprei standar, sprei pengantin, dan juga sprei anti-air.

CV. Liana Collection merupakan salah satu dari sekian banyak industri manufaktur di bidang tekstil. Tentunya tidak mudah untuk Bapak Suryo selaku pemilik badan usaha agar bisa selalu diterima oleh konsumen. Ditambah dengan para perusahaan besar sebagai

pesaing yang terus melakukan inovasi baru agar selalu diterima konsumen. Tak jarang penjualan kain sprei CV. Liana Collection menurun yang salah satu penyebabnya dikarenakan adanya kenaikan harga barang baku sehingga terjadinya persaingan yang ketat dengan kompetitor. Persaingan usaha yang semakin ketat membuat kinerja perusahaan dituntut semakin meningkat. Tidak adanya pengukuran kinerja yang dilakukan oleh CV. Liana Collection membuat peneliti ingin melakukan perancangan indikator kinerja berdasarkan *stakeholder* untuk nantinya hasil indikator kinerja tersebut akan dapat meningkatkan kinerja dari CV. Liana Collection itu sendiri.



Gambar 4.1 Logo CV. Liana Collection

Logo CV. Liana Collection mempunyai satu warna yaitu hijau yang ingin menandakan bahwa produk dari CV. Liana Collection ini mampu membuat konsumen merasa nyaman dan tenang saat produknya digunakan. Sedangkan untuk bentuk rumah yaitu menandakan bahwa CV. Liana Collection yaitu sebuah usaha untuk melengkapi dan mempercantik bagian dari *interior* rumah.

4.1.2 Visi dan Misi CV. Liana Collection

Berikut adalah visi dan misi dari CV. Liana Collection yaitu:

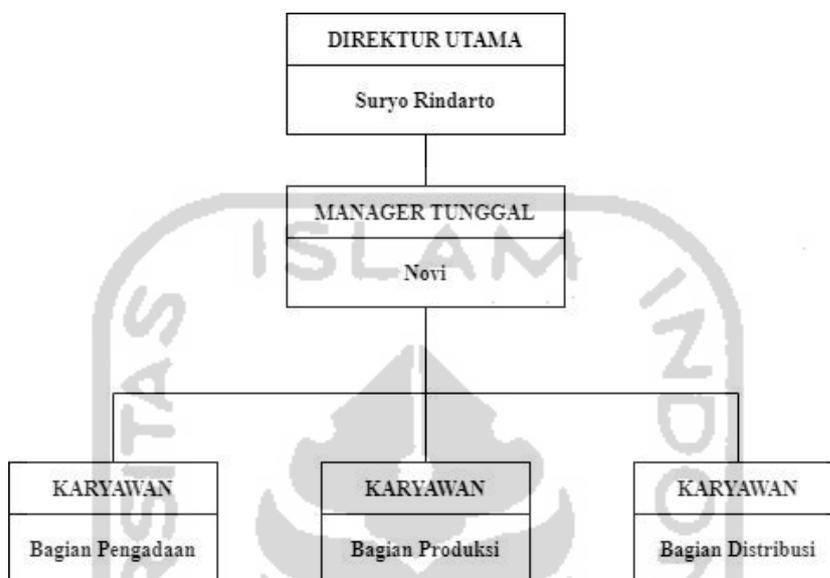
1. Visi

Mendidik kemandirian dalam bidang kewirausahaan dan meningkatkan pendapatan pajak untuk Pemerintah,

2. Misi

Memberikan peluang pemerataan pekerja bagi penduduk sekitar

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi CV. Liana Collection

Dalam struktur organisasi CV. Liana Collection, sepenuhnya dikendalikan oleh pimpinan perusahaan sekaligus *owner* dari CV. Liana Collection. Kemudian dibawahnya terdapat *manager* tunggal yang mengoordinir seluruh karyawan yang ada di seluruh bagian. Struktur paling dasar terdapat karyawan yang terdiri dari tiga unit bagian yaitu unit pengadaan, unit produksi, dan unit distribusi.

4.2 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan menggunakan data sekunder untuk ke lima *stakeholder* yang terlibat pada pengukuran kinerja CV. Liana Collection yaitu berupa penyebaran kuisioner. Berikut merupakan tabel jumlah pengumpulan data yang disebar kepada lima *stakeholder*:

Tabel 4.1 Jumlah Pengumpulan Data

Stakeholder	Target Jumlah Stakeholder	Jumlah yang mengisi kuisisioner
Pimpinan Perusahaan	1	1
Karyawan	18	18
Konsumen	5	4
Supplier	1	1
Masyarakat Sekitar	2	2

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi

Tahap ini merupakan penyebaran kuisisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi kepada lima *stakeholder*. Kuisisioner yang disebar berupa kuisisioner skala *likert* dengan skala 1–5. Dimana 1 yaitu menunjukkan tidak puas, dan 5 menyatakan puas terhadap kepuasan maupun kontribusi. Berdasarkan kuisisioner yang telah disebar kepada seluruh *stakeholder*, maka didapatkan hasil kuisisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi yaitu seperti pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Hasil Data Kuesioner Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi

Stakeholder	Hasil Kuisisioner	
	Kepuasan	Kontribusi
Pimpinan Perusahaan	Ketepatan waktu stakeholder dalam melakukan proses	Kecepatan praktik dilapangan dalam penyelesaian tanggung jawab
	Akurasi dalam setiap laporan keuangan dan kegiatan	Melakukan pendataan secara real
	Kualitas produk yang baik	Menjaga agar produk memiliki mutu yang baik
	Adanya inovasi produk sesuai perkembangan jaman	Terjun ke lapangan untuk melihat tren terbaru
	Terjadinya kerja sama yang baik kepada pihak terlibat	Memberikan pelayanan terbaik bagi pihak terlibat
	Peningkatan hasil penjualan	Kemampuan membaca peluang pasar
	Minimasi biaya produksi	Melakukan penekanan biaya di seluruh bagian

<i>Stakeholder</i>	Hasil Kuisioner	
	Kepuasan	Kontribusi
	Minimasi kerusakan mesin	Pengecekan berkala pada mesin
	Peningkatan kemampuan SDM	Melakukan pelatihan kepada SDM
	Implementasi ramah lingkungan pada karyawan	Sosialisasi pentingnya kesadaran lingkungan
	Peminimasian limbah tidak terpakai	Pemanfaatan limbah tidak terpakai menjadi produk bernilai jual
Karyawan Perusahaan	Kemudahan dalam proses input laporan	Mendata secara lengkap proses kegiatan dan keuangan perusahaan
	Adanya peraturan yang jelas kepada karyawan	Mentaati peraturan yang sudah tertera
	Memproduksi produk yang baik tanpa cacat	Bekerja dengan fokus dan teliti
	Tempat kerja yang nyaman	Pemaksimalan kinerja karyawan
	Produk terjual memenuhi atau melebihi target	Peningkatan kemampuan serta pemasaran yang baik
	Pembayaran upah yang sesuai waktu dan jumlah	Pembuatan nota kesepahaman yang sejelas-jelasnya dengan pimpinan
	Adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan	Bekerja lebih inovatif, efektif serta efisien
	Komunikasi yang baik kepada seluruh bagian	Tidak segan dalam berkomunikasi atau mengemukakan pendapat
	Peningkatan moral pada karyawan	Menerapkan karyawan yang ramah lingkungan
	Pemberian apresiasi kepada karyawan yang terbaik	Peningkatan kinerja karyawan di bagian masing-masing
	Peminimasian limbah tidak terpakai	Pemanfaatan limbah tidak terpakai menjadi produk bernilai jual
<i>Supplier</i>	Adanya kerja sama yang sehat terhadap <i>buyer</i>	Menekankan MOU yang sudah disepakati bersama
	Target per-bulan yang ditetapkan <i>buyer</i> tercukupi	Pengelolaan inventory barang jadi yang baik

<i>Stakeholder</i>	Hasil Kuisioner	
	Kepuasan	Kontribusi
<i>Stakeholder</i>	Mendapat apresiasi oleh <i>buyer</i> atas produk yang baik	Memaksimalkan pembuatan produk sebaik mungkin
	Ketepatan waktu pembayaran	Saling percaya terhadap konsumen dan produsen
	Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak	Penetapan harga yang disetujui kedua belah pihak
	Komunikasi secara transparan	Melakukan konfirmasi rutin antara kedua belah pihak
	Adanya peningkatan pembelian dari <i>buyer</i>	Pelayanan terbaik kepada <i>buyer</i>
Konsumen	Memperoleh barang sesuai pesanan	Pengecekan rutin setiap barang datang
	Tidak adanya kecacatan produk yang diterima	Perusahaan melakukan <i>Quality Control</i> sebelum pengiriman
	Harga yang terjangkau	Intensitas pembelian yang rutin
	Mengetahui informasi lengkap produksi dari perusahaan	Perusahaan melakukan transparansi terkait produknya
	Adanya inovasi produk secara terus-menerus	Perusahaan melakukan pembaharuan motif secara terus menerus
	Produk yang tahan lama	Perusahaan menggunakan bahan dengan kualitas yang baik
	Rasa saling percaya antara produsen dan konsumen	Perusahaan melakukan pelayanan yang terbaik
Kecepatan respon dari produsen	Perusahaan bertanggung jawab penuh atas produknya	
Masyarakat Sekitar	Tidak adanya pencemaran dalam bentuk apapun yang dikeluarkan perusahaan	Perusahaan mampu menanggulangi segala kasus pencemaran jika ada
	Selalu menjaga kebersihan dan memiliki prinsip ramah lingkungan	Perusahaan telah menjaga kebersihan dan menjadikan perusahaan yang ramah lingkungan
	Membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat sekitar	Pemberdayaan yang baik dan layak oleh perusahaan
	Adanya kelengkapan dokumen izin mendirikan usaha yang diketahui masyarakat	Pengurusan izin mendirikan usaha kepada dinas setempat
	Menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar	Perusahaan melakukan sosialisasi atas usahanya

<i>Stakeholder</i>	Hasil Kuisisioner	
	Kepuasan	Kontribusi
	Ikut andil dalam pelaksanaan kegiatan sosial bermasyarakat	Perusahaan bersedia mengikuti kegiatan yang sifatnya sosial

4.3.2 Identifikasi *Stakeholder*

Selanjutnya identifikasi *stakeholder* meliputi penentuan lima aspek dalam *performance prism* kepada lima *stakeholder* berdasarkan kuisisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi yang telah dilakukan perhitungan diatas.

4.3.2.1 Pimpinan Perusahaan

Merupakan pimpinan CV. Liana Collection sekaligus *owner* tunggal yang bertanggung jawab penuh atas CV. Liana Collection. Berikut hasil kuisisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi setelah dilakukan analisis lima sisi *performance prism* pada pimpinan perusahaan:

- a. Kepuasan
 1. Ketepatan waktu karyawan dalam bekerja
 2. Kualitas yang baik pada hasil produksi
 3. Menerapkan ide kreatif dalam produk
 4. Kerjasama yang baik kepada pihak-pihak terlibat
- b. Kontribusi
 1. Efisiensi biaya produksi
 2. Meminimasi kerusakan mesin
- c. Strategi
 1. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia
 2. Menambah pilihan motif
 3. Meningkatkan hasil penjualan
 4. Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan
- d. Proses
 1. Meningkatkan ketrampilan sumber daya manusia
 2. Kelengkapan data yang dibutuhkan
 3. Pengurangan limbah pada perusahaan

- e. Kapabilitas
 1. Kenaikan moral karyawan
 2. Pelatihan sumber daya manusia
 3. Ketelitian para *stakeholder* yang terlibat

4.3.2.2 Karyawan Perusahaan

Merupakan pekerja yang bekerja di CV. Liana Collection secara keseluruhan. Berikut hasil kuisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi setelah dilakukan analisis lima sisi *performance prism* pada karyawan perusahaan:

- a. Kepuasan
 1. Membuat produk yang baik
 2. Penjualan melebihi target
 3. Pembayaran upah yang sesuai
- b. Kontribusi
 1. Produktivitas karyawan
 2. Mematuhi kebijakan perusahaan
- c. Strategi
 1. Kenyamanan dalam bekerja
 2. Kebijakan perusahaan yang jelas
 3. Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan
- d. Proses
 1. Pemberian apresiasi karyawan unggul
 2. Peningkatan moral karyawan
- e. Kapabilitas
 1. Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan
 2. Kebijakan ramah lingkungan

4.3.2.3 Konsumen

Merupakan pelanggan yang mengonsumsi atau membeli produk dari CV. Liana Collection baik pelanggan individu maupun distributor. Berikut hasil kuisioner

identifikasi kepuasan dan kontribusi setelah dilakukan analisis lima sisi *performance prism* pada konsumen:

- a. Kepuasan
 1. Penerimaan produk yang baik
 2. Inovasi produk
 3. Harga yang terjangkau
- b. Kontribusi
 1. Pengecekan produk yang telah diterima
 2. Pemberian kritik dan saran
- c. Strategi
 1. Melakukan *quality control* sebelum pengiriman
 2. Melihat perkembangan pasar
- d. Proses
 1. Keahlian karyawan dibidangnya
 2. Cepat tanggap atas respon perubahan pasar
- e. Kapabilitas
 1. Pelatihan karyawan sesuai bidangnya
 2. Harga yang bersaing dengan pasar
 3. Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli

4.3.2.4 Supplier

Merupakan penyedia bahan baku utama dari CV. Liana Collection yaitu berupa kain gulungan yang siap untuk diolah menjadi sprei oleh CV. Liana Collection. Berikut hasil kuisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi setelah dilakukan analisis lima sisi *performance prism* pada *supplier*:

- a. Kepuasan
 1. Mendapat apresiasi oleh *buyer* atas produk yang baik
 2. Ketepatan waktu pembayaran
- b. Kontribusi
 1. Keseluruhan pelayanan yang terbaik kepada *buyer*
 2. Penetapan harga yang disetujui kedua belah pihak
 3. Melakukan konfirmasi rutin antar kedua pihak

- c. Strategi
 1. Target per-bulan yang ditetapkan *buyer* terpenuhi
 2. Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak
- d. Proses
 1. Adanya peningkatan pembelian dari *buyer*
 2. Komunikasi secara transparan
- e. Kapabilitas
 1. Memaksimalkan pembuatan produk
 2. Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak

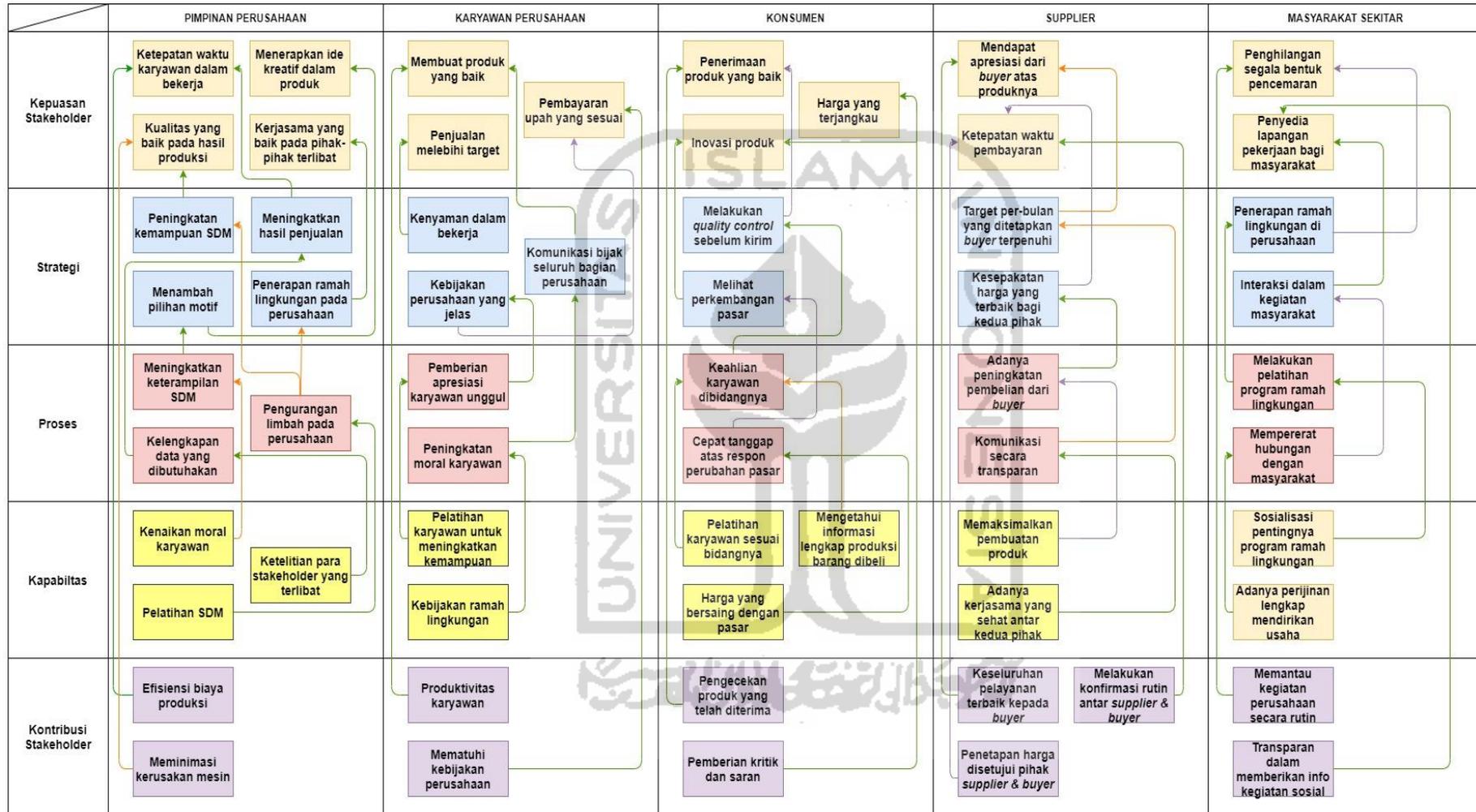
4.3.2.5 Masyarakat Sekitar

Merupakan penduduk sekitar yang bertetangga dengan CV. Liana Collection sehingga diharapkan lebih mengetahui kelangsungan kegiatan dari CV. Liana Collection. Berikut hasil kuisisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi setelah dilakukan analisis lima sisi *performance prism* pada masyarakat sekitar:

- a. Kepuasan
 1. Penghilangan segala bentuk pencemaran
 2. Penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat
- b. Kontribusi
 3. Memantau kegiatan perusahaan secara rutin
 4. Transparan dalam memberikan info kegiatan masyarakat
- c. Strategi
 1. Penerapan ramah lingkungan di perusahaan
 2. Interaksi dalam kegiatan masyarakat
- d. Proses
 1. Melakukan pelatihan program ramah lingkungan
 2. Mempererat hubungan dengan masyarakat
- e. Kapabilitas
 1. Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan
 2. Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha

Kemudian dari identifikasi *stakeholder* yang telah dilakukan, berikut merupakan *strategic map* dari *performance prism* yang menunjukkan hubungan satu sama lain dalam Gambar 4.3





NB: Perbedaan warna anak panah hanya menandakan kejelasan arah pada anak panah yang bersimpangan

Gambar 4.3 Strategic Map dari Performance Prism

Kemudian, pembuatan kerangka KPI yang dihasilkan berdasarkan kepuasan dan kontribusi untuk masing-masing strategi, proses dan kapabilitas dari lima *stakeholder* yaitu seperti pada tabel 4.3 hingga 4.8

Tabel 4.3 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan *Stakeholder* pada Parameter Strategi

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	KPI (Strategi)
Pimpinan Perusahaan	Ketepatan waktu karyawan dalam bekerja	1. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia
	Kualitas yang baik pada hasil produksi	
	Menerapkan ide kreatif dalam produk	2. Menambah pilihan motif
	Kerjasama yang baik kepada pihak-pihak terlibat	3. Meningkatkan hasil penjualan
Karyawan	Membuat produk yang baik	1. Kenyamanan dalam bekerja
	Penjualan melebihi target	
	Pembayaran upah yang sesuai	2. Kebijakan perusahaan yang jelas
Konsumen	Penerimaan produk yang baik	1. Melakukan <i>quality control</i> sebelum pengiriman
	Inovasi produk	2. Melihat perkembangan pasar
	Harga yang terjangkau	
<i>Supplier</i>	Mendapat apresiasi oleh <i>buyer</i> atas produk yang baik	1. Target per-bulan yang ditetapkan <i>buyer</i> terpenuhi
	Ketepatan waktu pembayaran	2. Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak
Masyarakat Sekitar	Penghilangan segala bentuk pencemaran	1. Penerapan ramah lingkungan di perusahaan
	Penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat	2. Interaksi dalam kegiatan masyarakat

Tabel 4.4 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Strategi

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Strategi)
Pimpinan Perusahaan	Efisiensi biaya produksi	1. Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan
	Meminimasi kerusakan mesin	
Karyawan	Produktivitas karyawan	1. Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Strategi)
	Mematuhi kebijakan perusahaan	2. Kebijakan perusahaan yang jelas
Konsumen	Pengecekan produk yang telah diterima	1. Melakukan <i>quality control</i> sebelum pengiriman
	Pemberian kritik dan saran	
<i>Supplier</i>	Keseluruhan pelayanan yang terbaik kepada <i>buyer</i>	1. Target per-bulan yang ditetapkan <i>buyer</i> terpenuhi
	Penetapan harga yang disetujui kedua belah pihak	2. Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak
	Melakukan konfirmasi rutin antar kedua pihak	
Masyarakat Sekitar	Memantau kegiatan perusahaan secara rutin	1. Penerapan ramah lingkungan di perusahaan
	Transparan dalam memberikan info kegiatan masyarakat	2. Interaksi dalam kegiatan masyarakat

Tabel 4.5 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan *Stakeholder* pada Parameter Proses

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	KPI (Proses)
Pimpinan Perusahaan	Ketepatan waktu karyawan dalam bekerja	1. Meningkatkan ketrampilan sumber daya manusia
	Kualitas yang baik pada hasil produksi	
	Menerapkan ide kreatif dalam produk	2. Kelengkapan data yang dibutuhkan
	Kerjasama yang baik kepada pihak-pihak terlibat	3. Pengurangan limbah pada perusahaan
Karyawan	Membuat produk yang baik	1. Pemberian apresiasi karyawan unggul
	Penjualan melebihi target	
	Pembayaran upah yang sesuai	2. Peningkatan moral karyawan
Konsumen	Penerimaan produk yang baik	1. Keahlian karyawan dibidangnya
	Inovasi produk	2. Cepat tanggap atas respon perubahan pasar
	Harga yang terjangkau	
<i>Supplier</i>	Mendapat apresiasi oleh <i>buyer</i> atas produk yang baik	1. Adanya peningkatan pembelian dari <i>buyer</i>
	Ketepatan waktu pembayaran	2. Komunikasi secara transparan
Masyarakat Sekitar	Penghilangan segala bentuk pencemaran	1. Pelatihan program ramah lingkungan
	Penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat	2. Mempererat hubungan dengan masyarakat

Tabel 4.6 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Proses

Stakeholder	Kontribusi	KPI (Proses)
Pimpinan Perusahaan	Efisiensi biaya produksi	1. Pengurangan limbah tidak terpakai
	Meminimasi kerusakan mesin	2. Meningkatkan ketrampilan karyawan
Karyawan	Produktivitas karyawan	1. Pemberian apresiasi karyawan unggul
	Mematuhi kebijakan perusahaan	2. Peningkatan moral karyawan
Konsumen	Pengecekan produk yang telah diterima	1. Keahlian karyawan dibidangnya
	Pemberian kritik dan saran	2. Cepat tanggap atas respon perubahan pasar
Supplier	Keseluruhan pelayanan yang terbaik kepada <i>buyer</i>	1. Adanya peningkatan pembelian dari <i>buyer</i>
	Penetapan harga yang disetujui kedua belah pihak	2. Komunikasi secara transparan
	Melakukan konfirmasi rutin antar kedua pihak	
Masyarakat Sekitar	Memantau kegiatan perusahaan secara rutin	1. Mempererat hubungan dengan masyarakat
	Transparan dalam memberikan info kegiatan masyarakat	

Tabel 4.7 Rancangan KPI berdasarkan Kepuasan *Stakeholder* pada Parameter Kapabilitas

Stakeholder	Kepuasan	KPI (Kapabilitas)
Pimpinan Perusahaan	Ketepatan waktu karyawan dalam bekerja	1. Kenaikan moral karyawan
	Kualitas yang baik pada hasil produksi	2. Pelatihan sumber daya manusia
	Menerapkan ide kreatif dalam produk	
Karyawan	Kerjasama yang baik kepada pihak-pihak terlibat	3. Ketelitian para <i>stakeholder</i> yang terlibat
	Membuat produk yang baik	1. Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan
	Penjualan melebihi target	
Konsumen	Pembayaran upah yang sesuai	1. Pelatihan karyawan sesuai bidangnya
	Penerimaan produk yang baik	
	Inovasi produk	
Supplier	Harga yang terjangkau	2. Harga yang bersaing dengan pasar
	Mendapat apresiasi oleh <i>buyer</i> atas produk yang baik	1. Memaksimalkan pembuatan produk

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	KPI (Kapabilitas)
	Ketepatan waktu pembayaran	2. Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak
Masyarakat Sekitar	Penghilangan segala bentuk pencemaran	1. Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan
	Penyedia lapangan pekerjaan bagi masyarakat	2. Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha

Tabel 4.8 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Kapabilitas

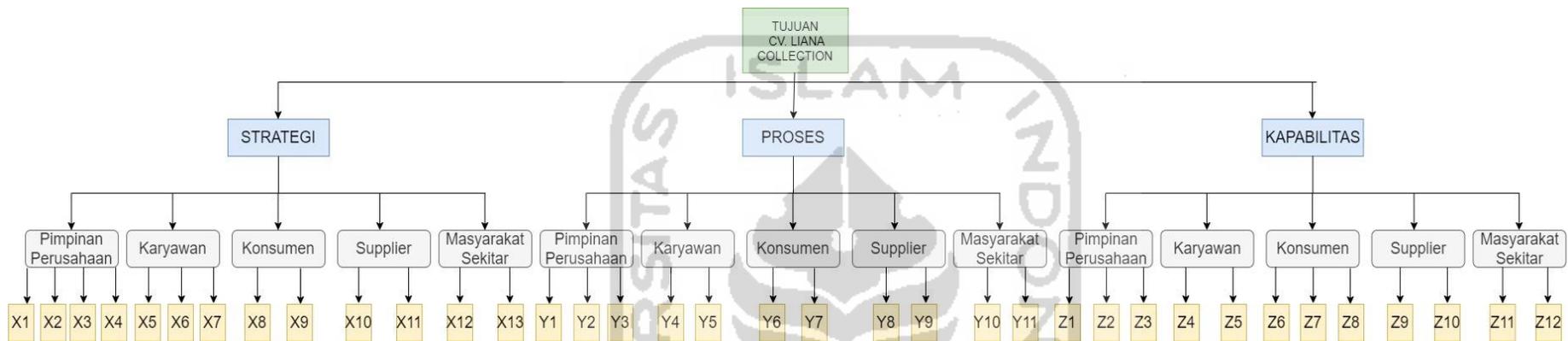
<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Kapabilitas)
Pimpinan Perusahaan	Efisiensi biaya produksi	1. Pelatihan sumber daya manusia
	Meminimasi kerusakan mesin	2. Ketelitian para <i>stakeholder</i> yang terlibat
Karyawan	Produktivitas karyawan	1. Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan
	Mematuhi kebijakan perusahaan	2. Kebijakan ramah lingkungan
Konsumen	Pengecekan produk yang telah diterima	1. Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli
	Pemberian kritik dan saran	
Supplier	Keseluruhan pelayanan yang terbaik kepada <i>buyer</i>	1. Memaksimalkan pembuatan produk
	Penetapan harga yang disetujui kedua belah pihak	2. Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak
	Melakukan konfirmasi rutin antar kedua pihak	
Masyarakat Sekitar	Memantau kegiatan perusahaan secara rutin	1. Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha
	Transparan dalam memberikan info masyarakat	2. Sosialisasi program ramah lingkungan

4.3.3 Key Performance Indicators (KPI)

Berikut ini merupakan hasil KPI yang sebelumnya telah diidentifikasi berdasarkan strategi, proses, dan kapabilitas dari CV. Liana Collection yang ditunjukkan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Key Performance Indicator

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
Pimpinan Perusahaan	Peningkatan kemampuan sumber daya manusia (X1)	Meningkatkan keterampilan sumber daya manusia (Y1)	Kenaikan moral karyawan (Z1)
	Menambah pilihan motif (X2)		Pelatihan sumber daya manusia (Z2)
	Meningkatkan hasil penjualan (X3)	Kelengkapan data yang dibutuhkan (Y2)	
	Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan (X4)	Pengurangan limbah pada perusahaan (Y3)	Ketelitian para <i>stakeholder</i> yang terlibat (Z3)
Karyawan	Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan (X5)	Pemberian apresiasi karyawan unggul (Y4)	Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan (Z4)
	Kebijakan perusahaan yang jelas (X6)		
	Kenyamanan dalam bekerja (X7)	Peningkatan moral karyawan (Y5)	Kebijakan ramah lingkungan (Z5)
Konsumen	Melakukan <i>quality control</i> sebelum pengiriman (X8)	Keahlian karyawan dibidangnya (Y6)	Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli (Z6)
		Cepat tanggap atas respon perubahan pasar (Y7)	Pelatihan karyawan sesuai bidangnya (Z7)
	Melihat perkembangan pasar (X9)		Harga yang bersaing dengan pasar (Z8)
Supplier	Target per-bulan yang ditetapkan <i>buyer</i> terpenuhi (X10)	Adanya peningkatan pembelian dari <i>buyer</i> (Y8)	Memaksimalkan pembuatan produk (Z9)
	Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak (X11)	Komunikasi secara transparan (Y9)	Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak (Z10)
Masyarakat Sekitar	Penerapan ramah lingkungan di perusahaan (X12)	Melakukan pelatihan program ramah lingkungan (Y10)	Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan (Z11)
	Interaksi dalam kegiatan masyarakat (X13)	Mempererat hubungan dengan masyarakat (Y11)	Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha (Z12)



Gambar 4.4 Diagram Struktur Hierarki berdasarkan KPI dari CV. LIANA Collection

4.4 Perbandingan Berpasangan Menggunakan Metode AHP (*Analythic Hierarchy Process*)

Pada tahap ini, dilakukannya perhitungan perbandingan berpasangan menggunakan metode AHP yang dilakukan dengan *software Super Decision*. Sebelumnya, peneliti telah melakukan penyebaran kuisisioner *pairwise comparison* kepada orang yang dianggap ahli atau *expert* di dalam CV. Liana Collection dalam hal ini yaitu pimpinan perusahaan serta *manager* tunggal di CV. Liana Collection yang dimana kuisisioner tersebut berisi perbandingan berpasangan dari setiap *stakeholder*, kriteria dan KPI yang terbentuk. Perbandingan berpasangan akan digunakan untuk mengetahui nilai kepentingan dari elemen yang dibandingkan untuk setiap *stakeholder*, kriteria dan KPI.

a. Pembobotan Antar Kriteria pada Strategi, Proses dan Kapabilitas.

Tabel 4.10 Pembobotan Antar Kriteria

Kriteria	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Strategi	0.073	
Proses	0.166	0.07069
Kapabilitas	0.761	

Setelah dilakukannya pembobotan menggunakan *software Super Decision*, didapatkan hasil pembobotan pada kriteria strategi yaitu sebesar 7,3%, kriteria proses sebesar 16,6%, dan untuk kriteria kapabilitas yaitu sebesar 76,1%. Untuk rasio inkonsistensi menunjukkan hasil 0,07 yang berarti kurang dari 0,1 ($< 0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing kriteria.

b. Pembobotan Antar *Stakeholder*

Tabel 4.11 Pembobotan Antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Pimpinan	0.047	
Karyawan	0.137	
Konsumen	0.531	0.08696
<i>Supplier</i>	0.213	
Masyarakat Sekitar	0.072	

Untuk pembobotan antar *stakeholder* diperoleh hasil pembobotan pada pimpinan perusahaan sebesar 4,7%, karyawan sebesar 13,7%, konsumen sebesar 53,1%, *supplier* sebesar 21,3%, dan pada masyarakat sekitar sebesar 7,2%. Dengan hasil rasio inkonsistensi sebesar 0,08 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing *stakeholder*.

c. Perbandingan Pembobotan KPI Strategi pada Pimpinan Perusahaan

Tabel 4.12 Pembobotan KPI Strategi pada Pimpinan Perusahaan

Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
X1	0.306	0.06560
X2	0.154	
X3	0.497	
X4	0.044	

X1: Peningkatan kemampuan sumber daya manusia

X2: Menambah pilihan motif

X3: Meningkatkan hasil penjualan

X4: Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan

Untuk pembobotan antar elemen pada strategi pimpinan perusahaan diperoleh hasil pembobotan pada strategi X1 sebesar 30,6%, strategi X2 sebesar 15,4%, strategi X3 sebesar 49,7%, dan strategi X4 sebesar 4,4%. Dengan hasil rasio inkonsistensi sebesar 0,06 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen strategi di pimpinan perusahaan.

d. Perbandingan Pembobotan KPI Strategi pada Karyawan

Tabel 4.13 Pembobotan KPI Strategi pada Karyawan

Karyawan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
X5	0.183	0.04237
X6	0.075	
X7	0.742	

X5: Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan

X6: Kebijakan perusahaan yang jelas

X7: Kenyamanan dalam bekerja

Untuk pembobotan antar elemen pada strategi karyawan diperoleh hasil pembobotan pada strategi X5 sebesar 18,3%, strategi X6 sebesar 7,5%, dan strategi X7 sebesar 74,2%. Dengan hasil rasio inkonsistensi sebesar 0,04 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen strategi di karyawan.

e. Perbandingan Pembobotan KPI Strategi pada Konsumen

Tabel 4.14 Pembobotan KPI Strategi pada Konsumen

Konsumen	Bobot	Rasio Inkonsistensi
X8	0.250	0
X9	0.750	

X8: Melakukan *quality control* sebelum pengiriman

X9: Melihat perkembangan pasar

Untuk pembobotan antar elemen pada strategi konsumen diperoleh hasil pembobotan pada strategi X8 sebesar 25%, dan strategi X9 sebesar 75%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen strategi di konsumen.

f. Perbandingan Pembobotan KPI Strategi pada *Supplier*

Tabel 4.15 Pembobotan KPI Strategi pada *Supplier*

Supplier	Bobot	Rasio Inkonsistensi
X10	0.125	0
X11	0.875	

X10: Target per-bulan yang ditetapkan buyer terpenuhi

X11: Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak

Untuk pembobotan antar elemen pada strategi *supplier* diperoleh hasil pembobotan pada strategi X10 sebesar 12,5%, dan strategi X11 sebesar 87,5%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen strategi di *supplier*.

g. Perbandingan Pembobotan KPI Strategi pada Masyarakat Sekitar

Tabel 4.16 Pembobotan KPI Strategi pada Masyarakat Sekitar

Masyarakat Sekitar	Bobot	Rasio Inkonsistensi
X12	0.333	0
X13	0.667	

X12: Penerapan ramah lingkungan di perusahaan

X13: Interaksi dalam kegiatan masyarakat

Untuk pembobotan antar elemen pada strategi masyarakat sekitar diperoleh hasil pembobotan pada strategi X12 sebesar 33,3%, strategi X13 sebesar 66,7%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen strategi di masyarakat sekitar.

h. Perbandingan Pembobotan KPI Proses pada Pimpinan Perusahaan

Tabel 4.17 Pembobotan KPI Proses pada Pimpinan Perusahaan

Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Y1	0.499	0.05156
Y2	0.105	
Y3	0.396	

Y1: Meningkatkan ketrampilan sumber daya manusia

Y2: Kelengkapan data yang dibutuhkan

Y3: Pengurangan limbah pada perusahaan

Untuk pembobotan antar elemen pada proses pimpinan perusahaan diperoleh hasil pembobotan pada proses Y1 sebesar 49,9%, proses Y2 sebesar 10,5%, dan proses Y3 sebesar 39,6%. Dengan hasil rasio inkonsistensi sebesar 0,05 yang berarti kurang dari

0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen proses di pimpinan perusahaan.

i. Perbandingan Pembobotan KPI Proses pada Karyawan

Tabel 4.18 Pembobotan KPI Proses pada Karyawan

Karyawan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Y4	0.5	0
Y5	0.5	

Y4: Pemberian apresiasi karyawan unggul

Y5: Peningkatan moral karyawan

Untuk pembobotan antar elemen pada proses pada karyawan diperoleh hasil pembobotan pada proses Y4 sebesar 50%, dan proses Y4 sebesar 50%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen proses di karyawan.

j. Perbandingan Pembobotan KPI Proses pada Konsumen

Tabel 4.19 Pembobotan KPI Proses pada Konsumen

Konsumen	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Y6	0.333	0
Y7	0.667	

Y6: Keahlian karyawan dibidangnya

Y7: Cepat tanggap atas respon perubahan pasar

Untuk pembobotan antar elemen pada proses konsumen diperoleh hasil pembobotan pada proses Y6 sebesar 33,3%, dan proses Y7 sebesar 66,7%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen proses di konsumen.

k. Perbandingan Pembobotan KPI Proses pada *Supplier*Tabel 4.20 Pembobotan KPI Proses pada *Supplier*

<i>Supplier</i>	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Y8	0.857	0
Y9	0.143	

Y8: Adanya peningkatan pembelian dari buyer

Y9: Komunikasi secara transparan

Untuk pembobotan antar elemen pada proses *supplier* diperoleh hasil pembobotan pada Proses Y8 sebesar 85,7%, dan proses Y9 sebesar 14,3%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen proses di *supplier*.

l. Perbandingan Pembobotan KPI Proses pada Masyarakat Sekitar

Tabel 4.21 Pembobotan KPI Proses pada Masyarakat Sekitar

Masyarakat Sekitar	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Y10	0.111	0
Y11	0.889	

Y10: Melakukan pelatihan program ramah lingkungan

Y11: Mempererat hubungan dengan masyarakat

Untuk pembobotan antar elemen pada proses masyarakat sekitar diperoleh hasil pembobotan pada proses Y10 sebesar 11,1%, dan proses Y11 sebesar 88,9%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen proses di masyarakat sekitar.

m. Perbandingan Pembobotan KPI Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan

Tabel 4.22 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan

Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Z1	0.157	0.05156

Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Z2	0.249	
Z3	0.594	

Z1 : Kenaikan moral karyawan

Z2 : Pelatihan sumber daya manusia

Z3 : Ketelitian para stakeholder yang terlibat

Untuk pembobotan antar elemen pada kapabilitas pimpinan perusahaan diperoleh hasil pembobotan pada kapabilitas Z1 sebesar 15,7%, kapabilitas Z2 sebesar 24,9%, dan kapabilitas Z3 sebesar 59,4%. Dengan hasil rasio inkonsistensi sebesar 0,05 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen kapabilitas di pimpinan Perusahaan.

n. Perbandingan Pembobotan KPI Kapabilitas pada Karyawan

Tabel 4.23 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Karyawan

Karyawan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Z4	0.750	0
Z5	0.250	

Z4 : Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan

Z5 : Kebijakan ramah lingkungan

Untuk pembobotan antar elemen pada kapabilitas karyawan diperoleh hasil pembobotan pada kapabilitas Z4 sebesar 75%, dan kapabilitas Z5 sebesar 25%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen kapabilitas di karyawan.

o. Perbandingan Pembobotan KPI Kapabilitas pada Konsumen

Tabel 4.24 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Konsumen

Konsumen	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Z6	0.278	0.05156
Z7	0.058	
Z8	0.663	

Z6 : Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli

Z7 : Pelatihan karyawan sesuai bidangnya

Z8 : Harga yang bersaing dengan pasar

Untuk pembobotan antar elemen pada kapabilitas konsumen diperoleh hasil pembobotan pada kapabilitas Z6 sebesar 27,8%, kapabilitas Z7 sebesar 5,8%, dan kapabilitas Z8 sebesar 66,3%. Dengan hasil rasio inkonsistensi sebesar 0,05 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen kapabilitas di konsumen.

p. Perbandingan Pembobotan KPI Kapabilitas pada *Supplier*

Tabel 4.25 Pembobotan KPI Kapabilitas pada *Supplier*

<i>Supplier</i>	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Z9	0.333	0
Z10	0.667	

Z9 : Memaksimalkan pembuatan produk

Z10 : Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak

Untuk pembobotan antar elemen pada kapabilitas *supplier* diperoleh hasil pembobotan pada kapabilitas Z9 sebesar 33,3%, dan kapabilitas Z10 sebesar 66,7%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen kapabilitas di *supplier*.

q. Perbandingan Pembobotan KPI Kapabilitas pada Masyarakat Sekitar

Tabel 4.26 Pembobotan KPI Kapabilitas pada Masyarakat Sekitar

Masyarakat Sekitar	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Z11	0.333	0
Z12	0.667	

Z11 : Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan

Z12 : Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha

Untuk pembobotan antar elemen pada kapabilitas masyarakat sekitar diperoleh hasil pembobotan pada kapabilitas Z11 sebesar 33,3%, dan kapabilitas Z12 sebesar 66,7%. Dengan hasil rasio inkonsistensi 0 yang berarti kurang dari 0,1 ($<0,1$). Hal itu menunjukkan bahwa responden konsisten dalam pemilihan tingkat kepentingan pada masing-masing elemen kapabilitas di masyarakat sekitar.

4.5 Penilaian KPI pada Pengukuran Produktivitas Perusahaan

Penilaian KPI ini berupa pemberian skor pada setiap KPI yang terbentuk dari ketiga kriteria. Penilaian ini menggunakan kuisioner yang berbentuk skala *likert* 1 – 5 yang diajukan hanya kepada *expert* dari CV. Liana Collection dalam hal ini yaitu Pimpinan Perusahaan dan *Manager* Perusahaan, dikarenakan pada penilaian kriteria strategi, proses, dan kapabilitas merupakan langkah-langkah dalam upaya untuk menjaga agar perusahaan tetap dalam kondisi baik serta dapat mempertahankan dan meningkatkan kontribusi dan juga kepuasan dari para *stakeholder*. Sehingga untuk mewujudkan hal tersebut diperlukannya *expert* dari CV. Liana Collection yang pada dasarnya lebih mengetahui kondisi internal perusahaan saat ini yang ditinjau dari KPI kriteria strategi, proses dan kapabilitas yang telah terbentuk, sehingga harapannya akan lebih akurat dalam pemberian skor. Hasil penilaian dari KPI kriteria strategi, proses, dan kapabilitas ditunjukkan pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27 Hasil Penilaian *Key Performance Indicator*

No	Kriteria	KPI	Nilai
1	Strategi	Peningkatan kemampuan sumber daya manusia (X1)	3.5
2		Menambah pilihan motif (X2)	3.5
3		Meningkatkan hasil penjualan (X3)	3.5
4		Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan (X4)	5

No	Kriteria	KPI	Nilai	
5		Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan (X5)	4	
6		Kebijakan perusahaan yang jelas (X6)	3.5	
7		Kenyamanan dalam bekerja (X7)	4	
8		Melakukan <i>quality control</i> sebelum pengiriman (X8)	4.5	
9		Melihat perkembangan pasar (X9)	4	
10		Target per-bulan yang ditetapkan <i>buyer</i> terpenuhi (X10)	4.5	
11		Kesepakatan harga yang terbaik bagi <i>supplier</i> & perusahaan (X11)	3.5	
12		Penerapan ramah lingkungan di perusahaan (X12)	4.5	
13		Interaksi dalam kegiatan masyarakat (X13)	4	
1		Proses	Meningkatkan keterampilan sumber daya manusia (Y1)	3
2			Kelengkapan data yang dibutuhkan (Y2)	4
3			Pengurangan limbah pada perusahaan (Y3)	4.5
4			Pemberian apresiasi karyawan unggul (Y4)	2.5
5	Peningkatan moral karyawan (Y5)		3.5	
6	Keahlian karyawan dibidangnya (Y6)		4.5	
7	Cepat tanggap atas respon perubahan pasar (Y7)		3.5	
8	Adanya peningkatan pembelian dari <i>buyer</i> kepada <i>supplier</i> (Y8)		3	
9	Komunikasi secara transparan (Y9)		4.5	
10	Melakukan pelatihan program ramah lingkungan (Y10)		4	
11	Mempererat hubungan dengan masyarakat (Y11)		4.5	
1	Kapabilitas	Kenaikan moral karyawan (Z1)	4	
2		Pelatihan sumber daya manusia (Z2)	4	
3		Ketelitian para <i>stakeholder</i> yang terlibat (Z3)	3.5	
4		Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan (Z4)	3.5	
5		Kebijakan ramah lingkungan (Z5)	4	
6		Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli (Z6)	3.5	
7		Pelatihan karyawan sesuai bidangnya (Z7)	4	
8		Harga yang bersaing dengan pasar (Z8)	4.5	
9		Memaksimalkan pembuatan produk oleh <i>supplier</i> (Z9)	4	
10		Adanya kerjasama yang sehat antar <i>supplier</i> & perusahaan (Z10)	4.5	
11		Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan (Z11)	2.5	
12		Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha (Z12)	5	

Kemudian setelah dilakukannya penyebaran kuisisioner penilaian KPI kepada *expert*, maka didapatkan nilai performa seperti tabel diatas pada masing-masing KPI. Selanjutnya akan dilakukan untuk pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode OMAX.

Pada tabel OMAX, memiliki skor aktual yang merupakan nilai performansi yang mendekati nilai aktual, untuk nilai performansi didapatkan dengan cara sebagai berikut.

4.5.1 Penilaian untuk Kriteria Strategi

a. Pimpinan Perusahaan

KPI X1	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 7)
	Nilai Bobot	= 0,306
	Nilai performansi	= 0,306 (7) = 2,14
KPI X2	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 7)
	Nilai Bobot	= 0,154
	Nilai performansi	= 0,154 (7) = 1,1
KPI X3	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 7)
	Nilai Bobot	= 0,497
	Nilai performansi	= 0,497 (7) = 3,48
KPI X4	Hasil penilaian KPI	= 5
	Nilai aktual	= 5 (Skor10)
	Nilai Bobot	= 0,044
	Nilai performansi	= 0,044 (10) = 0,44

Maka, nilai performansi setiap *stakeholder* Pimpinan Perusahaan pada KPI kriteria strategi = Jumlah performansi elemen.

$$= 2,14 + 1,1 + 3,48 + 0,44$$

$$= 7,16$$

b. Karyawan

KPI X5	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)
	Nilai Bobot	= 0,183
	Nilai performansi	= 0,183 (8)
		= 1,46

KPI X6	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 7)
	Nilai Bobot	= 0,075
	Nilai performansi	= 0,075 (7)
		= 0,53

KPI X7	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)
	Nilai Bobot	= 0,742
	Nilai performansi	= 0,742 (8)
		= 5,94

Maka, nilai performansi *stakeholder* Karyawan pada setiap KPI kriteria strategi =
Jumlah performansi elemen.

$$= 1,46 + 0,53 + 5,94$$

$$= 7,93$$

c. Konsumen

KPI X8	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,250
	Nilai performansi	= 0,250 (9)
		= 2,25

KPI X9	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)

Nilai Bobot	= 0,750
Nilai performansi	= 0,750 (8)
	= 6

Maka, nilai performansi *stakeholder* Konsumen pada setiap KPI kriteria strategi =
Jumlah performansi elemen.

$$= 2,25 + 6$$

$$= 8,25$$

d. *Supplier*

KPI X10	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,125
	Nilai performansi	= 0,125 (9)
		= 1,13
KPI X11	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 7)
	Nilai Bobot	= 0,875
	Nilai performansi	= 0,875 (7)
		= 6,13

Maka, nilai performansi *stakeholder Supplier* pada setiap KPI kriteria strategi = Jumlah
performansi elemen.

$$= 1,13 + 6,13$$

$$= 7,26$$

e. Masyarakat Sekitar

KPI X12	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,333
	Nilai performansi	= 0,333 (9)
		= 3

$$\begin{aligned}
 \text{KPI X13} \quad \text{Hasil penilaian KPI} &= 4 \\
 \text{Nilai aktual} &= 4 \text{ (Skor 8)} \\
 \text{Nilai Bobot} &= 0,667 \\
 \text{Nilai performansi} &= 0,667 (8) \\
 &= 5,34
 \end{aligned}$$

Maka, nilai performansi *stakeholder* Masyarakat Sekitar pada setiap KPI kriteria strategi = Jumlah performansi elemen.

$$= 3 + 5,34$$

$$= 8,34$$

KPI	Pimpinan Perusahaan				Karyawan			Konsumen		Supplier		Masyarakat Sekitar	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13
Hasil Nilai KPI	3,5	3,5	3,5	5	4	3,5	4	4,5	4	4,5	3,5	4,5	4
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	7.00	7.00	7.00	10.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	9.00	8.00
Nilai Performansi	2.14	1.1	3.48	0.44	1.46	0.53	5.94	2.25	6	1.13	6.13	3	5.34
Bobot	0.306	0.154	0.497	0.044	0.183	0.075	0.742	0.250	0.750	0.125	0.875	0.333	0.667
Bobot Strategi	0.047				0.137			0.531		0.231		0.072	

Gambar 4.5 Tabel Penilaian OMAX kriteria Strategi

Nilai performansi pada kriteria strategi = Jumlah performansi tiap *stakeholder* strategi x bobot tiap *stakeholder*

$$= (7,16 \times 0,047) + (7,93 \times 0,137) + (8,25 \times 0,531) + (7,26 \times 0,213) + (8,34 \times 0,072)$$

$$= 0,337 + 1,086 + 4,381 + 1,546 + 0,6$$

$$= 7,95$$

4.5.2 Penilaian untuk Kriteria Proses

a. Pimpinan Perusahaan

KPI Y1	Hasil penilaian KPI	= 3
	Nilai aktual	= 3 (Skor 6)
	Nilai Bobot	= 0,499
	Nilai performansi	= 0,499 (6)
		= 2,99

KPI Y2	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)
	Nilai Bobot	= 0,105
	Nilai performansi	= 0,105 (8)
		= 0,84

KPI Y3	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,396
	Nilai performansi	= 0,396 (9)
		= 3,56

Maka, nilai performansi setiap *stakeholder* Pimpinan Perusahaan pada KPI kriteria proses = Jumlah performansi elemen.

$$= 2,99 + 0,84 + 3,56$$

$$= 7,39$$

b. Karyawan

KPI Y4	Hasil penilaian KPI	= 2,5
	Nilai aktual	= 2,5 (Skor 5)
	Nilai Bobot	= 0,5
	Nilai performansi	= 0,5 (5)
		= 2,5

KPI Y5	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 8)

Nilai Bobot	= 0,5
Nilai performansi	= 0,5 (8)
	= 4

Maka, nilai performansi *stakeholder* Karyawan pada setiap KPI kriteria proses = Jumlah performansi elemen.

$$= 2,5 + 4$$

$$= 6,5$$

c. Konsumen

KPI Y6	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,333
	Nilai performansi	= 0,333 (9)
		= 3
KPI Y7	Hasil penilaian KPI	= 3,5
	Nilai aktual	= 3,5 (Skor 7)
	Nilai Bobot	= 0,667
	Nilai performansi	= 0,667 (7)
		= 4,67

Maka, nilai performansi *stakeholder* Konsumen pada setiap KPI kriteria proses = Jumlah performansi elemen.

$$= 3 + 4,67$$

$$= 7,67$$

d. Supplier

KPI Y8	Hasil penilaian KPI	= 3
	Nilai aktual	= 3 (Skor 6)
	Nilai Bobot	= 0,857
	Nilai performansi	= 0,857 (6)
		= 5,14

KPI Y9	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,143
	Nilai performansi	= 0,143 (9)
		= 1,29

Maka, nilai performansi *stakeholder Supplier* pada setiap KPI kriteria proses = Jumlah performansi elemen.

$$= 5,14 + 1,29$$

$$= 6,43$$

e. Masyarakat Sekitar

KPI Y10	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)
	Nilai Bobot	= 0,111
	Nilai performansi	= 0,111 (8)
		= 0,89
KPI Y11	Hasil penilaian KPI	= 4,5
	Nilai aktual	= 4,5 (Skor 9)
	Nilai Bobot	= 0,889
	Nilai performansi	= 0,889 (9)
		= 8

Maka, nilai performansi *stakeholder Masyarakat Sekitar* pada setiap KPI kriteria proses = Jumlah performansi elemen.

$$= 0,89 + 8$$

$$= 8,89$$

KPI	Pimpinan Perusahaan			Karyawan		Konsumen		Supplier		Masyarakat Sekitar	
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
Hasil Nilai KPI	3	4	4,5	2,5	3,5	4,5	3,5	3	4,5	4	4,5
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	6,00	8,00	9,00	5,00	7,00	9,00	7,00	6,00	9,00	8,00	9,00
Nilai Performansi	2,99	0,84	3,56	2,5	4	3	4,67	5,14	1,29	0,89	8
Bobot	0,499	0,105	0,396	0,5	0,5	0,333	0,667	0,857	0,143	0,111	0,889
Bobot Strategi	0,047			0,137		0,531		0,231		0,072	

Gambar 4.6 Tabel Penilaian OMAX Kriteria Proses

Nilai performansi pada kriteria proses = Jumlah performansi tiap *stakeholder* proses x bobot tiap *stakeholder*

$$\begin{aligned}
 &= (7,39 \times 0,047) + (6,5 \times 0,137) + (7,67 \times 0,531) + (6,43 \times 0,213) + (8,89 \times 0,072) \\
 &= 0,347 + 0,891 + 4,073 + 1,37 + 0,64 \\
 &= 7,321
 \end{aligned}$$

4.5.3 Penilaian untuk Kriteria Kapabilitas

f. Pimpinan Perusahaan

KPI Z1	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)
	Nilai Bobot	= 0,157
	Nilai performansi	= 0,157 (8)
		= 1,26

KPI Z2	Hasil penilaian KPI	= 4
	Nilai aktual	= 4 (Skor 8)
	Nilai Bobot	= 0,249

$$\begin{aligned} \text{Nilai performansi} &= 0,249 (8) \\ &= 1,99 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI Z3} \quad \text{Hasil penilaian KPI} &= 3,5 \\ \text{Nilai aktual} &= 3,5 (\text{Skor } 7) \\ \text{Nilai Bobot} &= 0,594 \\ \text{Nilai performansi} &= 0,594 (7) \\ &= 4,16 \end{aligned}$$

Maka, nilai performansi setiap *stakeholder* Pimpinan Perusahaan pada KPI kriteria kapabilitas = Jumlah performansi elemen.

$$\begin{aligned} &= 1,26 + 1,99 + 4,16 \\ &= 7,41 \end{aligned}$$

g. Karyawan

$$\begin{aligned} \text{KPI Z4} \quad \text{Hasil penilaian KPI} &= 3,5 \\ \text{Nilai aktual} &= 3,5 (\text{Skor } 7) \\ \text{Nilai Bobot} &= 0,750 \\ \text{Nilai performansi} &= 0,750 (7) \\ &= 5,25 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KPI Z5} \quad \text{Hasil penilaian KPI} &= 4 \\ \text{Nilai aktual} &= 4 (\text{Skor } 8) \\ \text{Nilai Bobot} &= 0,250 \\ \text{Nilai performansi} &= 0,250 (8) \\ &= 2 \end{aligned}$$

Maka, nilai performansi *stakeholder* Karyawan pada setiap KPI kriteria proses = Jumlah performansi elemen.

$$\begin{aligned} &= 5,25 + 2 \\ &= 7,25 \end{aligned}$$

h. Konsumen

$$\begin{aligned} \text{KPI Z6} \quad \text{Hasil penilaian KPI} &= 3,5 \\ \text{Nilai aktual} &= 3,5 (\text{Skor } 7) \end{aligned}$$

Nilai Bobot = 0,278
 Nilai performansi = 0,278 (7)
 = 1,95

KPI Z7 Hasil penilaian KPI = 4
 Nilai aktual = 4 (Skor 8)
 Nilai Bobot = 0,058
 Nilai performansi = 0,058 (8)
 = 0,46

KPI Z8 Hasil penilaian KPI = 4,5
 Nilai aktual = 4,5 (Skor 9)
 Nilai Bobot = 0,663
 Nilai performansi = 0,663 (9)
 = 5,97

Maka, nilai performansi *stakeholder* Konsumen pada setiap KPI kriteria kapabilitas =
 Jumlah performansi elemen.

$$= 1,95 + 0,46 + 5,97$$

$$= 8,38$$

i. Supplier

KPI Z9 Hasil penilaian KPI = 4
 Nilai aktual = 4 (Skor 8)
 Nilai Bobot = 0,333
 Nilai performansi = 0,333 (8)
 = 2,66

KPI Z10 Hasil penilaian KPI = 4,5
 Nilai aktual = 4,5 (Skor 9)
 Nilai Bobot = 0,667
 Nilai performansi = 0,667 (9)
 = 6

Maka, nilai performansi *stakeholder Supplier* pada setiap KPI kriteria kapabilitas =
Jumlah performansi elemen.

$$= 2,66 + 6$$

$$= 8,66$$

j. Masyarakat Sekitar

KPI Z11	Hasil penilaian KPI	= 2,5
	Nilai aktual	= 2,5 (Skor 5)
	Nilai Bobot	= 0,111
	Nilai performansi	= 0,111 (5) = 0,56
KPI Z12	Hasil penilaian KPI	= 5
	Nilai aktual	= 5 (Skor 10)
	Nilai Bobot	= 0,889
	Nilai performansi	= 0,889 (10) = 8,89

Maka, nilai performansi *stakeholder* Masyarakat Sekitar pada setiap KPI kriteria kapabilitas = Jumlah performansi elemen.

$$= 0,56 + 8,89$$

$$= 9,45$$

KPI	Pimpinan Perusahaan			Karyawan		Konsumen			Supplier		Masyarakat Sekitar	
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12
Hasil Nilai KPI	4	4	3,5	3,5	4	3,5	4	4,5	4	4,5	2,5	5
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	5.00	10.00
Nilai Performansi	1.26	1.99	4.16	5.25	2	1.95	0.46	5.97	2.66	6	0.56	8.89
Bobot	0.157	0.249	0.594	0.750	0.250	0.278	0.058	0.663	0.333	0.667	0.111	0.889
Bobot Strategi	0.047			0.137		0.531			0.231		0.072	

Gambar 4.7 Tabel Penilaian OMAX Kriteria Kapabilitas

Nilai performansi pada kriteria kapabilitas = Jumlah performansi tiap *stakeholder* kapabilitas x bobot tiap *stakeholder*

$$= (7,41 \times 0,047) + (7,25 \times 0,137) + (8,38 \times 0,531) + (8,66 \times 0,213) + (9,45 \times 0,072)$$

$$= 0,348 + 0,993 + 4,45 + 1,845 + 0,68$$

$$= 8,316$$

4.5.4 Perhitungan Performansi Perusahaan

Nilai Performansi Perusahaan = Nilai performansi tiap kriteria x bobot tiap kriteria

$$= (7,95 \times 0,073) + (7,321 \times 0,166) + (8,316 \times 0,761)$$

$$= 0,580 + 1,215 + 6,328$$

$$= 8,123$$

Tabel 4.28 Rekapitulasi Nilai Performansi Kriteria dan Bobot dari Perusahaan

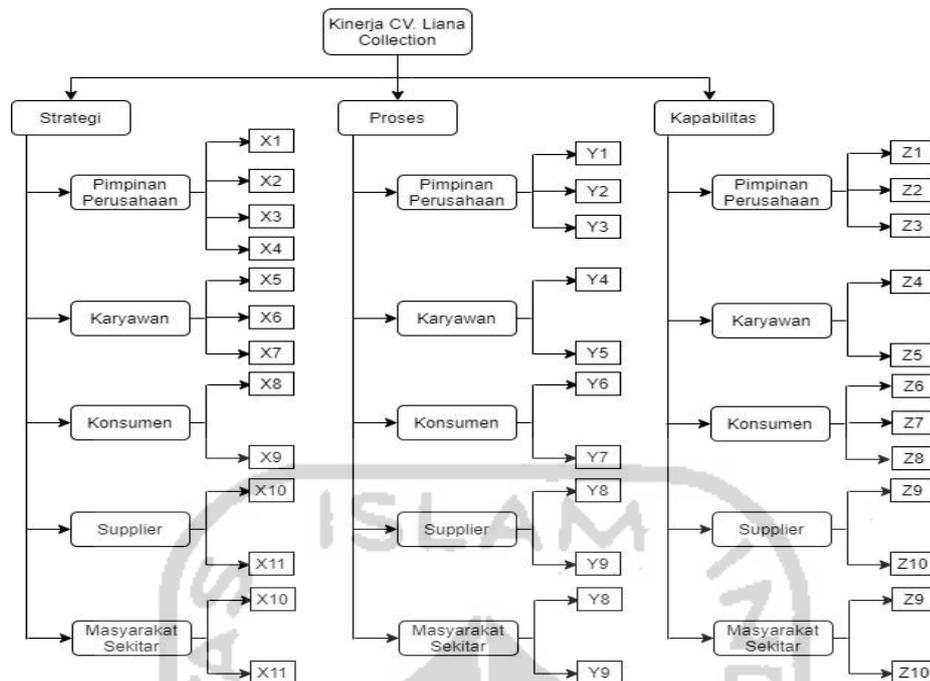
No	Kriteria	Nilai Performansi Kriteria	Bobot
1	Strategi	7,950	0,073
2	Proses	7,321	0,166
3	Kapabilitas	8,316	0,761

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Kepuasan dan Kontribusi

Perancangan *Performance Prism* pada CV. Liana Collection diawali dengan identifikasi kepuasan dan kontribusi dari masing-masing *stakeholder*. Dimana *stakeholder* yang terlibat pada penelitian yang peneliti lakukan yaitu pimpinan perusahaan, karyawan, konsumen, *supplier*, dan masyarakat sekitar. Kemudian pada identifikasi *stakeholder* secara keseluruhan akan dibentuk kerangka KPI pada strategi, proses dan kapabilitas berdasarkan analisis kuisioner identifikasi kepuasan dan kontribusi masing-masing *stakeholder*. Selanjutnya dilakukannya pembentukan KPI berdasarkan strategi, proses, dan kapabilitas yang gunanya akan membantu perusahaan untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan kepuasan dan kontribusi yang sebelumnya telah diidentifikasi dari masing-masing *stakeholder*. Berikut struktur hierarki KPI strategi, proses, dan kapabilitas yang telah terbentuk pada CV. Liana Collection menggunakan *performance prism*.



Gambar 5.1 Struktur Hierarki KPI CV. Liana Collection

Adapun keterangan Gambar 5.1 diatas yaitu sebagai berikut:

- X1 : Peningkatan kemampuan sumber daya manusia
- X2 : Menambah pilihan motif
- X3 : Meningkatkan hasil penjualan
- X4 : Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan
- X5 : Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan
- X6 : Kebijakan perusahaan yang jelas
- X7 : Kenyamanan dalam bekerja
- X8 : Melakukan *quality control* sebelum pengiriman
- X9 : Melihat perkembangan pasar
- X10 : Target per-bulan yang ditetapkan *buyer* terpenuhi
- X11 : Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak
- X12 : Penerapan ramah lingkungan di perusahaan
- X13 : Interaksi dalam kegiatan masyarakat
- Y1 : Meningkatkan keterampilan sumber daya manusia
- Y2 : Kelengkapan data yang dibutuhkan
- Y3 : Pengurangan limbah pada perusahaan
- Y4 : Pemberian apresiasi karyawan unggul

- Y5 : Peningkatan moral karyawan
- Y6 : Keahlian karyawan dibidangnya
- Y7 : Cepat tanggap atas respon perubahan pasar
- Y8 : Adanya peningkatan pembelian dari *buyer*
- Y9 : Komunikasi secara transparan
- Y10 : Melakukan pelatihan program ramah lingkungan
- Y11 : Mempererat hubungan dengan masyarakat
- Z1 : Kenaikan moral karyawan
- Z2 : Pelatihan sumber daya manusia
- Z3 : Ketelitian para *stakeholder* yang terlibat
- Z4 : Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan
- Z5 : Kebijakan ramah lingkungan
- Z6 : Mengetahui informasis lengkap produksi barang yang dibeli
- Z7 : Pelatihan karyawan sesuai bidangnya
- Z8 : Harga yang bersaing dengan pasar
- Z9 : Memaksimalkan pembuatan produk
- Z10 : Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak
- Z11 : Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan
- Z12 : Adanya perizinan lengkap mendirikan usaha

5.2 Analisis Perbandingan Pembobotan KPI Menggunakan Metode AHP

Pada hasil penyebaran kuisisioner perbandingan berpasangan di masing-masing elemen didapatkan hasil rasio inkonsistensi level I pada kriteria yaitu sebesar 0,07 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,1 ($<0,1$). Maka perbandingan kriteria dari strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan yaitu valid atau konsisten dengan nilai bobot dari masing-masing kriteria yaitu 0,073 untuk strategi, 0,166 untuk proses, dan 0,761 untuk kapabilitas. Kemudian untuk penyebaran kuisisioner perbandingan berpasangan antar *stakeholder* didapatkan hasil rasio inkonsistensi level II sebesar 0,08 yang dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,1 ($<0,1$). Maka perbandingan antar *stakeholder* dinyatakan valid atau konsisten dengan nilai bobot masing-masing *stakeholder* yaitu pada pimpinan sebesar 0,047, karyawan sebesar 0,137, konsumen sebesar 0,531, *supplier* sebesar 0,213 dan masyarakat sekitar sebesar 0,072.

Kemudian untuk perbandingan masing-masing *stakeholder* pada kriteria strategi diperoleh hasil rasio inkonsistensi untuk pimpinan perusahaan sebesar 0,06, lalu untuk *stakeholder* karyawan sebesar 0,04, untuk konsumen sebesar 0, untuk *supplier* sebesar 0 dan untuk *stakeholder* masyarakat sekitar sebesar 0. Kelima *stakeholder* pada kriteria strategi secara keseluruhan memperoleh nilai rasio inkonsistensi dibawah 0,1 ($<0,1$) yang berarti hasil tersebut dinyatakan valid atau konsisten.

Lalu untuk perbandingan masing-masing *stakeholder* pada kriteria proses diperoleh hasil rasio inkonsistensi untuk pimpinan perusahaan sebesar 0,05, lalu untuk *stakeholder* karyawan sebesar 0, lalu untuk *stakeholder* konsumen sebesar 0, untuk *supplier* sebesar 0 dan untuk *stakeholder* masyarakat sekitar sebesar 0. Kelima *stakeholder* pada kriteria proses secara keseluruhan memperoleh nilai rasio inkonsistensi dibawah 0,1 ($<0,1$) yang berarti hasil tersebut dinyatakan valid atau konsisten.

Untuk perbandingan masing-masing *stakeholder* pada kriteria kapabilitas diperoleh hasil rasio inkonsistensi untuk pimpinan perusahaan sebesar 0,05, lalu untuk *stakeholder* karyawan sebesar 0, untuk *stakeholder* konsumen sebesar 0,05, untuk *supplier* sebesar 0 dan untuk *stakeholder* masyarakat sekitar sebesar 0. Kelima *stakeholder* pada kriteria kapabilitas secara keseluruhan memperoleh nilai rasio inkonsistensi dibawah 0,1 ($<0,1$) yang berarti hasil tersebut dinyatakan valid atau konsisten.

5.3 Analisis Penilaian Kinerja OMAX CV. Liana Collection

Pembentukan tabel OMAX didasari atas perhitungan nilai performansi yang didapatkan dengan perkalian antara nilai aktual dengan nilai bobot dari AHP.

$$\text{Nilai Performansi} = \text{Nilai aktual} \times \text{Nilai bobot}$$

Sedangkan nilai aktual didapatkan dari hasil penilaian KPI melalui kuisisioner yang telah dilakukan sebelumnya. Nilai aktual merupakan nilai yang berada pada tabel skor 0-10 OMAX yang berfungsi untuk menormalkan ukuran yang digunakan dalam matriks dengan membangun sistem peringkat kuantitatif yang seragam. Menurut Felix & Riggs, (1983) hampir semua jenis kriteria yang diidentifikasi dapat dimasukkan ke dalam sebuah matriks, dan dengan menghubungkan setiap indikator kinerja tersebut ke skor 0-

10, peneliti dapat menghubungkan semua langkah satu sama lain. Ini sangat berharga untuk pekerjaan kerah putih (semi-professional), di mana jenis-jenis kriteria terkait produktivitas sangat beragam.

Pada penelitian ini, digunakannya nilai aktual pada tiap skor OMAX memiliki kelipatan sebesar 0,5 di tiap tingkatannya. Sehingga setiap tingkatan skor akan ditambahkan nilai 0,5 yang dimana semakin tinggi skor OMAX maka semakin tinggi pula nilai aktual yang dihasilkan.

Kemudian setelah tabel OMAX terbentuk di tiga kriteria yang diidentifikasi, maka selanjutnya menghitung nilai performansi pada tiap kriteria yang meliputi kriteria strategi, proses, dan kapabilitas. Perhitungan performansi tiap kriteria didapatkan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai performansi pada tiap kriteria} = (\text{Jumlah performansi tiap stakeholder di tiap kriteria} \times \text{bobot AHP masing-masing stakeholder})$$

Sehingga pada akhirnya akan diukur nilai performansi perusahaan secara keseluruhan untuk mengetahui tingkat produktivitas dari perusahaan CV. Liana Collection yang mencakup seluruh aspek *stakeholder* yang terlibat. Nilai performansi perusahaan didapatkan dengan rumus:

$$\text{Nilai Performansi Perusahaan} = (\text{Nilai performansi tiap kriteria} \times \text{bobot AHP tiap kriteria}).$$

Pembahasan analisis tabel OMAX di kriteria strategi, proses, dan kapabilitas dapat dilihat pada sub-bab 5.3.1 – 5.3.3 dibawah ini.

5.3.1 Strategi

Pengukuran kinerja yang telah dilakukan menggunakan analisis OMAX dan *Traffic Light System* untuk 13 KPI yang terbentuk pada kriteria strategi menghasilkan 5 KPI yang masih perlu adanya perbaikan lebih lanjut. Kemudian 8 KPI lainnya dalam kriteria strategi telah masuk dalam kategori baik.

KPI	Pimpinan Perusahaan				Karyawan			Konsumen		Supplier		Masyarakat Sekitar	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13
Hasil Nilai KPI	3,5	3,5	3,5	5	4	3,5	4	4,5	4	4,5	3,5	4,5	4
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	7.00	7.00	7.00	10.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	7.00	9.00	8.00
Nilai Perfromansi	2.14	1.1	3.48	0.44	1.46	0.53	5.94	2.25	6	1.13	6.13	3	5.34
Bobot	0.306	0.154	0.497	0.044	0.183	0.075	0.742	0.250	0.750	0.125	0.875	0.333	0.667
Bobot Strategi	0.047				0.137			0.531		0.231		0.072	

Gambar 5.2 *Traffic Light System* Kriteria Strategi

a. Pimpinan Perusahaan

Dari hasil penyusunan KPI yang telah dilakukan sebelumnya, terbentuk 4 KPI di Pimpinan Perusahaan pada kriteria strategi. Kemudian hasil capaian kinerja menggunakan metode OMAX menghasilkan bahwa KPI “peningkatan kemampuan sumber daya manusia” (X1) mendapat skor 7 atau berada dalam zona kuning yang artinya masih perlu adanya peningkatan dalam penerapan strategi tersebut yaitu dalam melakukan peningkatan SDM untuk mendapatkan skor yang lebih tinggi lagi. Menurut Armstrong, (2006) di dalam bukunya mengatakan bahwa salah satu misi yang dilakukan para manager dalam rangka investasi pada SDM di dalam suatu organisasi yaitu dengan melakukan pengembangan terhadap kapasitas SDM nya tersebut. Begitupun pada KPI “menambah pilihan motif” (X2) dan “meningkatkan hasil penjualan” (X3) yang juga sama-sama pada skor 7 atau berada dalam zona kuning sehingga perlu adanya peningkatan dan perbaikan lebih baik lagi untuk naik ke zona hijau atau skor yang lebih tinggi. Karena pada dasarnya kedua KPI tersebut saling berhubungan, dimana melakukan penambahan pilihan motif artinya melakukan sebuah inovasi baru pada produk yang nantinya saat inovasi tersebut diterima oleh pasar secara luas maka yang terjadi hasil penjualan akan mengalami peningkatan. Sedangkan untuk KPI “penerapan ramah lingkungan pada perusahaan” (X4) mendapatkan skor 10 atau berada pada zona hijau yang artinya nilai tersebut sudah sangat baik diterapkan oleh perusahaan. Kemudian pada bobot strategi dari *stakeholder* pimpinan perusahaan memiliki bobot yang paling rendah

dibanding ke empat *stakeholder* lainnya yang tetap saja tidak bisa di sepelekan karena pada aspek pimpinan perusahaan merupakan sebuah kunci dari *goals* perusahaan yang diinginkan oleh pimpinan atau pemilik perusahaan itu sendiri.

b. Karyawan

Kemudian pada stakeholder karyawan kriteria strategi terbentuk 3 KPI yang telah di dapatkan hasil capaian kinerjanya menggunakan OMAX dan menghasilkan bahwa KPI “komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan” (X5) mendapatkan skor 8 atau berada pada zona hijau yang artinya nilai tersebut sudah baik dan hanya perlu di sempurnakan dengan meningkatkan terus komunikasi yang berkualitas di seluruh bagian perusahaan. Kemudian pada KPI “kebijakan perusahaan yang jelas” (X6) mendapat skor 7 atau berada pada zona kuning yang artinya nilai tersebut harus adanya peningkatan dari pimpinan atas adanya kebijakan atau peraturan yang lebih di perjelas terutama terkait hak karyawan agar karyawan dapat meningkatkan kinerja karena hak-hak nya terpenuhi dan otomatis akan menambah nilai bagi perusahaan. Lalu KPI selanjutnya pada stakeholder karyawan yaitu “kenyaman dalam bekerja” (X7) mendapatkan skor 8 atau berada pada zona hijau yang artinya sudah baik dalam menciptakan kenyamanan di ruang kerja sehingga hanya tinggal penambahan alat-alat penunjang lainnya yang meningkatkan rasa nyaman serta aman dalam bekerja agar karyawan lebih mampu untuk meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu, karyawan memiliki bobot strategi terbesar ke tiga setelah konsumen dan *supplier* karena karyawan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan.

c. Konsumen

Pada stakeholder konsumen di kriteria strategi ini memiliki 2 KPI yang terbentuk dari hasil pengolahan data, dan setelah dilakukannya perhitungan capaian kinerja menggunakan metode OMAX dihasilkan bahwa KPI “melakukan *quality control* sebelum pengiriman” (X8) mendapatkan skor 9 atau berada pada zona hijau yang artinya sudah sangat baik saat strategi tersebut dijalankan sehingga otomatis konsumen akan merasa puas akan hasil produk yang telah sampai ke tangan konsumen. Skor *quality control* yang baik juga menandakan tingkat produk yang baik dari suatu perusahaan sehingga saat konsumen merasa puas akan produk dari CV. Liana Collection secara otomatis akan menimbulkan kepercayaan terhadap segala produk yang dihasilkan

CV.Liana Collection. Selanjutnya pada KPI “melihat perkembangan pasar” (X9) mendapatkan skor 8 atau berada pada zona hijau yang artinya sudah baik dalam pelaksanaannya sehingga yang diperlukan hanya peningkatan secara berkala dalam melihat perkembangan pasar, perusahaan harus selalu melihat *trend* masa kini setiap saat agar perusahaan tersebut mampu bersaing dengan pasar secara kompetitif. Maka dari itu bobot strategi pada konsumen mendapat nilai paling besar dari *stakeholder* lainnya yaitu sebesar 53,1% yang berarti adanya sedikit peningkatan skor pada KPI konsumen kriteria strategi akan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. *Supplier*

Stakeholder supplier pada kriteria strategi memiliki 2 KPI yang terbentuk saat penyusunan KPI dan setelah dilakukannya perhitungan capaian kinerja menggunakan metode OMAX di dapatkan hasil pada KPI “target per-bulan yang ditetapkan *buyer* terpenuhi” (X10) mendapatkan skor 9 atau berada pada zona hijau yang artinya sudah baik pada *supplier* dalam pemenuhan kebutuhan perusahaan terutama dalam pemenuhan bahan baku, sehingga yang terjadi meminimalisir kosongnya *inventory* pada bahan baku. Selanjutnya untuk KPI “kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak” (X11) baik pihak *supplier* maupun perusahaan mendapatkan skor 7 atau berada pada zona kuning. Kondisi ini dinilai pada keadaan cukup baik tetapi perlunya peningkatan dalam hal kesepakatan harga yang menguntungkan sesama pihak sehingga dengan mendapatkan kesepakatan harga yang baik antara perusahaan dengan *supplier* diharapkan masing-masing pelaku usaha tidak merasa dirugikan. Hal ini perlu diperhatikan mengingat bobot strategi yang dihasilkan dari elemen *supplier* ini terbesar kedua setelah konsumen sehingga saat KPI pada *supplier* bisa ditingkatkan akan pula meningkatkan kinerja keseluruhan dari perusahaan.

e. Masyarakat Sekitar

Kemudian *stakeholder* terakhir pada kriteria strategi yaitu masyarakat sekitar yang didalamnya terbentuk 2 KPI dari hasil identifikasi kepuasan dan kontribusi masyarakat sekitar. Setelah dilakukannya perhitungan capaian kinerja menggunakan metode OMAX

dihasilkan bahwa KPI “penerapan ramah lingkungan di perusahaan” (X12) mendapatkan skor 9 atau berada pada zona hijau yang berarti kondisi tersebut sudah sangat baik untuk strategi yang diterapkan oleh perusahaan sehingga hanya perlunya penyempurnaan penerapan ramah lingkungan yang mencakup di segala aspek perusahaan. Kemudian pada KPI “interaksi dalam kegiatan masyarakat” (X13) mendapatkan skor 8 atau masih berada pada zona hijau yang artinya perusahaan aktif dalam mengikuti kegiatan di masyarakat, mengingat hal ini harus dilakukan oleh pemilik perusahaan yang sekaligus membangun sebuah badan usaha ditengah-tengah lingkungan masyarakat. Tentunya hal ini masih perlu ditingkatkan lagi untuk menuju skor yang lebih tinggi karena komponen masyarakat menyumbang keberlangsungan hidup perusahaan baik berupa keuntungan maupun nama baik. Hal ini juga dilihat pada bobot strategi masyarakat sekitar yang hampir sama dengan bobot strategi pimpinan perusahaan. Meskipun tergolong kecil tetapi perlunya peningkatan agar dapat berdampak baik bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

5.3.2 Proses

Pengukuran kinerja juga telah dilakukan menggunakan analisis OMAX dan *Traffic Light System* untuk 11 KPI yang terbentuk pada kriteria proses menghasilkan 5 KPI yang masih perlu adanya perbaikan lebih lanjut. Kemudian 6 KPI lainnya dalam kriteria proses telah masuk dalam kategori baik.

KPI	Pimpinan Perusahaan			Karyawan		Konsumen		Supplier		Masyarakat Sekitar	
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
Hasil Nilai KPI	3	4	4,5	2,5	3,5	4,5	3,5	3	4,5	4	4,5
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	6.00	8.00	9.00	5.00	7.00	9.00	7.00	6.00	9.00	8.00	9.00
Nilai Performansi	2.99	0.84	3.56	2.5	4	3	4.67	5.14	1.29	0.89	8
Bobot	0.499	0.105	0.396	0.5	0.5	0.333	0.667	0.857	0.143	0.111	0.889
Bobot Strategi	0.047			0.137		0.531		0.231		0.072	

Gambar 5.3 *Traffic Light System* Kriteria Proses

a. Pimpinan Perusahaan

Stakeholder pimpinan perusahaan pada kriteria proses menghasilkan 3 KPI yang terbentuk dari identifikasi pembentukan KPI. Kemudian dilakukannya penilaian kinerja menggunakan metode OMAX dan dihasilkan bahwa KPI “meningkatkan keterampilan sumber daya manusia” (Y1) mendapatkan skor 6 atau berada pada zona kuning yang artinya masih perlu adanya pengembangan lebih lanjut dalam meningkatkan keterampilan pekerja dimana peningkatan kualitas SDM sangat bermanfaat bagi kebaikan perusahaan. Madya, (2018) mengatakan bahwa peran strategis SDM di dalam suatu organisasi dapat melakukan kerja sama dari segi teori sumber daya, dimana pada fungsi perusahaan menghimpun keseluruhan sumber daya untuk menghadapi kepentingan pasar. Sumber daya yang dimaksudkan dalam hal ini yaitu SDM strategis yang memberikan nilai tambah bagi organisasi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Kemampuan SDM ini yang menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Skor 6 merupakan skor yang masih cukup jauh untuk mencapai 10 sehingga KPI Y1 ini akan menjadi tugas yang cukup berat dari pimpinan perusahaan untuk meningkatkan *soft skill* maupun *hard skill* karyawan CV. Liana Collection. Kemudian KPI selanjutnya yaitu “kelengkapan data yang dibutuhkan” (Y2) mendapatkan skor 8 atau berada pada zona hijau yang artinya sudah cukup baik kelengkapan serta ketersediaannya data-data pada CV. Liana Collection baik itu berupa laporan pembukuan maupun laporan lainnya untuk dijadikan pertanggung jawaban kepada pimpinan perusahaan. Kemudian KPI pimpinan perusahaan pada kriteria proses yang terakhir yaitu “pengurangan limbah pada perusahaan” (Y3) yang mendapatkan skor 9 atau berada pada zona hijau yang dimana hasil ini sudah sangat memuaskan bagi CV. Liana Collection. Hal ini ditinjau juga dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada Pimpinan Perusahaan yang juga mengatakan bahwa hampir tidak ada limbah yang dihasilkan dari CV. Liana Collection. Dengan bobot yang dihasilkan pimpinan perusahaan sebesar 4,7% merupakan nilai yang tidak terlalu besar tetapi perlu diingat bahwa capaian kinerja yang dihasilkan merupakan sebuah kriteria proses dari pimpinan perusahaan yang notabene merupakan pemilik dari perusahaan sehingga sebuah proses yang diinginkan pemilik perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan harusnya terlaksana dengan baik.

b. Karyawan

Pada *stakeholder* karyawan di kriteria proses terbentuk sebanyak 2 KPI yang keduanya sama-sama berada pada zona kuning. KPI “pemberian apresiasi karyawan unggul” (Y4) mendapatkan skor 5 atau berada pada zona kuning yang dimana hal ini masih sangat perlu ditingkatkan dalam memperhatikan. Penelitian yang dilakukan oleh Prabu & Wijayanti, (2016) berhasil menyimpulkan bahwa sebuah apresiasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan untuk dapat menambah nilai pada sebuah perusahaan. Hal ini merupakan sebuah tindakan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan terutama pada pimpinan perusahaan. Selanjutnya KPI pada *stakeholder* karyawan didalam kriteria proses yaitu “peningkatan moral karyawan” (Y5) mendapatkan skor 7 atau berada pada zona kuning yang dimana masih perlu adanya peningkatan moral dari karyawan itu sendiri. Peningkatan moral yang maksudkan merupakan etika moral dari lingkungan kerja dimana manusia selalu berhubungan dengan alam. Oleh karena itu, pada *stakeholder* karyawan kriteria proses perlunya perhatian yang lebih mengingat elemen ini memiliki kategori kuning di kedua KPI nya yang dimana hal itu butuh untuk dikembangkan dan ditingkatkan lagi untuk bisa mencapai pada zona hijau.

c. Konsumen

Pada *stakeholder* konsumen di kriteria proses didapatkan 2 KPI dengan bobot pada elemen konsumen sebesar 53,1%. Untuk KPI “keahlian karyawan dibidangnya” (Y6) mendapatkan skor 9 atau berada pada zona hijau yang dimana hal itu menandakan sudah sangat baik untuk karyawan bisa menghasilkan kepuasan pada konsumen atau dengan kata lain karyawan pada CV. Liana Collection telah menguasai atau ahli di masing-masing bidangnya sehingga yang dibutuhkan hanyalah pengembangan keterampilan karyawan agar dapat berwawasan lebih luas lagi mengenai teknik pengrajin kain. Selanjutnya pada KPI “cepat tanggap atas respon perubahan pasar” (Y7) mendapatkan skor 7 atau berada pada zona kuning yang dimana masih perlu adanya peningkatan respon atas perubahan pasar. Respon perubahan pasar yang terjadi tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan apabila perusahaan dapat cepat tanggap dalam menghadapi *trend*. Karena pada dasarnya, semakin cepat perusahaan dapat beradaptasi dengan *trend* masa kini maka nilai perusahaan akan semakin naik dan otomatis kinerja dalam perusahaan akan meningkat pula. Dilihat dari bobot proses yang paling tinggi diantara *stakeholder* lainnya membuat konsumen merupakan *stakeholder* yang sangat

penting bagi kinerja perusahaan karena konsumen merupakan pihak yang menentukan hidup atau tidaknya suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

d. *Supplier*

Stakeholder selanjutnya yang ada didalam kriteria proses yaitu *supplier* yang menghasilkan 2 KPI yaitu “adanya peningkatan pembelian dari *buyer*” (Y8) mendapatkan skor 6 atau berada pada zona kuning yang dimana hasil tersebut masih bisa ditingkatkan lebih lanjut. Perusahaan akan meningkatkan daya beli bahan baku kepada *supplier* saat adanya pemesanan produk yang berjumlah lebih banyak dari biasanya maupun saat adanya minat yang lebih akan spre di pasar sehingga otomatis produk yang dihasilkan akan makin bertambah. Peningkatan daya beli bahan baku harus diimbangi dengan pemasukan pendapatan perusahaan yang semakin bertambah pula dimana agar aliran *cash flow* perusahaan bisa seimbang. Selanjutnya yaitu KPI “komunikasi secara transparan” (Y9) yang mendapatkan skor 9 atau berada padaa zona hijau yang dimana komunikasi yang terjadi antara pihak *supplier* dan perusahaan sudah sangat baik dan dinilai telah transparan dalam menyampaikan beragam informasi sehingga diharapkan akan meminimalisir kesalahpahaman satu sama lain didalam sebuah bisnis. Dengan nilai bobot proses sebesar 23,1% yang menandakan bahwa *supplier* punya andil yang cukup besar dalam peningkatan kinerja perusahaan sehingga KPI *stakeholder supplier* merupakan komponen yang harus selalu ditingkatkan.

e. Masyarakat Sekitar

Selanjutnya *stakeholder* yang terakhir pada kriteria proses yaitu masyarakat sekitar yang dihasilkan 2 KPI dengan nilai bobotnya sebesar 7,2%. Adapun 2 KPI tersebut yaitu “melakukan pelatihan program ramah lingkungan” (Y10) yang mendapatkan skor 8 atau berada pada zona hijau yang dimana hal ini sudah sangat baik mengingat program ramah lingkungan adalah suatu hal yang sangat positif yang dilakukan oleh perusahaan. Pelatihan program ramah lingkungan kepada masyarakat berguna agar masyarakat sadar cara menjaga lingkungan dengan baik dan benar dan diharapkan lebih paham mengenai tindakan -tindakan menjaga lingkungan yang sangat dianjurkan untuk menjaga alam semesta ini dari kerusakan. Selain itu, pelatihan ini akan lebih bisa meningkatkan citra perusahaan sehingga perusahaan dan karyawannya akan dipandang baik dan peduli akan lingkungan semesta. Kemudian untuk KPI “mempererat hubungan dengan masyarakat”

(Y11) mendapatkan skor 9 atau berada pada zona hijau yang artinya sudah sangat baik untuk perusahaan dalam menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar. Pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang tidak lepas dari bantuan orang lain dan bertepatan pula CV. Liana Collection merupakan sebuah badan usaha yang berlokasi di tengah-tengah masyarakat maka sangat pentingnya hubungan yang baik dengan masyarakat. Selain akan meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat, keuntungan lainnya yang didapat bisa lebih mengenalkan produk yang dijual oleh CV. Liana Collection kepada masyarakat terutama produk-produknya berhubungan dengan interior rumah.

Secara umum KPI dari kelima *Stakeholder* pada kriteria proses telah menunjukkan hasil yang baik. Salah satu tandanya yaitu peneliti tidak menemukan KPI yang berada pada zona merah. Meskipun demikian, masih terdapat KPI yang berada pada zona kuning batas bawah sehingga perlu adanya peningkatan ke arah zona hijau dari KPI tersebut. Terutama pada *stakeholder* karyawan yang masih dalam zona kuning pada kriteria proses ini. Sebaiknya adanya tindakan yang lebih baik dalam pengelolaan SDM sehingga saat adanya kenaikan produktivitas dari karyawan otomatis akan meningkatkan kinerja dan nilai dari perusahaan itu sendiri.

5.3.3 Kapabilitas

Pengukuran kinerja perusahaan pada kriteria kapabilitas telah dilakukan menggunakan analisis OMAX dan *Traffic Light System* untuk 12 KPI yang terbentuk pada kriteria kapabilitas menghasilkan 4 KPI yang masih perlu adanya perbaikan lebih lanjut. Kemudian 8 KPI lainnya dalam kriteria kapabilitas telah masuk dalam kategori baik. Dapat dilihat juga bahwa kriteria kapabilitas memiliki bobot kriteria paling tinggi diantara kriteria strategi (7,3%) dan kriteria proses (16,6%) yaitu dengan nilai sebesar 76,1 %. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan menaruh harapan yang besar pada sebuah kemampuan atau kapabilitas dari setiap *stakeholder* untuk bisa mencapai sebuah kepuasan dan menghasilkan kontribusi yang maksimal.

KPI	Pimpinan Perusahaan			Karyawan		Konsumen			Supplier		Masyarakat Sekitar	
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12
Hasil Nilai KPI	4	4	3,5	3,5	4	3,5	4	4,5	4	4,5	2,5	5
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Skor Aktual	8.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.00	8.00	9.00	8.00	9.00	5.00	10.00
Nilai Perfromansi	1.26	1.99	4.16	5.25	2	1.95	0.46	5.97	2.66	6	0.56	8.89
Bobot	0.157	0.249	0.594	0.750	0.250	0.278	0.058	0.663	0.333	0.667	0.111	0.889
Bobot Strategi	0.047			0.137		0.531			0.231		0.072	

Gambar 5.4 *Traffic Light System* Kriteria kapabilitas

a. Pimpinan Perusahaan

Pada *stakeholder* pimpinan perusahaan menghasilkan 3 KPI untuk kriteria kapabilitas yang dimana dua KPI diantaranya sudah masuk ke dalam zona hijau atau dalam kondisi yang baik sedangkan satu KPI masih harus dilakukannya peningkatan lebih lanjut. Dua KPI tersebut yaitu “kenaikan moral karyawan” (Z1) dan “pelatihan sumber daya manusia” (Z2) dimana keduanya memiliki skor 8 atau berada pada zona hijau yang berarti kinerja pada elemen tersebut sudah mulai baik dan baiknya bisa lebih ditingkatkan untuk menghasilkan skor yang lebih tinggi. Kemudian KPI “ketelitian para *stakeholder* yang terlibat” (Z3) dari hasil capaian kinerja menggunakan OMAX mendapatkan skor 7 atau berada pada zona kuning yang berarti harus adanya peningkatan kinerja lebih baik lagi hingga masuk ke dalam zona hijau. Ketelitian dianggap sangat penting untuk setiap *stakeholder* dalam melakukan tugasnya. Sebab pimpinan perusahaan merupakan faktor pengambilan keputusan yang utama. Oleh karena itu, ketelitian yang bersumber dari pimpinan perusahaan akan dapat mengoreksi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi di *stakeholder* lainnya yang terlibat.

b. Karyawan

Pada *stakeholder* karyawan menghasilkan 2 KPI yang terbentuk di kriteria kapabilitas. KPI “pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan” (Z4) mendapatkan skor 7

atau berada pada zona kuning yang artinya masih perlunya peningkatan lebih lanjut dalam memberikan pelatihan kepada karyawan. Pada dasarnya kemampuan karyawan harus selalu ditingkatkan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Kusume, Djudi, & Prasetya, (2016) menyatakan bahwa adanya *training* berbentuk simulasi dan presentasi informasi memiliki pengaruh kepada variabel kemampuan kerja karyawan dan sebuah kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seperti penjelasan sebelumnya pada kriteria proses, karyawan merupakan aset berharga perusahaan yang akan mempengaruhi nilai dari perusahaan. KPI selanjutnya pada *stakeholder* karyawan yaitu “kebijakan ramah lingkungan” (Z5) yang mendapatkan skor 8 atau berada pada zona hijau yang dimana nilai tersebut sudah baik dan baiknya bisa dipertahankan atau malah lebih ditingkatkan untuk mendapat skor yang lebih tinggi.

c. Konsumen

Selanjutnya untuk *stakeholder* konsumen pada kriteria kapabilitas didapatkan 3 KPI yang dimana masih terdapat satu KPI yang masih perlu adanya peningkatan dan perbaikan lebih lanjut. KPI tersebut yaitu “mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli” (Z6) yang mendapatkan skor 7 atau berada pada zona kuning yang dimana hal ini masih bisa ditingkatkan dengan keterbukaannya perusahaan untuk konsumen akan lebih memuaskan bagi calon konsumen untuk dapat melihat proses produksi. Keterbukaan perusahaan mengenai informasi lengkap sebuah produk yang dijualnya membuat perusahaan semakin baik dimata konsumen karena baik dari bahan, proses produksi maupun *packaging* semuanya adalah hak konsumen untuk bisa mengetahuinya. Hal ini tentunya dapat meminimalisir angka komplain yang diterima perusahaan oleh konsumen. KPI selanjutnya pada *stakeholder* konsumen kriteria kapabilitas yaitu “pelatihan karyawan sesuai bidangnya” (Z7) yang mendapat skor 8 dan “harga yang bersaing dengan pasar” (Z8) yang mendapat skor 9. Kedua KPI tersebut berada pada zona hijau yang artinya sudah baik dalam pelaksanaannya sehingga diharapkan perusahaan bisa mempertahankannya atau lebih ditingkatkan ke arah skor yang lebih tinggi. Perlu diingat bahwa *stakeholder* konsumen memiliki bobot yang lebih besar daripada *stakeholder* lainnya, hal ini membuat konsumen memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dari perusahaan.

d. Supplier

Pada *stakeholder supplier* di dapatkan 2 KPI untuk kriteria kapabilitas dan dua KPI tersebut berada pada zona hijau atau sudah baik dalam pelaksanaannya. KPI tersebut yaitu “memaksimalkan pembuatan produk” (Z9) yang mendapat skor 8 dan “adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak” (Z10) yang mendapat skor 9. Kedua KPI tersebut menandakan bahwa kemampuan dari *supplier* untuk dapat memenuhi kepuasan dan mempertahankan kontribusi sudah baik sehingga yang diperlukan hanya mempertahankan capaian tersebut agar pihak *supplier* dan perusahaan memiliki hubungan yang baik dan tidak ada yang dirugikan.

e. Masyarakat Sekitar

Kemudian *stakeholder* yang terakhir untuk kriteria kapabilitas yaitu masyarakat sekitar. Terbentuk 2 KPI dari kriteria kapabilitas yang dimana masih terdapat nilai yang dihasilkan berada pada zona kuning. KPI tersebut yaitu “sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan” (Z11) yang mendapatkan skor 5 atau masih berada pada zona kuning batas bawah. Perusahaan menyadari bahwa sosialisasi mengenai ramah lingkungan jarang diterapkan kepada masyarakat sekitar sehingga yang ada hanya sebuah program langsung pelatihan untuk karyawan agar dapat menerapkan ramah lingkungan dimanapun. Sosialisasi merupakan hal yang penting yang bisa dibagi kepada masyarakat agar masyarakat juga paham pentingnya menjaga lingkungan untuk dapat menyelamatkan bumi dari kehancuran dini. Maka dari itu perusahaan baiknya bisa menerapkan sosialisasi pentingnya ramah lingkungan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan untuk KPI “adanya perizinan lengkap mendirikan usaha” (Z12) mendapatkan skor 10 atau berada pada zona hijau yang dimana hasil ini dinilai sangat memuaskan dan dapat dipertahankan selalu oleh perusahaan. Karena pada dasarnya, perizinan yang legal merupakan syarat utama dalam mendirikan suatu usaha terutama usaha yang berada ditengah-tengah masyarakat.

5.4 Identifikasi Zona Kuning Traffic Light System Pada OMAX

Identifikasi zona kuning pada OMAX diperlukan karena pada penelitian yang dilakukan saat ini tidak ditemukan hasil yang berada pada zona merah atau dalam kondisi buruk. Sehingga dianggap zona kuning merupakan zona terendah yang diberikan rekomendasi

untuk nantinya dapat dilakukan perbaikan KPI oleh perusahaan. Identifikasi Zona Kuning pada OMAX dapat dilihat pada setiap kriteria yang diidentifikasi berikut ini.

5.4.1 Strategi

Tabel 5.1 Tabel Identifikasi Zona Kuning Pada Strategi

<i>Stakeholder</i>	KPI	Skor	Penyebab	Rekomendasi
Pimpinan Perusahaan	Peningkatan kemampuan sumber daya manusia (X1)	7	Kurangnya pengembangan potensi oleh SDM	Penerapan IDP dan FGD untuk membantu peningkatan SDM
Pimpinan Perusahaan	Menambah pilihan motif (X2)	7	Kurangnya pilihan motif yang tersedia	Analisis <i>Voice of Customer</i> untuk mengembangkan motif baru
Pimpinan Perusahaan	Meningkatkan hasil penjualan (X3)	7	Perusahaan kurang dapat meningkatkan hasil penjualan	Penentuan Segmenting, <i>Targeting</i> , <i>Positioning</i> untuk mengetahui strategi
Karyawan	Kebijakan perusahaan yang jelas (X6)	7	Kurang jelasnya peraturan perusahaan	Memperjelas peraturan perusahaan yang mudah dipahami karyawan
<i>Supplier</i>	Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak (X11)	7	Belum menemukan kesepakatan harga yang terbaik bagi <i>supplier</i> dan perusahaan	Melaksanakan <i>Term of Payment</i> yang paling sesuai antara <i>supplier</i> dengan perusahaan

Identifikasi pada kriteria strategi menghasilkan 5 KPI yang berada pada zona kuning terhadap 3 *stakeholder* yang terlibat. KPI pertama pada pimpinan perusahaan yaitu peningkatan kemampuan sumber daya manusia (X1) yang memiliki skor 7. Perusahaan

menyadari bahwa penyebab utamanya yaitu pada kurangnya pengembangan potensi atas SDM yang terlibat, sehingga yang terjadi yaitu SDM tidak memiliki pengetahuan yang baru atau berkembang untuk dapat diterapkan kedalam pekerjaan dibidangnya dan pada akhirnya dapat membuat perusahaan semakin terhambat dalam melakukan pengembangan produk dan mempengaruhi kehidupan perusahaan. Oleh karena itu rekomendasi yang diberikan yaitu penerapan metode perencanaan peningkatan seperti metode *Individual Development Plan* (IDP) yang gunanya untuk membantu meningkatkan kualitas karyawan agar dapat mengembangkan karirnya baik jangka pendek maupun panjang serta dapat berjalan sesuai dengan misi dan visi perusahaan untuk meningkatkan profit. Kemudian diadakannya *Forum Group Discussion* (FGD) untuk saling berdiskusi antar *stakeholder* yang terlibat langsung oleh perusahaan dan diharapkan semakin bertambahnya wawasan terutama di dalam dunia industri tekstil.

Kemudian KPI pada zona kuning selanjutnya yang diidentifikasi masih pada pimpinan perusahaan yaitu menambah pilihan motif (X2) yang memiliki skor 7. Penyebabnya yaitu kurang banyaknya motif yang tersedia dikarenakan pasokan motif oleh *supplier* yang juga memiliki keterbatasan kemampuan motif. Sehingga rekomendasi yang diberikan yaitu melakukan pengembangan motif berdasarkan hasil riset lapangan. Hasil riset tersebut dapat diperoleh dengan melakukan analisis *Voice of Customer* (VOC). *Voice of customer* diperoleh dari pelanggan langsung yang telah menggunakan produk CV. Liana Collection dengan memberikan berupa masukan untuk objek yang ingin dilakukan perbaikan, dalam hal ini yaitu pilihan motif, maka umpan balik dari pelanggan terhadap perusahaan yaitu memberikan masukan atau saran terhadap pengembangan motif yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar perusahaan lebih mengetahui motif yang sedang *trend* saat ini berdasarkan suara pelanggan.

KPI zona kuning selanjutnya masih berada pada pimpinan perusahaan yaitu meningkatkan hasil penjualan (X3) yang memiliki skor 7. Perusahaan menyadari bahwa sulitnya untuk dapat meningkatkan hasil penjualan terutama produk spreii. Sehingga rekomendasi yang dilakukan yaitu dengan penentuan *segmenting, targeting, dan positioning* untuk mengetahui dari pelanggan yang akan dituju. Penentuan STP sangat penting untuk membuat produk yang dijual bisa tepat sasaran. Kemudian strategi penjualan dapat diterapkan melalui *creating demand*, dimana dalam *creating demand* terbagi atas dua yaitu kepada pelanggan baru atau kepada pelanggan yang telah ada sebelumnya. Perlakuan kepada pelanggan baru berupa menjelaskan secara rinci tentang

produk yang dihasilkan agar pelanggan baru dapat tertarik oleh produk yang ditawarkan, kemudian pada pelanggan yang telah ada sebelumnya dapat menggunakan promo-promo yang dibuat, atau pembuatan *member* agar pelanggan lama tetap menggunakan produk dari CV. Liana Collection.

Selanjutnya KPI yang berada pada zona kuning kriteria strategi yaitu berada pada *stakeholder* karyawan yaitu pada KPI kebijakan perusahaan yang jelas (X6). Belum terlalu jelasnya kebijakan atau peraturan yang dikeluarkan perusahaan membuat beberapa kerugian yang dapat timbul terutama pada karyawan. Karyawan dapat menyebabkan kebingungan dalam segala hal salah satu contohnya yaitu izin kerja atau cuti yang diperbolehkan, kemudian terkait kedisiplinan karyawan dan juga bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan apabila suatu target terlampaui merupakan sebagian kebijakan yang harus diperjelas oleh perusahaan. Maka dari itu perusahaan dapat memperjelas peraturan seperti pembuatan SOP yang mudah dipahami karyawan agar peraturan yang telah diterbitkan tidak bersifat rancu.

Kemudian KPI zona kuning terakhir pada kriteria strategi yaitu pada *stakeholder supplier* yaitu kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak (X11). Hal ini disebabkan kesepakatan harga yang terbaik oleh pihak *supplier* dan perusahaan dianggap belum menguntungkan kedua pihak. Sehingga yang harus dilakukan yaitu melaksanakan *Term of Payment* (TOP) sebagai aturan yang mengatur tentang berbagai macam kesepakatan pembayaran seperti tanggal pembayaran, bentuk pembayarannya, metode pembayarannya hingga harga terbaik yang dibayarkan sesuai kesepakatan kedua pihak. Sebagai tambahan untuk ketentuan yang lebih umum dapat membuat *best deal* antara *supplier* dengan perusahaan yang bisa berbentuk MOU agar kerjasama yang terjalin antara kedua pihak akan terus saling menguntungkan dan tidak merugikan salah satu pihak.

5.4.2 Proses

Tabel 5.2 Tabel Identifikasi Zona Kuning Pada Proses

<i>Stakeholder</i>	KPI	Skor	Penyebab	Rekomendasi
Pimpinan Perusahaan	Meningkatkan keterampilan sumber daya manusia (Y1)	6	Kurangnya keterampilan yang dimiliki SDM	Pelaksanaan <i>On the Job Training</i> (OJT) untuk SDM

<i>Stakeholder</i>	KPI	Skor	Penyebab	Rekomendasi
Karyawan	Pemberian apresiasi karyawan unggul (Y4)	5	Minimnya apresiasi yang diberikan oleh karyawan unggul	Adanya insentif berupa bonus atau hadiah untuk karyawan unggul
Karyawan	Peningkatan moral karyawan (Y5)	7	Kurangnya moral dalam diri karyawan terhadap lingkungan	Penerapan konsep <i>Green HRM</i> untuk menekankan peraturan kebijakan ramah lingkungan
Konsumen	Cepat tanggap atas respon perubahan pasar (Y7)	7	Kurang dapat mengikuti <i>trend</i> dengan cepat	Rutin melakukan studi lapangan untuk dapat mengikuti <i>trend</i>
<i>Supplier</i>	Adanya peningkatan pembelian dari <i>buyer</i> (Y8)	6	Kurangnya <i>strategic plan</i> dalam perencanaan barang masuk dan keluar	Penerapan metode <i>Material Requirement Planning</i> (MRP) dalam bahan baku

Identifikasi pada kriteria proses menghasilkan 5 KPI yang berada pada zona kuning terhadap 4 *stakeholder* yang terlibat. KPI pertama pada pimpinan perusahaan yaitu meningkatkan keterampilan sumber daya manusia (Y1) yang mendapatkan skor 6. Keterampilan pada SDM dinilai sangat penting bagi perusahaan. Dimana sebuah kemampuan dibidangnya masing-masing menunjukkan seberapa baik produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sehingga penyebab dalam situasi ini yaitu kurangnya keterampilan yang dimiliki SDM. Salah satu rekomendasi yang terbaik yang diberikan yaitu diadakannya pengembangan keterampilan pada bidangnya masing-masing dengan sistem *On the Job Training* (OJB). OJB merupakan sistem pengembangan ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan dengan melakukan pelatihan bersamaan dengan bekerjanya seseorang. Jika karyawan yang dituju, maka karyawan melakukan pekerjaan seperti biasa dengan didampingi oleh pekerja yang lebih senior dan lebih profesional untuk melakukan pelatihan kepada karyawan tersebut. Atau jika seorang *manager* yang

dituju, maka pimpinan yang akan memberi pelatihan dengan melakukan pendampingan pada saat *manager* sedang bekerja. Sistem OJB memiliki peranan penting agar SDM dapat lebih memiliki keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan yang lebih baik yang tentunya akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Kemudian KPI zona kuning yang berikutnya berasal dari *stakeholder* karyawan yaitu pemberian apresiasi karyawan unggul (Y4) dengan skor 5. Perusahaan menyadari bahwa minimnya apresiasi dalam bentuk materil yang diberikan oleh karyawan, sehingga skor yang dihasilkan juga cukup rendah. Hal ini kembali lagi atas kebijakan dari perusahaan itu sendiri. Dimana saat kebijakan dalam pemberian apresiasi itu jelas maka karyawan dapat meningkatkan produktivitasnya sesuai target agar didapatkan apresiasi yang telah diatur oleh kebijakan perusahaan. Sehingga rekomendasi yang diberikan yaitu pemberian intensif berbentuk materi baik berupa bonus maupun hadiah lainnya yang membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja.

KPI selanjutnya yang termasuk dalam zona kuning masih pada *stakeholder* karyawan yaitu peningkatan moral karyawan (Y5) yang mendapatkan skor 7. Masalah pada peningkatan moral karyawan yaitu berhubungan dengan moral karyawan dalam menerapkan ramah lingkungan. Tentunya penyebabnya yaitu kurangnya moral pada diri karyawan untuk bisa menerapkan ramah lingkungan. Sehingga rekomendasi yang diberikan dapat melalui penekanan atas kebijakan perusahaan terkait kedisiplinan karyawan terutama pada aspek ramah lingkungan. Maka, diharapkan implementasi konsep *Green HRM* dapat diterapkan oleh perusahaan kepada seluruh pekerja yang terlibat.

Kemudian KPI zona kuning selanjutnya berada pada *stakeholder* konsumen yaitu cepat tanggap atas respon perubahan pasar (Y7) dengan skor 7. Perusahaan menyadari penyebabnya yaitu kurang cepatnya respon untuk dapat mengikuti *trend*. Sebuah *trend* masa kini sangat susah untuk dapat diprediksi waktunya akan meledak dipasaran. Maka dari itu perlunya melakukan studi lapangan secara rutin dapat meminimalisir lambatnya mengetahui perubahan pasar. Sehingga saat studi lapangan selalu dilakukan diharapkan sebuah *trend* dalam industri spreid dapat ditelaah secara cepat oleh perusahaan dan dapat segera diaplikasikan kedalam produk CV. Liana Collection.

Selanjutnya KPI zona kuning terakhir yang berada pada kriteria proses berada pada *stakeholder supplier* yaitu adanya peningkatan pembelian dari *buyer* (Y8) dengan skor 6. Peningkatan pembelian yang dilakukan oleh perusahaan kepada *supplier* sangat jarang

dilakukan. Sedangkan hal itu menunjukkan adanya peningkatan penghasilan yang baik oleh perusahaan. Oleh karena itu, perlunya sebuah perencanaan *inventory* yang baik agar peningkatan pembelian bahan baku tidak menjadi penumpukan digudang. Contoh metode yang dapat diterapkan yaitu MRP (*Material Requirment Planning*) yang digunakan agar pemesanan bahan baku sesuai dengan *item* barang yang dipesan, jumlah yang sesuai, serta waktu yang tepat.

5.4.3 Kapabilitas

Tabel 5.3 Tabel Identifikasi Zona Kuning Pada Kapabilitas

Stakeholder	KPI	Skor	Penyebab	Rekomendasi
Pimpinan Perusahaan	Ketelitian para <i>stakeholder</i> yang terlibat (Z3)	7	Kinerja yang kurang baik oleh SDM	Pengelompokkan SDM melalui empat area kinerja
Karyawan	Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan (Z4)	7	Minimnya pelatihan yang diadakan oleh perusahaan	Rutin mengadakan <i>skill training</i> pada karyawan
Konsumen	Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli (Z6)	7	Konsumen kurang mengetahui informasi terhadap barang yang dibeli	Menampilkan <i>product knowledge</i> dengan tepat sasaran oleh perusahaan
Masyarakat Sekitar	Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan (Z11)	6	Kurangnya sosialisasi yang diadakan oleh perusahaan	Menyadarkan akan pentingnya penerapan ramah lingkungan melalui sosialisasi pada masyarakat

Identifikasi pada kriteria kapabilitas menghasilkan 4 KPI yang berada pada zona kuning terhadap 4 *stakeholder* yang terlibat. KPI pertama pada pimpinan perusahaan yaitu ketelitian para *stakeholder* yang terlibat (Z3) dengan perolehan skor 7. Salah satu komponen pengembangan SDM yang harus di perhatikan yaitu masalah ketelitian SDM

dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini juga dirasakan oleh CV. Liana Collection yang juga memiliki nilai yang tergolong cukup baik saja. Tentunya faktor tersebut masih dapat ditingkatkan contohnya dengan melakukan pemetaan yang dinamakan empat area kinerja. Pemetaan ini terbagi atas empat golongan yaitu yang pertama adalah area kinerja kosong yang diisi oleh golongan SDM yang tidak memiliki kemauan untuk melakukan sesuatu baik untuk dirinya maupun perusahaan. Kedua yaitu area kinerja rendah, yang pada dasarnya hampir sama dengan area kosong tetapi pada area kinerja rendah masih terdapat sedikit melakukan sesuatu tetapi berfokus untuk kepentingan diri sendiri. Ketiga yaitu area kinerja standar, individu pada area ini memiliki kinerja yang lebih baik dan memiliki kontribusi yang positif untuk perusahaan serta memiliki semangat yang baik. Hanya saja dalam hal ini, semangat yang ditimbulkan berdasarkan faktor-faktor pengaruh eksternal seperti keadaan yang mengharuskan individu tersebut bekerja, atau lain hal. Kemudian area keempat merupakan area kinerja puncak yang berisi individu ataupun kelompok yang memiliki kinerja prima secara konsisten. Komitmen yang dihasilkan pun seluruhnya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Biasanya, anggota pada area ini memiliki semangat dan motivasi yang telah lahir dari dirinya sendiri dan menyukai aktivitas yang dapat menambah ilmu seperti *mentoring* dari atasannya. Dalam hal ini, KPI (Z3) masih berada pada area kinerja standar, dimana sebagian besar SDM masih kurang memiliki motivasi untuk melakukan pencapaian terhadap perusahaan sepenuhnya. Sehingga yang perlu dilakukan oleh pimpinan perusahaan yaitu memonitor dan melakukan perbaikan lebih lanjut untuk SDM yang masih berada pada area kinerja standar agar dapat memaksimalkan kinerjanya. Contohnya dengan melakukan *mentoring* oleh atasan secara intensif terkait hal-hal yang biasanya menyebabkan ketidak-telitian. Sehingga pada akhirnya individu pada area kinerja standar lebih menyadari kinerja yang dihasilkan selama ini dan diharapkan akan memperbaiki kinerjanya secara keseluruhan.

Kemudian KPI selanjutnya yang berada pada zona kuning berada pada *stakeholder* karyawan yaitu pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan (Z4) yang memperoleh skor 7. Perusahaan menyadari kurangnya pelatihan yang ditujukan kepada karyawan sehingga kemampuan yang dimiliki tidak bisa maksimal dan harusnya masih dapat dikembangkan secara luas. Sehingga hal yang perlukan dilakukan yaitu mengadakan pelatihan rutin yang berbasis *skill training* untuk meningkatkan kemampuan dibidangnya masing-masing maupun dapat juga melakukan pelatihan berbasis *cross training* kepada karyawan agar karyawan dapat melakukan lebih dari satu jenis pekerjaan

(*multitalent*). Pelatihan didapatkan baik dalam hal *soft skill* maupun *hard skill* agar pengetahuan karyawan semakin berkembang dan tentunya akan menjadi sebuah kemajuan bagi perusahaan kedepannya.

KPI selanjutnya yang berada di zona kuning yaitu pada *stakeholder* konsumen dengan KPI mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli (Z6). Kebanyakan dari konsumen yang mengonsumsi produk dari CV. Liana Collection jarang sekali bertanya tentang detail-an produk yang akan dibeli. Sedangkan hal ini dinilai penting untuk pengambilan keputusan oleh konsumen terhadap produk yang akan dibeli. Oleh karena itu, dengan menampilkan *product knowledge* yang dikemas dengan baik di setiap media promosi, akan menumbuhkan kepercayaan atas produk yang ditawarkan terhadap calon konsumen. Sehingga perusahaan dapat meminimalisir hilangnya calon konsumen serta menumbuhkan citra nama baik perusahaan. *Product knowledge* berupa gambaran dari setiap produk secara detail seperti bahan yang digunakan, proses produksinya, harga, ukuran, hingga kualitas dari produk yang telah selesai diproduksi apakah memenuhi standar penjualan atau tidak.

Kemudian KPI pada zona kuning yang terakhir oleh kriteria kapabilitas terlatak pada *stakeholder* masyarakat sekitar yaitu sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan (Z11). Perusahaan menyadari kurangnya sosialisasi yang ditujukan kepada masyarakat terkait penerapan ramah lingkungan oleh diri masing-masing. Sosialisasi kepada masyarakat sekitar dianggap penting karena dengan adanya sosialisasi ini dapat sama-sama mengetahui pentingnya menjaga lingkungan dan alam semesta pada saat ini agar terhindar dari kerusakan dini. Sekaligus dapat menimbulkan rasa percaya oleh masyarakat kepada perusahaan tentang perusahaan yang tidak membuang limbah sembarangan dan selalu menjaga kebersihan lingkungan. Maka dari itu pentingnya menyadarkan masyarakat tentang aspek menjaga lingkungan melalui sosialisasi.

Setelah penilaian kinerja perusahaan menggunakan OMAX dan *Traffic Light System* selesai dilakukan maka di dapat nilai performansi perusahaan yaitu sebesar 8,123 yang mengindikasikan bahwa kinerja dari CV. Liana Collection tergolong pada kategori baik. Berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni, (2017) mengenai implementasi OMAX dengan beberapa tahapan yaitu *Defining*, *Quantifying* dan *Monitoring* sebagai langkah pengukuran produktivitas dan di dapatkan hasil bahwa nilai produktivitas total di area injection mesin adalah 355. Dari nilai tersebut secara umum sudah cukup baik

meskipun terdapat beberapa rasio yang masih rendah. Sehingga perlu untuk dilakukan *improvement* untuk mencapai standard produktivitas yang lebih baik.



BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

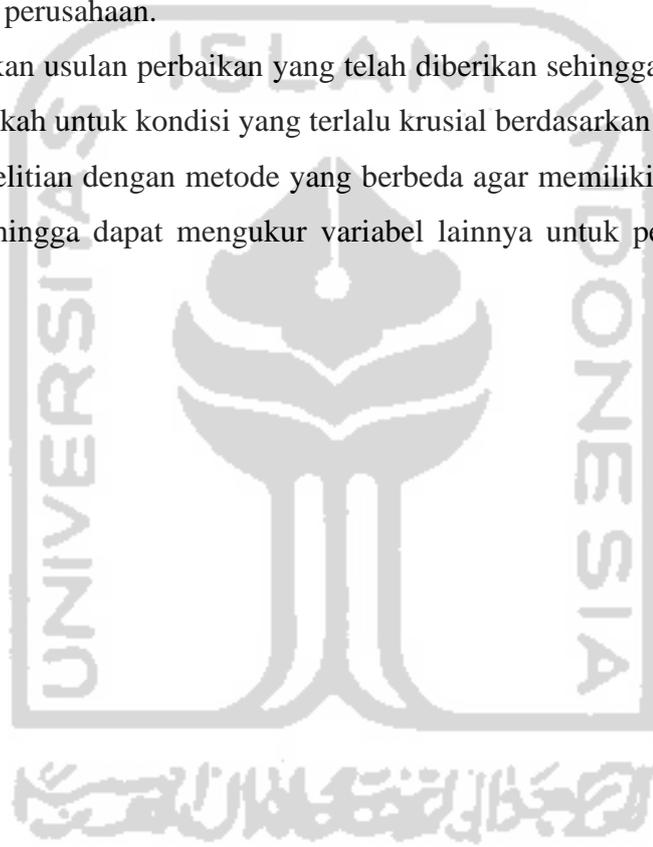
Berdasarkan perhitungan dan analisis yang telah dibuat, maka dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Performansi kinerja didapatkan berdasarkan identifikasi kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* menghasilkan berbagai KPI yang ditinjau berdasarkan kriteria strategi, kriteria proses, dan kriteria kapabilitas. Dan setelah dilakukannya penyebaran kuisioner melalui beberapa tahap yang terdiri dari tahap pertama yaitu identifikasi 5 falsest dari kelima *stakeholder*, kemudian kuisioner tahap II yang berupa kuisioner skala *likert* yaitu identifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, lalu dibentuknya rancangan KPI untuk kriteria strategi, proses dan kapabilitas. Sehingga pada akhirnya terbentuk total 36 KPI dari kriteria strategi, proses dan kapabilitas yang mempunyai tujuan untuk dapat memenuhi kepuasan *stakeholder* serta meningkatkan kontribusi dari *stakeholder*.
2. Indeks nilai performansi berdasarkan penilaian kinerja perusahaan yaitu sebesar 8,123. Nilai tersebut telah berdasarkan pembobotan menggunakan AHP dan perhitungan capaian kinerja perusahaan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* sehingga dapat disimpulkan bahwa CV. Liana Collection merupakan perusahaan yang tergolong dalam kondisi baik. Usulan yang dapat diberikan oleh CV. Liana Collection yaitu mempertahankan hasil kinerja yang berkategori baik serta mengembangkan dan meningkatkan secara terus menerus untuk hasil kinerja yang tergolong cukup baik. Hal tersebut dilakukan agar pada penelitian selanjutnya yang dilakukan kepada perusahaan, CV. Liana Collection mendapatkan hasil yang lebih baik lagi atau dengan kata lain KPI yang tergolong pada zona kuning dapat dinaikkan ke arah zona hijau atau skor >8. Untuk saat ini, tidak ditemukan hasil penilaian kinerja perusahaan yang tergolong buruk sehingga ini merupakan langkah awal yang baik bagi CV. Liana Collection untuk selalu meningkatkan yang kurang dan mempertahankan yang baik.

6.2. Saran

Berikut ini merupakan saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada untuk rekomendasi penelitian selanjutnya:

1. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *performance prism* sebaiknya dapat dilakukan secara berkala atau secara periodik agar hasil pembentukan kepuasan dan kontribusi *stakeholder* serta pembentukan KPI dapat selalu disesuaikan dengan keadaan terbaru perusahaan.
2. Dapat menerapkan usulan perbaikan yang telah diberikan sehingga perusahaan dapat mengambil langkah untuk kondisi yang terlalu krusial berdasarkan kepentingan.
3. Melakukan penelitian dengan metode yang berbeda agar memiliki variabel pembeda yang diteliti sehingga dapat mengukur variabel lainnya untuk peningkatan kinerja perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adams, C., & Neely, A. (2000). The Performance Prism to Boost M&A Success . *Measuring Business Excellence*, (4) :3 19-23.
- Adianto, Saryatmo, M., & Gunawan, A. S. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism dan Scoring Objective Matrix (OMAX) Pada PT.BPAS. *SINERGI*, (18):2 61-70.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* . Kogan Page .
- Chadawada, R., Sarfaraz, A., Jenab, K., & Pourmohammadi, H. (2015). Integration of AHP-QFD For Selecting Faciity Location. *Benchmarking: An International Journal*, (22) :3 411-425.
- Charkha, P. G., & Jaju, S. B. (2015). Identification of Performance Measures for Textile Supply Chain: Case of Small & Medium Size Enterprise. *International Journal of Supply Chain Management*, (4):3 50-58.
- Chiarini, A. (2019). Choosing Action Plans For Strategic Manufacturing Objectives Using AHP: Analysis Of The Path And Pitfalls Encountered - An Exploratory Case Study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (30) :1 180-194.
- CISCP, Z. (2015, May 20). *Menilai Kinerja Perusahaan*. Retrieved from Supplychainindonesia.com: <http://supplychainindonesia.com/new/menilai-kinerja-perusahaan/>
- CSCMP. (2016, 11 23). *Definiton of Supply Chain Management*. Retrieved from cscmp.org: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- Dewi, K. S., Sulindawati, N. G., & Atmaja, A. T. (2017). Pengukuran Kinerja Menggunakan Performance Prism (Studi Kasus: Hotel Aneka Lovina). *e-Jurnal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, (7):1.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ellram, L. M., & Murfield, M. L. (2019). Supply Chain Management in Industrial Marketing-Realitionship Matter. *Industrial Marketing Management*, (79) 36-45.
- Enshassi, A. A., & Shorafa, F. E. (2015). Key Performance Inducators For the Maintenance of Public Hospitals Building in the Gaza Strip. *Facilities* , (33) :3/4 206-228.
- Felix , G. H., & Riggs, J. L. (1983). Productivity Measurement by Objective. *National Productivity Review*, 386-393.

- Ganguly, K. (2014). Integration of Analytic Hierarchy Process and Dempster-Shafer Theory for Supplier Performance Measurement Considering Risk. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (63) :1 85-102.
- Gnanavelbabu, A., & Arunagiri, P. (2018). Rangking of MUDA Using AHP and Fuzzy AHP Algorithm. *International Conference on Material Manufacturing and Modelling-2017*, 13406-13412.
- Grover, N. A. (2015). Measuring retail supply chain performance: theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking: An International Journal*, (22) 135-166.
- Hartono. (2013). Pemanfaatan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Penentuan Jenis Barang yang Akan di Produksi. *Dosen Tetap Teknik Informatika STMIK IBBI Meda*, (9) 80-95.
- Janssen, P. B., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management – what has been achieved? *Supply Chain Management: An International Journal*, (20) 664-680.
- Kusume, N. A., Djudi, M., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi kasus Karyawan Para Medis RSIA Buah Hati Pamulang) . *Jurnal Administrasi Bisnis*, (31) :1 199-208.
- Madya, E. B. (2018). Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Dakwah. *Al-Idarah*, (5) :6 1-12.
- Mangkunegara, A. P. (2016). Pengertian Kinerja. In A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (p. 67). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mansour, A. H. (2017). Evaluating The Sustainable Performance of Corporate Boards: The Balanced Scorecard Approach . *Managerial Auditing Journal*, (32) :2.
- Martunis, A., Dalimunthe, R., Amalia, K., Jaunita, J., Syahputra, H., Adam, M., & Masyudi, M. (2020). Adaptation of the Balanced Scorecard Model to Measure Performance of The Departments at Dr Zainoel Abidin Regional General Hospital, Banda Aceh. *Journal of Modelling in Management*.
- Mladenovic, G., Vajdic, N., Wundsich, B., & Salaj, A. T. (2016). Use of Key Performance Indicators for PPP Trasnport Project to Meet Stakeholders' Performance Objective . *Bulit Environment Project and Asset Management*, (3) 228-249.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, (5) :2 6-13.
- Prabu, A. S., & Wijayanti, D. T. (2016). Pengaruh Penghargaan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, (5) :2 104-117.

- Prida, V. G., Viveros, P., Barbera, L., & Marquez, A. C. (2014). Dynamic Analytic Hierarchy Process: AHP Method Adapted to A Changing Environment. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (25) :4 457-475.
- Pujawan, I. N. (2005). *Supply Chain Management, Edisi Pertama*. Surabaya: Guna Widya.
- Smulowitz, S. (2015). Evidence For The Performance Prism In Higher Education. *Measuring Business Excellence* , (19) :1 70-80.
- Sudiyanto, B., & Puspitasari, E. (2010, February). Tobin's Q and Altman Z-Score Sebagai Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan. pp. (2) 9-21.
- Suryadi, & Ramdhani. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ujjainwala, Y. (2014, 05 27). *Basics of Supply Chain Management*. Retrieved from apicsustin.org: <http://www.apicsaustin.org>
- Vanany, I., & Tanukhidah, D. (2004). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism. *Jurnal Teknik Industri*, (6) :2 148-155.
- Wahyuni, H. C. (2017). Implementasi Metode Objective Matrix (OMAX) Untuk Pengukuran Produktivitas Pada PT.ABC. *PROZIMA (Productivity, Optimization, and Manufacturing System)*, (1) :1 17-21.
- Widiyawati, S., Soeparman, S., & Soenoko, R. (2013). Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Furniture Dengan Menggunakan Metode Performance Prism dan Analytical Hierarchy Process. *JEMIS*, (1) :1 2013.

LAMPIRAN

I. Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder

Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Pimpinan Perusahaan

Kepada Bapak/Ibu Pimpinan CV. LIANA Collection.

Perkenalkan Saya Galih Pribadi Wicaksana (16522087) Jurusan Teknik Industri angkatan 2016. Sehubungan dengan penelitian yang Saya lakukan dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Dimohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisikan kuisoner kepuasan dan kontribusi Pimpinan dibawah ini sesuai dengan pertanyaan yang tertera. Setiap jawaban yang Anda berikan akan sangat berharga bagi penelitian ini. Atas kesediaannya dan kerja samanya Saya ucapkan terimakasih.

Nama Lengkap

Your answer

Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Pimpinan Perusahaan

Kepuasan

Didalam kuisoner kepuasan ini terdiri dari bagaimana pihak Stakeholder (Pimpinan) merasa puas atas kinerja yang selama ini dilakukan oleh CV. Liana Collection.

Ketepatan waktu stakeholder dalam melakukan proses

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Akurasi dalam setiap laporan keuangan dan kegiatan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Kualitas produk yang baik

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Adanya inovasi produk sesuai perkembangan jaman

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Terjadinya kerja sama yang baik kepada pihak terlibat

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peningkatan hasil penjualan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Minimasi biaya produksi

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Minimasi kerusakan mesin

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peningkatan kemampuan SDM

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Implementasi ramah lingkungan pada karyawan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peminimasian limbah tidak terpakai

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Pimpinan Perusahaan

Kontribusi

Didalam kuisisioner kontribusi ini terdiri dari bagaimana kontribusi yang telah dilakukan oleh pihak Stakeholder (Pimpinan) atas kepuasan yang telah diperoleh dari Kinerja CV. Liana Collection.

Kecepatan praktik dilapangan dalam penyelesaian tanggung jawab

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Melakukan pendataan secara real

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Terjun ke lapangan untuk melihat tren terbaru

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Memberikan pelayanan terbaik bagi pihak terlibat

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Kemampuan membaca peluang pasar

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Melakukan penekanan biaya di seluruh bagian

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pengecekan berkala pada mesin

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Melakukan pelatihan kepada SDM

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Sosialisasi pentingnya kesadaran lingkungan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pemanfaatan limbah tidak terpakai menjadi produk bernilai jual

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Adanya peraturan yang jelas kepada karyawan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Memproduksi produk yang baik tanpa cacat

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Tempat kerja yang nyaman

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Produk terjual memenuhi atau melebihi target

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pembayaran upah yang sesuai waktu dan jumlah

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan

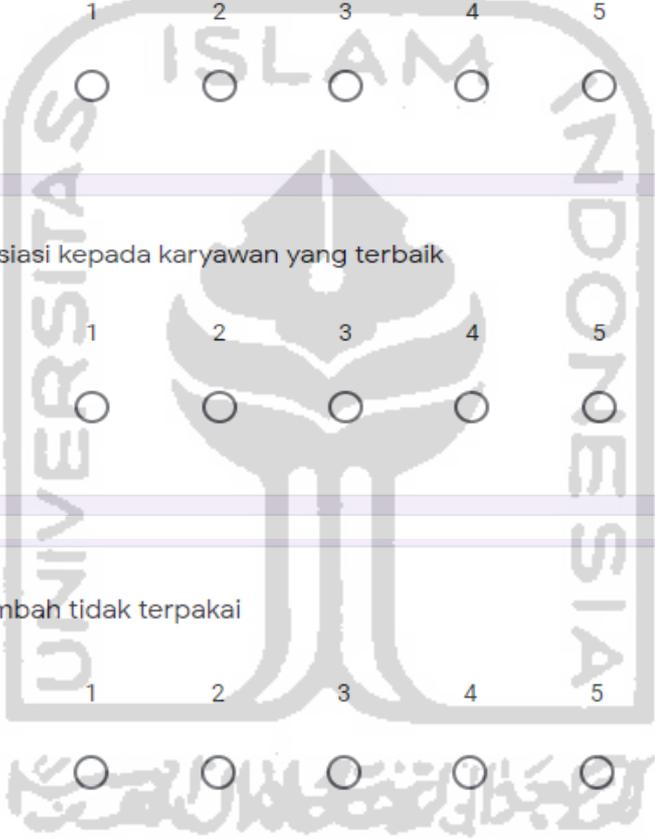
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Komunikasi yang baik kepada seluruh bagian						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peningkatan moral pada karyawan						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pemberian apresiasi kepada karyawan yang terbaik						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peminimasian limbah tidak terpakai						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				



Karyawan

Kontribusi

Didalam kuisioner kontribusi ini terdiri dari bagaimana kontribusi yang telah dilakukan oleh pihak Stakeholder (Karyawan) atas kepuasan yang telah diperoleh dari Kinerja CV. Liana Collection.

Mendata secara lengkap proses kegiatan dan keuangan perusahaan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Mentaati peraturan yang sudah tertera

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Bekerja dengan fokus dan teliti

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pemaksimalan kinerja karyawan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peningkatan kemampuan serta pemasaran yang baik

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pembuatan nota kesepemahaman yang sejelas-jelasnya dengan pimpinan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Bekerja lebih inovatif, efektif serta efisien

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Tidak segan dalam berkomunikasi atau mengemukakan pendapat

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Menerapkan karyawan yang ramah lingkungan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Peningkatan kinerja karyawan di bagian masing-masing

1 2 3 4 5

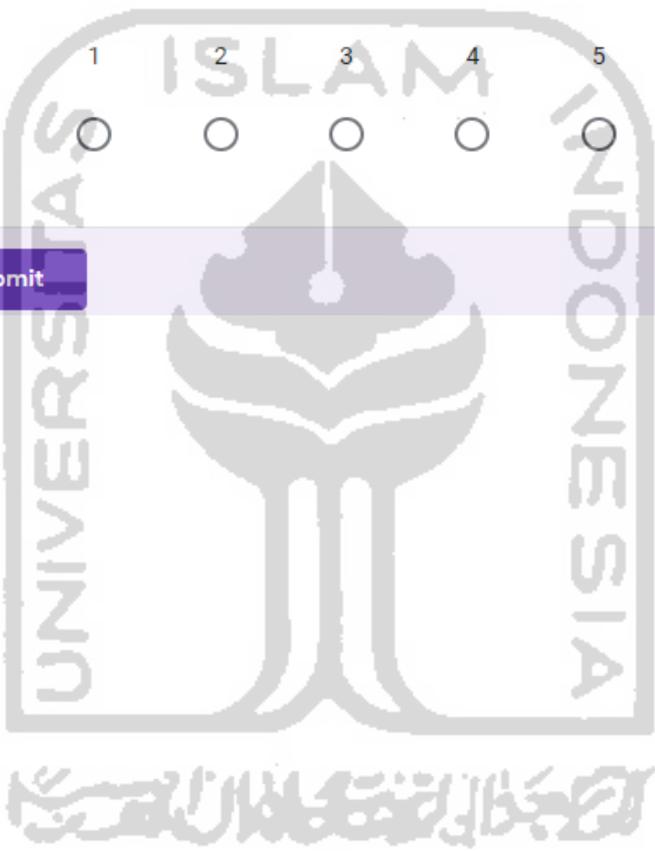
Tidak Puas Puas

Pemanfaatan limbah tidak terpakai menjadi produk bernilai jual

1 2 3 4 5

Tidak Puas Puas

Back Submit



Konsumen

Kepada Bapak/Ibu Karyawan CV. LIANA Collection.
Perkenalkan Saya Galih Pribadi Wicaksana (16522087) Jurusan Teknik Industri angkatan 2016. Sehubungan dengan penelitian yang Saya lakukan dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Dimohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisikan kuisiner kepuasan dan kontribusi selaku konsumen CV. Liana Collection sesuai dengan pertanyaan yang tertera dibawah ini. Setiap jawaban yang Anda berikan akan sangat berharga bagi penelitian ini. Atas kesediaannya dan kerja samanya Saya ucapkan terimakasih kasih.

Nama

Your answer

Konsumen

Kepuasan

Didalam kuisiner kepuasan ini terdiri dari bagaimana pihak Stakeholder (Konsumen) merasa puas atas kinerja yang selama ini dilakukan oleh CV. Liana Collection.

Memperoleh barang sesuai pesanan

1 2 3 4 5

Tidak Puas

Puas

Tidak adanya kecacatan produk yang diterima

1

2

3

4

5

Tidak Puas

Puas

Konsumen

Kontribusi

Didalam kuisisioner kontribusi ini terdiri dari bagaimana kontribusi yang telah dilakukan oleh pihak Stakeholder (Konsumen) atas kepuasan yang telah diperoleh dari Kinerja CV. Liana Collection.

Pengecekan rutin setiap barang datang

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Perusahaan melakukan Quality Control sebelum pengiriman

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Intensitas pembelian yang rutin

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Perusahaan menjamin menggunakan ekspedisi pengiriman yang terpercaya

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Perusahaan melakukan transparansi terkait produknya						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puas
Perusahaan melakukan pembaharuan motif secara terus menerus						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puas
Perusahaan menggunakan bahan dengan kualitas yang baik						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puas
Perusahaan melakukan pelayanan yang terbaik						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puas
Perusahaan bertanggung jawab penuh atas produknya						
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puas
Back	Submit					

Kuisisioner Kepuasan dan Kontribusi Supplier

Kepada Bapak/Ibu PT. Innagroup Textille Manufacturing
Perkenalkan Saya Galih Pribadi Wicaksana (16522087) Jurusan Teknik Industri angkatan 2016. Sehubungan dengan penelitian yang Saya lakukan dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Dimohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisikan kuisisioner kepuasan dan kontribusi Supplier dibawah ini sesuai dengan pertanyaan yang tertera. Setiap jawaban yang Anda berikan akan sangat berharga bagi penelitian ini. Atas kesediaannya dan kerja samanya Saya ucapkan terima kasih.

Nama Terang

Your answer

Umur

Your answer

Jabatan

Your answer

Kuisisioner Kepuasan dan Kontribusi Supplier

Kepuasan

Didalam kuisisioner kepuasan ini terdiri dari bagaimana pihak Stakeholder (Supplier) merasa puas atas kinerja yang selama ini dilakukan oleh CV. Liana Collection.

Adanya kerja sama yang sehat terhadap buyer

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Target per-bulan yang ditetapkan buyer tercukupi

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Mendapat apresiasi oleh buyer atas produk yang baik

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Ketepatan waktu pembayaran

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Komunikasi secara transparan

1 2 3 4 5

Tidak Puas Puas

Adanya peningkatan pembelian dari buyer

1 2 3 4 5

Tidak Puas Puas

Kuisiener Kepuasan dan Kontribusi Supplier

Kontribusi

Didalam kuisiener kontribusi ini terdiri dari bagaimana kontribusi yang telah dilakukan oleh pihak Stakeholder (Supplier) atas kepuasan yang telah diperoleh dari Kinerja CV. Liana Collection.

Menekankan MOU yang sudah disepakati bersama

1 2 3 4 5

Tidak Puas Puas

Pengelolaan inventory barang jadi yang baik

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Memaksimalkan pembuatan produk sebaik mungkin

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Saling percaya terhadap konsumen dan produsen

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Penetapan harga yang disetujui kedua belah pihak

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Melakukan konfirmasi rutin antara kedua belah pihak

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pelayanan terbaik kepada buyer

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Masyarakat Sekitar CV. Liana Collection

Kepada yth Bapak/Ibu

Perkenalkan Saya Galih Pribadi Wicaksana (16522087) Jurusan Teknik Industri angkatan 2016. Sehubungan dengan penelitian yang Saya lakukan dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Dimohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisikan kuisioner kepuasan dan kontribusi masyarakat sekitar dibawah ini sesuai dengan pertanyaan yang tertera. Setiap jawaban yang Anda berikan akan sangat berharga bagi penelitian ini. Atas kesediaannya dan kerja samanya Saya ucapkan terima kasih.

Nama

Your answer

Umur

Your answer

Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Masyarakat Sekitar CV. Liana Collection

Kepuasan

Didalam kuisioner kepuasan ini terdiri dari bagaimana pihak Stakeholder (Masyarakat Sekitar) merasa puas atas kinerja yang selama ini dilakukan oleh CV. Liana Collection.

Tidak adanya pencemaran dalam bentuk apapun yang dikeluarkan perusahaan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Selalu menjaga kebersihan dan memiliki prinsip ramah lingkungan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat sekitar

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Adanya kelengkapan dokumen izin mendirikan usaha yang diketahui masyarakat

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Ikut andil dalam pelaksanaan kegiatan sosial bermasyarakat

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Masyarakat Sekitar CV. Liana Collection

Kontribusi

Didalam kuisisioner kontribusi ini terdiri dari bagaimana kontribusi yang telah dilakukan oleh pihak Stakeholder (Masyarakat Sekitar) atas kepuasan yang telah diperoleh dari Kinerja CV. Liana Collection.

Perusahaan mampu menanggulangi segala kasus pencemaran jika ada

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Perusahaan telah menjaga kebersihan dan menjadikan perusahaan yang ramah lingkungan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pemberdayaan yang baik dan layak oleh perusahaan

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Pengurusan ijin mendirikan usaha kepada dinas setempat

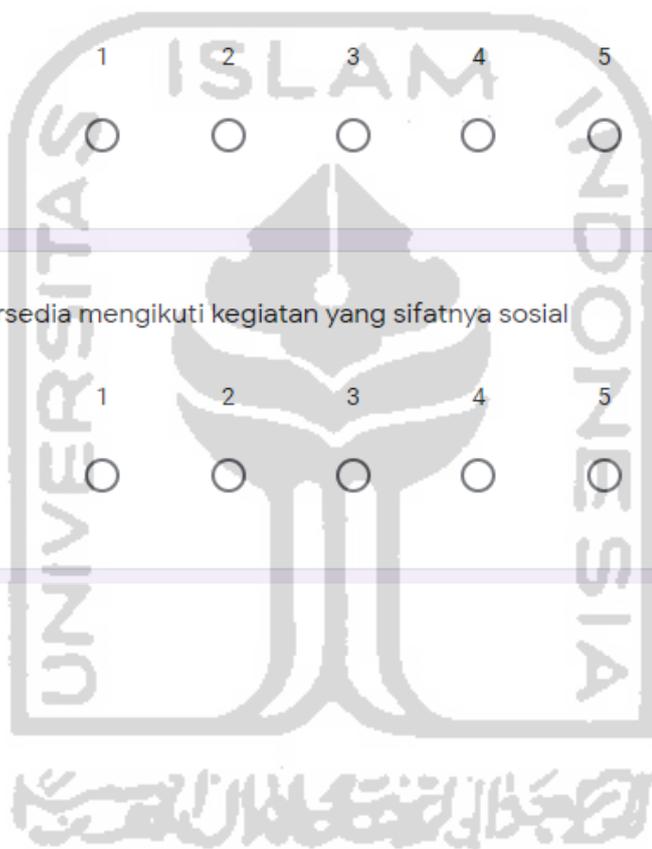
	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Perusahaan melakukan sosialisasi atas usahanya

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				

Perusahaan bersedia mengikuti kegiatan yang sifatnya sosial

	1	2	3	4	5	
Tidak Puas	<input type="radio"/>	Puas				



II. KUISIONER PERBANDINGAN PEMBOBOTAN SETIAP KRITERIA

CV. LIANA COLLECTION

Kuisisioner ini merupakan tahap terakhir pengambilan data yang mempunyai tujuan untuk mengetahui perbandingan dari bobot setiap kriteria dari hasil KPI yang telah terbentuk sebelumnya. Nilai tingkatan ini menggunakan skala penelitian sebagai berikut:

Nilai (n)	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen yang lain
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen yang lain
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dibanding dengan elemen yang lain
9	Elemen yang satu multak lebih penting dibanding elemen yang lain
2,4,6,8	Nilai-nilai kompromi diantara dua nilai yang berdekatan

Aturan Pengisian:

Untuk kriteria yang terdapat pada kolom paling kanan dilakukan perbandingan dengan kriteria pada kolom paling kiri. Nilai bobot 9 s/d 2 (bagian kanan) adalah milik kriteria kolom paling kanan. Dan sebaliknya, pada nilai bobot 9 s/d 2 (bagian kiri) merupakan milik kriteria kolom paling kiri. Berikan tanda silang (X) pada kolom bobot yang sudah disediakan dibawah ini sesuai dengan definisi yang dijelaskan didalam tabel diatas.

Berikut contoh pengisian dan penjelasannya

kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kriteria
KPI A						X												KPI B

Maka:

KPI A diantara **sedikit lebih penting** dan **lebih penting** dari KPI B (bobot KPI A = 4)

Identitas Pengisi Kuisisioner

Nama :

Jabatan :

Perbandingan Pembobotan Cluster Kriteria

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Strategi																		Proses
2	Strategi																		Kapabilitas
3	Proses																		Kapabilitas

Perbandingan Pembobotan Antar Stakeholder

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Pimpinan																		Karyawan
2	Pimpinan																		Supplier
3	Pimpinan																		Konsumen
4	Pimpinan																		Masyarakat
5	Karyawan																		Supplier
6	Karyawan																		Konsumen
7	Karyawan																		Masyarakat
8	Supplier																		Konsumen
9	Supplier																		Masyarakat
10	Konsumen																		Masyarakat

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Pimpinan Perusahaan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	X1																		X2
2	X1																		X3
3	X1																		X4
4	X2																		X3
5	X2																		X4
6	X3																		X4

X1 : Peningkatan kemampuan sumber daya manusia

X2 : Menambah pilihan motif

X3 : Meningkatkan hasil penjualan

X4 : Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Karyawan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	X5																		X6
2	X5																		X7
3	X6																		X7

X5 : Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan

X6 : Kebijakan perusahaan yang jelas

X7 : Kenyamanan dalam bekerja

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Konsumen

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	X8																		X9

X8 : Melakukan *quality control* sebelum pengiriman

X9 : Melihat perkembangan pasar

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Supplier

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	X10																		X11

X10 : Target per-bulan yang ditetapkan buyer terpenuhi

X11 : Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Masyarakat Sekitar

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	X12																		X13

X12 : Penerapan ramah lingkungan di perusahaan

X13 : Interaksi dalam kegiatan masyarakat

Perbandingan Pembobotan Proses pada Pimpinan Perusahaan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Y1																		Y2
2	Y1																		Y3
3	Y2																		Y3

Y1 : Meningkatkan ketrampilan sumber daya manusia

Y2 : Kelengkapan data yang dibutuhkan

Y3 : Pengurangan limbah pada perusahaan

Perbandingan Pembobotan Proses pada Karyawan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Y4																		Y5

Y4 : Pemberian apresiasi karyawan unggul

Y5 : Peningkatan moral karyawan

Perbandingan Pembobotan Proses pada Konsumen

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Y6																		Y7

Y6 : Keahlian karyawan dibidangnya

Y7 : Cepat tanggap atas respon perubahan pasar

Perbandingan Pembobotan Proses pada Supplier

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Y8																		Y9

Y8 : Adanya peningkatan pembelian dari buyer

Y9 : Komunikasi secara transparan

Perbandingan Pembobotan Proses pada Masyarakat Sekitar

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Y10																		Y11

Y10 : Melakukan pelatihan program ramah lingkungan

Y11 : Mempererat hubungan dengan masyarakat

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Z1																		Z2
2	Z1																		Z3
3	Z2																		Z3

Z1 : Kenaikan moral karyawan

Z2 : Pelatihan sumber daya manusia

Z3 : Ketelitian para stakeholder yang terlibat

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Karyawan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Z4																		Z5

Z4 : Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan

Z5 : Kebijakan ramah lingkungan

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Konsumen

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Z6																		Z7
2	Z6																		Z8
3	Z7																		Z8

Z6 : Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli

Z7 : Pelatihan karyawan sesuai bidangnya

Z8 : Harga yang bersaing dengan pasar

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Supplier

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Z9																		Z10

Z9 : Memaksimalkan pembuatan produk

Z10 : Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Masyarakat Sekitar

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	Z11																		Z12

Z11 : Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan

Z12 : Adanya perijinan lengkap mendirikan usaha

III. Kuisisioner Penilaian KPI

KUISIONER PENILAIAN KPI

Kepada Bapak/Ibu CV. Liana Collection
 Sehubungan dengan penelitian Tugas Akhir Peneliti. Peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia mengisi kuisisioner penilaian KPI dibawah ini dengan objektif dan sebenarnya. KPI yang telah terbentuk berdasarkan kuisisioner I yaitu tentang identifikasi Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder. Nantinya hasil penilaian kuisisioner II akan dibentuk pengukuran produktivitas kinerja dari CV. Liana Collection. Atas partisipasi Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

* Required

Nama

Your answer

Jabatan *

- Pimpinan Perusahaan
 Manager

KUISIONER PENILAIAN KPI

* Required

Penilaian KPI Strategi

KPI Strategi berupa strategi para Stakeholders untuk mencapai kepuasan yang diinginkan serta meningkatkan kontribusi dari para Stakeholders.

Berikut petunjuk pengisian:

Nilai 1 : Sangat tidak setuju

Nilai 2 : Tidak setuju

Nilai 3 : Netral

Nilai 4 : Setuju

Nilai 5 : Sangat setuju

1	Peningkatan kemampuan sumber daya manusia					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
2	Menambah pilihan motif					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
3	Meningkatkan hasil penjualan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
4	Penerapan ramah lingkungan pada perusahaan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
5	Komunikasi yang bijak dari seluruh bagian di perusahaan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
6	Kebijakan perusahaan yang jelas					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
7	Kenyamanan dalam bekerja					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
8	Melakukan quality control sebelum pengiriman					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
9	Melihat perkembangan pasar					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
10	Target per-bulan yang ditetapkan buyer terpenuhi					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
11	Kesepakatan harga yang terbaik bagi kedua pihak					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
12	Penerapan ramah lingkungan di perusahaan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
13	Interaksi dalam kegiatan masyarakat					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5

KUISIONER PENILAIAN KPI

* Required

Penilaian KPI Proses

KPI Proses berisi sebuah proses yang diterapkan dalam melaksanakan strategi yang sudah dibentuk untuk mencapai kepuasan dan meningkatkan kontribusi para Stakeholders.

Berikut petunjuk pengisian:

Nilai 1 : Sangat tidak setuju

Nilai 2 : Tidak setuju

Nilai 3 : Netral

Nilai 4 : Setuju

Nilai 5 : Sangat setuju

1	Meningkatkan keterampilan sumber daya manusia					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
2	Kelengkapan data yang dibutuhkan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
3	Pengurangan limbah pada perusahaan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
4	Pemberian apresiasi karyawan unggul					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
5	Peningkatan moral karyawan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
6	Keahlian karyawan dibidangnya					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
7	Cepat tanggap atas respon perubahan pasar					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
8	Adanya peningkatan pembelian dari buyer					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
9	Komunikasi secara transparan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
10	Melakukan pelatihan program ramah lingkungan					

	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
11	Mempererat hubungan dengan masyarakat						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju

KUISIONER PENILAIAN KPI

* Required

KPI Kapabilitas

KPI Kapabilitas berupa kemampuan dari para Stakeholders untuk meningkatkan kemampuan proses dalam tercapainya kepuasan Stakeholders serta dalam peningkatan kontribusi para Stakeholders.

Berikut petunjuk pengisian:

Nilai 1 : Sangat tidak setuju

Nilai 2 : Tidak setuju

Nilai 3 : Netral

Nilai 4 : Setuju

Nilai 5 : Sangat setuju

1	Kenaikan moral karyawan						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
2	Pelatihan sumber daya manusia						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
3	Ketelitian para stakeholder yang terlibat						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
4	Pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
5	Kebijakan ramah lingkungan						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
6	Mengetahui informasi lengkap produksi barang yang dibeli						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
7	Pelatihan karyawan sesuai bidangnya						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju
8	Harga yang bersaing dengan pasar						
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat setuju

9	Memaksimalkan pembuatan produk					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
10	Adanya kerjasama yang sehat antar kedua pihak					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
11	Sosialisasi pentingnya program ramah lingkungan					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5
12	Adanya perijinan lengkap mendirikan usaha					
	Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5

