

**PENERAPAN PERFORMANCE PRISM DAN IMPLEMENTASI *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* PADA ANALISIS KINERJA DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*, PEMBOBOTAN OMAX DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(Studi Kasus di PT. Geo Dua Pito)**

TUGAS AKHIR

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

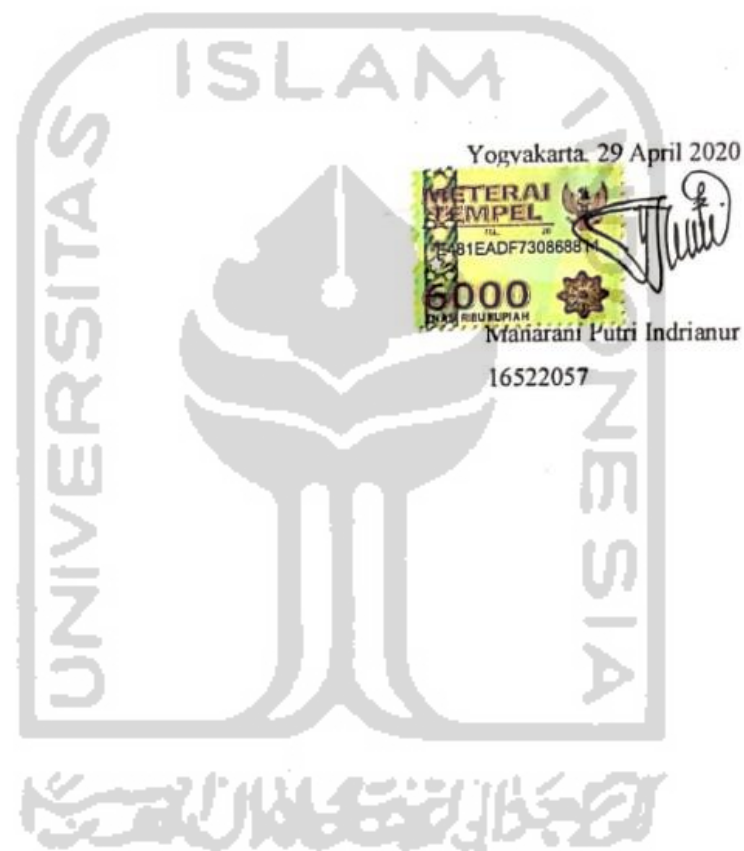


Nama : Maharani Putri Indrianur
No. Mahasiswa : 16 522 057

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya saya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENERAPAN *PERFORMANCE PRISM* DAN IMPLEMENTASI *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* PADA ANALISIS KINERJA DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*, PEMBOBOTAN *OMAX* DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(Studi Kasus di PT. Geo Dua Pito)**



Nama : Maharani Putri Indrianur
No. Mahasiswa : 16522057

Yogyakarta, 15 Mei 2020

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Dr., Drs., Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc.

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

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**PENERAPAN *PERFORMANCE PRISM* DAN IMPLEMENTASI *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* PADA ANALISIS KINERJA DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*, PEMBOBOTAN OMAX DAN *TRAFFIC LIGHT SYSTEM*
(Studi Kasus di PT. Geo Dua Pito)**

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Maharani Putri Indrianur
No. Mahasiswa : 16522057

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

Yogyakarta, 02 Juli 2020

Tim Penguji

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

Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T.
Penguji I

Amarria Dila Sari, S.T., M.Eng.
Penguji II

Mengetahui,

Ketua Prodi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN

**PT. GEO DUA PITO**

SAMARINDA - KAUAMAN TIMUR

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. : 002/SKP/GDP/IV/2020
Hal : Surat Keterangan Penelitian

Saya yang bertandatangan dibawah ini adalah management dari PT. Geo Dua Pito menyatakan bahwa :

Nama : Maharani Putri Indrianur
NIM : 16522057
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Jurusan : Teknik Industri
Judul : Penerapan Performance Prism pada Identifikasi KPI (Key Performance Indicator) Menggunakan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process), OMAX dan Traffic Light System

Telah selesai melakukan penelitian tugas akhir yang dilaksanakan pada tanggal 01 April 2020 sampai dengan 30 April 2020 di PT. Geo Dua Pito.

Demikian surat penelitian ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bulungan, 30 April 2020
Management



Rony Octa Prabowo, S.Si

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirohmanirrohim

Alhamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur kepada Allah SWT atas cinta dan kasih sayang-Mu telah memberi hamba kekuatan dan membekaliku dengan ilmu. Atas karunia-Mu akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan. Shalawat dan salam selalu terlimpahkan kehariban Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi.

Ayah Hery Indriyanto, Mama Susyie dan Adik Muhammad Sulthan Ramdhan

Terimakasih telah mendukungku dan mendoakanku sampai saat ini. Terimakasih untuk ayah dan mama yang telah membesarkanku hingga saat ini, terimakasih sudah mendoakanku selalu dan doakan aku agar dapat membahagiakan kalian. Dan terimakasih untuk Sulthan adikku tercinta yang sudah menjadi adik yang baik, semoga kelak kamu dapat menggapai cita-cita yang lebih tinggi dan dapat membuat kedua orang tua kita bangga. Aamiin

Terimakasih kepada Bapak Dr., Drs., Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc dan Ibu Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP yang sudah membimbing saya untuk menyelesaikan skripsi ini. semoga bapak dan ibu sekeluarga selalu diberikan kesehatan, kemudahan dan selalu dalam lindungan Allah SWT.

Terimakasih kepada Rony Octa Prabowo yang selalu menemani, dan mendukung saya. Terimakasih sudah menjadi orang yang selalu bisa saya andalkan. YOU'RE THE BEST. Semoga apa yang disemogakan tercapai ya. Aamiin

Terakhir, teruntuk sahabat dan teman-teman saya terutama Gamal dan Nicolaz yang selalu memberikan semangat dan bantuan dalam kesulitan selama perkuliahan. Terimakasih.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا
 وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu menang”

(QS. Al Imraan : 200)



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Alhamdulillahilalamin, segala puji dan syukur terhadap Allah SWT yang telah memberikan berkat rahmat dan nikmat-Nya sehingga Tugas Akhir yang berjudul **“Penerapan *Performance Prism* dan Implementasi *Green Human Resource Management* pada Analisis Kinerja dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Pembobotan OMAX dan *Traffic Light System*”** ini dengan baik. Tak lupa sholawat serta salam saya panjatkan kepada nabi besar Muhammad SAW serta keluarga, sahabat dan para umatnya hingga akhir zaman.

Tugas akhir merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Selama pelaksanaan Tugas Akhir di PT. Geo Dua Pito ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, MT 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 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Dr., Drs., Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc selaku pembimbing Tugas Akhir.
5. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP. selaku pembimbing Tugas Akhir.
6. PT. Geo Dua Pito yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
7. Kepada keluarga Ayah Hery, Mama Susyie dan Adik Sulthan yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi dan menyemangati saya.
8. Kepada mas Rony Octa Prabowo yang selalu mendukung, menyemangati dan membantu saya untuk menjadi yang lebih baik.

9. Tim seperjuangan saya Cely dan Galih yang telah bekerjasama dan membantu dalam mengerjakan Tugas Akhir ini hingga selesai.
10. Sahabat saya Nicolaz dan Gamal yang sudah memberikan dukungan dan mendoakan saya.
11. Teman-teman Asisten Laboratorium Sistem Manufaktur Terintegrasi, Nico, Bayu, Rikza, Reza, Shelly, Syafira, Yoko, Apsari, Arif, Aziz, Tuasikal, Vero, dan Yulinda yang sudah menjadi rumah kedua saya selama masa perkuliahan.
12. Kepada kakak tingkat saya, Mas Putra dan Mas Danang Amangkurat yang sudah membantu saya selama masa perkuliahan.
13. Teman angkatan 2016 yang selama ini selalu membantu dalam melaksanakan proses perkuliahan.
14. Seluruh pihak yang telah membantu penulis yang tidak bisa disebutkan namanya satu – persatu.

Inshaa Allah, kebaikan-kebaikan yang diberikan menjadi amal soleh dan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin.

Dengan demikian saya akhir, semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis, tempat penelitian, pembaca, dan menjadi dasar pengembangan penelitian selanjutnya. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun demi kesempurnaan tugas akhir ini.

Wassalamu'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh

Yogyakarta, Mei 2020



Maharani Putri Indrianur

16522057

Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan salah satu usaha perusahaan untuk mengetahui informasi terkait tingkat kinerja perusahaan dalam mencapai target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan agar mengetahui sudah sejauh mana perkembangan dalam mencapai target tersebut. PT. Geo Dua Pito merupakan perusahaan yang bergerak di bidang tambang Batubara. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan ini yaitu *Performance Prism*. Metode ini merupakan pengukuran yang mengintegrasikan seluruh aspek perusahaan meliputi kepuasan dan kontribusi *stakeholder*. Pengukuran kinerja ini didukung dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot prioritas dari setiap kriteria KPI. *Scoring system* menggunakan OMAX (*Objective Matrix*) untuk mengetahui nilai performansi perusahaan dan *Traffic Light System* untuk mengidentifikasi KPI yang membutuhkan perbaikan. Dan implementasi *Green Human Resource Management* terhadap KPI untuk mengetahui kepedulian perusahaan terhadap lingkungan. Pengukuran kinerja PT. Geo Dua Pito menghasilkan 62 KPI yang meliputi 16 KPI Strategi, 25 KPI Proses dan 21 KPI Kapabilitas. Dari perhitungan AHP, didapatkan bahwa SE2 (tingkat *incident* dan *accident* karyawan) merupakan KPI dengan bobot tertinggi. Dan hasil pengukuran kinerja diperoleh nilai 5,80 yang berarti pencapaian kinerja perusahaan tergolong cukup baik dan memerlukan beberapa rekomendasi perbaikan agar meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, AHP, OMAX, *Green Human Resource Management*.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iv
LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
Abstrak	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II.....	7
TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kajian Deduktif.....	7
2.1.1 Kinerja.....	7
2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	8
2.1.3 Pemilihan Metode Pengukuran Kinerja	12
2.1.4 Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Performance Prism</i>	15
2.1.5 <i>Stakeholder</i>	Error! Bookmark not defined.

2.1.6	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	17
2.1.7	Implementasi <i>Green Human Resource Management</i> pada Usulan KPI	18
2.1.8	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	19
2.1.9	Tahapan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	20
2.1.9.1	Penilaian kriteria dan alternatif	20
2.1.9.2	Penentuan Prioritas	22
2.1.9.3	Konsistensi Logis	22
2.1.10	OMAX.....	23
2.1.10.1	Definisi Metode <i>Objectives Matrix (OMAX)</i>	23
2.1.10.2	Kelebihan Metode <i>Objectives Matrix (OMAX)</i>	24
2.1.10.3	Bentuk dan Susunan Metode OMAX.....	24
2.1.11	<i>Traffic Light System</i>	25
2.2	Kajian Induktif	26
BAB III.....		33
METODE PENELITIAN		33
3.1	Objek Penelitian.....	33
3.2	Jenis Data.....	33
3.3	Pengumpulan Data.....	34
3.4	Pengolahan Data	35
3.4.1	Identifikasi dan Validitas <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	36
3.4.2	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Menggunakan <i>Software SPSS 20</i>	37
3.4.3	Pembobotan dengan metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	39
3.4.4	<i>Scoring system</i> menggunakan <i>Objective Matrix (OMAX)</i> dan <i>Traffic Light System</i>	39

3.5	Alur Penelitian	41
BAB IV.....		42
PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN		42
4.1	Gambaran Umum.....	42
4.1.1	Profil PT. Geo Dua Pito	42
4.1.2	Visi dan Misi PT. Geo Dua Pito.....	43
4.1.3	Struktur Organisasi.....	43
4.2	Perancangan <i>Performance Prism</i>	47
4.2.1	Identifikasi <i>Stakeholder</i> Pengukuran Kinerja perusahaan.....	47
4.2.2	Identifikasi <i>Stakeholder's satisfaction</i> dan <i>stakeholder's contribution</i>	48
4.2.3	Identifikasi <i>Strategy, Process, dan Capability Stakeholder</i> dalam Perancangan KPI.....	61
4.2.4	<i>Strategy Map</i>	65
4.2.5	Pengukuran Kinerja Setiap KPI	67
4.2.6	Data <i>Key Performance Indicator</i>	73
4.3	Pembobotan KPI dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	75
4.3.1	Perhitungan AHP setiap <i>Stakeholder</i>	77
4.4	Perhitungan OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	88
4.4.1	Perhitungan OMAX pada KPI Strategi.....	91
4.4.2	Perhitungan OMAX pada KPI Proses.....	97
4.4.3	Perhitungan OMAX pada KPI Kapabilitas.....	104
4.4.4	Perhitungan Kinerja Perusahaan PT. Geo Dua Pito	109
BAB V		110
PEMBAHASAN		110
5.1	Rekapitulasi Nilai Performansi dengan OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	110

5.1.1	Nilai Performansi KPI Strategi.....	110
5.1.2	Nilai Performansi KPI Proses.....	111
5.1.3	Nilai Performansi KPI Kapabilitas.....	113
5.1.4	Nilai Performansi <i>Stakeholder</i>	114
5.1.5	Nilai Performansi Perusahaan.	114
5.2	-Analisis KPI Strategi.	115
5.3	Analisis KPI Proses.	117
5.4	Analisis KPI Kapabilitas.....	118
5.5	Analisis Performansi <i>Stakeholder</i>	129
5.6	Analisis Performansi Perusahaan.....	129
BAB VI	130
KESIMPULAN DAN SARAN	130
6.1	Kesimpulan	130
6.2	Saran	131
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN	134



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Contoh matrik perbandingan berpasangan	21
Tabel 2. 2 Nilai Indeks Random.....	23
Tabel 2. 3 Nilai Indeks Random.....	24
Tabel 2. 4 Kajian Induktif	30
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Kuesioner.....	48
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Uji Validitas	50
Tabel 4. 3 Hasil Kuesioner Kebutuhan dan Kontribusi.....	53
Tabel 4. 4 Kebutuhan dan Kontribusi	57
Tabel 4. 5 Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas.....	61
Tabel 4. 6 Identifikasi KPI	63
Tabel 4. 7 Hasil Pengukuran KPI.....	73
Tabel 4. 8 Skala Penilaian Perbandingan AHP	75
Tabel 4. 9 Bobot Antar Kriteria.....	78
Tabel 4. 10 Bobot Antar <i>Stakeholder</i>	78
Tabel 4. 11 Bobot KPI Strategi Pimpinan.....	79
Tabel 4. 12 Bobot KPI Strategi Karyawan.....	80
Tabel 4. 13 Bobot KPI Strategi <i>Supplier</i>	80
Tabel 4. 14 Bobot KPI Strategi Buyer	81
Tabel 4. 15 Bobot KPI Strategi Masyarakat.....	81
Tabel 4. 16 Bobot KPI Proses Pimpinan	82
Tabel 4. 17 Bobot KPI Proses Karyawan.....	82
Tabel 4. 18 KPI Proses <i>Supplier</i>	83
Tabel 4. 19 Bobot KPI Proses Buyer	84
Tabel 4. 20 Bobot KPI Proses Masyarakat.....	84
Tabel 4. 21 Bobot KPI Kapabilitas Pimpinan	85
Tabel 4. 22 Bobot KPI Kapabilitas Karyawan	86
Tabel 4. 23 KPI Kapabilitas <i>Supplier</i>	87
Tabel 4. 24 Bobot Kapabilitas Buyer	87
Tabel 4. 25 Bobot KPI Kapabilitas Masyarakat.....	88
Tabel 4. 26 Hasil Perhitungan OMAX KPI Strategi	91

Tabel 4. 27 Hasil Perhitungan OMAX KPI Proses	97
Tabel 4. 28 Hasil Perhitungan OMAX KPI Kapabilitas	104
Tabel 4. 29 Rekapitulasi Nilai Performansi Antar Kriteria.....	109
Tabel 5. 1 Nilai Performansi KPI Strategi.....	110
Tabel 5. 2 Nilai Performansi KPI Proses.....	111
Tabel 5. 3 Nilai Performansi KPI Kapabilitas.....	113
Tabel 5. 4 Nilai Performansi <i>Stakeholder</i>	114
Tabel 5. 5 Ringkasan Rekomendasi KPI.....	121



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Lima Faset <i>Performance Prism</i>	15
Gambar 2. 2 Struktur Hirarki AHP	20
Gambar 3. 1 Infografis Metode.....	35
Gambar 3. 2 <i>Strategic Process Capability Map</i>	36
Gambar 3. 3 Alur Penelitian.....	41
Gambar 4. 1 Stuktur Organisasi PT. Geo Dua Pito.....	44
Gambar 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas	52
Gambar 4. 3 <i>Strategy Map</i>	66
Gambar 4. 4 Struktur Hirarki KPI PT. Geo Dua Pito.....	77
Gambar 4. 5 Matriks OMAX.....	88
Gambar 4. 6 Diagram KPI Strategi Owner	93
Gambar 4. 7 Diagram KPI Strategi Karyawan.....	94
Gambar 4. 8 Diagram KPI Strategi <i>Supplier</i>	94
Gambar 4. 9 Diagram KPI Buyer	95
Gambar 4. 10 Diagram KPI Strategi Masyarakat.....	95
Gambar 4. 11 Diagram KPI Proses Owner	100
Gambar 4. 12 Diagram KPI Proses Karyawan.....	101
Gambar 4. 13 Diagram KPI Proses <i>Supplier</i>	102
Gambar 4. 14 Diagram KPI Proses Buyer.....	102
Gambar 4. 15 Diagram KPI Proses Masyarakat.....	103
Gambar 4. 16 Diagram KPI Kapabilitas Owner.....	106
Gambar 4. 17 Diagram KPI Kapabilitas Karyawan	106
Gambar 4. 18 Diagram KPI Kapabilitas <i>Supplier</i>	107
Gambar 4. 19 Diagram KPI Kapabilitas Buyer.....	108
Gambar 4. 20 Diagram KPI Kapabilitas Masyarakat.....	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi pada era globalisasi saat ini berkembang begitu pesat. Perkembangan ini mengakibatkan persaingan bisnis semakin ketat terutama pada sektor industri dengan berbagai inovasi terbarunya. Namun, berbeda dengan industri pertambangan beberapa tahun terakhir ini yang perkembangannya kurang begitu menggembirakan. Ketika industri-industri lain pertumbuhannya cukup baik, industri pertambangan bertolak belakang. Salah satunya yaitu industri pertambangan batubara. Menurut Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) pada tahun 2019 terjadi *over supply* atau kelebihan produksi terhadap batubara. ESDM menargetkan jumlah produksi di angka 489 juta ton. Namun, realisasinya mencapai 610 juta ton dan merupakan produksi tertinggi sejak tahun 2014. Adapun harga batubara yang menurun dikarenakan ancaman resesi ekonomi global dan permintaan ekspor yang menurun dan permintaan dalam negeri yang dibatasi. Hal-hal tersebut yang membuat kinerja perusahaan industri tambang batubara yang menurun dan berusaha untuk mempertahankan perusahaannya. Salah satu perusahaan tambang batubara di Indonesia yaitu PT. Geo Dua Pito yang bergerak di bidang pekerjaan eksplorasi pertambangan batubara menyadari akan pentingnya kualitas dari perusahaan agar dapat bersaing secara global dan meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan, mengingat semakin banyak perusahaan tambang yang sedang berusaha mempertahankan perusahaannya agar tidak mengalami kerugian.

Semakin meningkatnya persaingan di dunia industri mengakibatkan para manajer dari industri perlu memainkan peranan yang benar dalam sistem industri tersebut. (Sutanto & Sumarauw, 2014) mengatakan bahwa esensi dari persaingan terletak pada bagaimana perusahaan mengimplementasikan proses dalam menghasilkan produk baik, barang atau jasa yang lebih baik, lebih murah dan cepat dibanding pesaingnya, untuk itu sebuah perusahaan harus dapat memperbaiki kinerja karyawannya agar dapat terus bersaing dan mengalami kemajuan. Kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur dari kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengukur sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuan tersebut.

Banyak perusahaan yang menggunakan laporan keuangan sebagai tolak ukur dari kinerja suatu perusahaan. Tetapi penilaian tersebut hanya dilihat dari sisi keuangan saja dan menyebabkan kelemahan dikarenakan kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan banyak metode pengukuran kinerja antara lain *balanced scorecard* yang hanya mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi *stakeholder customer* saja dan belum mencakup semua *stakeholder*. Metode SMART berfokus pada operasional departemen dan Metode IPMS dibatasi oleh strategi yang sudah ada. Maka dari itu diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat mengidentifikasi seluruh *stakeholder* perusahaan dan membuat strategi baru yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada PT. Geo Dua Pito sendiri belum pernah dilakukan pengukuran kinerja. Untuk pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. Geo Dua Pito hanya melihat dari sisi keuangan saja, apabila laba bertambah maka kinerja meningkat dan sebaliknya apabila laba menurun maka kinerja perusahaan menurun dan pengukuran kinerja pada perusahaan ini tidak memperhatikan dari perspektif lain terutama dari sisi pelanggan sehingga dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja ini tidak dapat digunakan jangka panjang. Oleh karena itu, agar dapat bersaing di dunia pertambangan maka perlu dilakukan peningkatan kepuasan konsumen, pengembangan organisasi, dan lain sebagainya oleh karena itu peneliti

menggunakan metode *Performance Prism* yang merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely & Adams, 2000). Sehingga metode *Performance Prism* memiliki kelebihan yakni mengukur kinerja tidak hanya dari sebagian tetapi seluruh *stakeholder* yang bersangkutan, seperti *customer*, *investor*, *regulator*, *supplier*, dan *employee*. Oleh karena itu, metode ini cocok digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Geo Dua Pito.

Dalam pengukuran kinerja perusahaan dapat dibantu dengan metode pembobotan agar memudahkan pengukurannya. Banyak metode pembobotan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Perbedaan antara model AHP dengan model pembobotan lainnya terletak pada jenis inputnya. Model AHP memakai pandangan manusia yang dianggap *expert* sebagai input utamanya dan hasil dari perhitungan AHP yaitu bobot setiap KPI yang akan digunakan dalam *scoring system*. Sebagai *scoring system* digunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) untuk mengetahui sejauh mana performansi dari setiap KPI. Kemudian metode *traffic light system* juga akan digunakan, metode ini berguna untuk membagi tingkat performansi menjadi tiga yaitu bagus akan diberikan warna hijau, performansi sedang akan diberikan warna kuning, dan merah akan diberikan kepada kriteria dengan tingkat performansi rendah.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis dalam penelitian ini menggunakan metode *Performance Prism* dan metode OMAX. Hasil yang diharapkan oleh peneliti diantaranya yaitu terbentuknya KPI-KPI dan skor akhir kinerja perusahaan. Nilai dari skor akhir yang dihasilkan juga diharapkan dapat menunjang perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini berdasarkan latar belakang diatas adalah:

1. Apa saja KPI (*Key Performance Indicator*) yang terbentuk pada PT. Geo Dua Pito dengan menggunakan metode *Performance Prism*?
2. Apa saja KPI (*Key Performance Indicator*) dari implementasi *Green HRM* yang terbentuk pada PT. Geo Dua Pito ?
3. Bagaimana Kinerja dari Perusahaan PT. Geo Dua Pito ?
4. Berdasarkan hasil perancangan yang telah dilakukan, apa saja KPI utama yang terbentuk dan apa saja rekomendasi usulan perbaikan kinerja pada PT. Geo Dua Pito?

1.3 Batasan Masalah

Agar hasil penelitian ini selaras dengan tujuan dilakukannya penelitian, maka terdapat beberapa batasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode yang digunakan yaitu *Performance Prism* dengan metode pendukung yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP), OMAX dan *Traffic Light System* untuk mengukur kinerja perusahaan di PT. Geo Dua Pito.
2. Penelitian ini sebatas untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan dari KPI yang ditentukan.
3. Perbaikan KPI sebatas usulan dan tidak dilakukan perbandingan sebelum dan sesudah dilakukan pengukuran kinerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) pada PT. Geo Dua Pito dengan menggunakan metode *Performance Prism*.
2. Mengidentifikasi KPI dari Implementasi *Green HRM* di PT. Geo Dua Pito.
3. Mengidentifikasi Kinerja Perusahaan PT. Geo Dua Pito berdasarkan KPI yang telah dirancang.
4. Mengidentifikasi KPI utama yang ada untuk PT. Geo Dua Pito berdasarkan hasil perancangan yang telah dilakukan kemudian merekomendasikan usulan perbaikan kinerja perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat menjadi manfaat bagi seluruh pihak. Manfaat yang diharapkan diantaranya yaitu:

1. Bagi Peneliti
Peneliti mampu mengimplementasikan keilmuan yang dimiliki dan memperluas wawasan mengenai analisis kinerja perusahaan dengan model *Performance Prism* dan (*Analitycal Hierarchy Process*) AHP dan rekomendasi yang diberikan.
2. Bagi Perusahaan
Perusahaan dapat mengukur keberhasilan perusahaan dilihat dari setiap sisi prisma yang ada pada metode *performance prism* dan dapat menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.
3. Bagi Universitas
Universitas dapat melakukan evaluasi dalam peningkatan kualitas pendidikan dimasa yang akan datang agar menciptakan lulusan yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar penulisan dan penyusunan laporan penelitian mudah dipahami, maka penulisan laporan penelitian menggunakan sistem penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini mencakup hal-hal umum seperti latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini memuat kajian literatur deduktif maupun induktif yang berkaitan dengan permasalahan sehingga dapat digunakan sebagai dasar-dasar yang dapat mendukung penelitian dan pemecahan masalah, serta membahas hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian membahas mengenai kerangka penelitian yang mencakup objek yang akan diteliti, metode pengumpulan data yang digunakan, jenis data yang diambil, alat dan bahan yang diperlukan, serta alur penelitian yang menggambarkan seluruh tahapan yang dilakukan selama penelitian.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, diuraikan proses pengolahan data untuk memecahkan permasalahan yang ada serta pemaparan hasil yang diperoleh untuk dilakukan analisis lebih lanjut pada bab selanjutnya.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini memuat pembahasan dari hasil yang diperoleh pada bab sebelumnya. Pembahasan harus dilakukan serinci mungkin sehingga dapat memenuhi tujuan dilakukannya penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab ini dilakukan tahapan terakhir yaitu berupa penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan pemberian saran bagi pihak-pihak yang terlibat dan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Deduktif

Pada kajian deduktif, dilakukan pembahasan mengenai teori-teori yang dapat menjadi dasar untuk mendukung penelitian yang dilakukan.

2.1.1 Kinerja

Kinerja merupakan permasalahan inti dalam penelitian ini. Ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, salah satunya yaitu menurut (Veitzhal, 2008), Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran tujuan, Misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja. Karena pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Hal tersebut dikatakan penting agar suatu organisasi mengetahui apakah kinerja sudah mencapai tujuan dan dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2000).

2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kanji (2007) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan informasi yang tepat terkait sebuah ukuran guna mencapai kesuksesan atau kemajuan sebuah perusahaan. Meskipun peran langsung dari setiap sistem pengukuran kinerja adalah untuk memeriksa misi atau tujuan yang didirikan, sistem tersebut memenuhi beberapa tujuan lain dalam organisasi seperti dukungan keputusan, diagnosis, evaluasi kinerja dan efek pemantauan rencana strategis (Tehhumen et.al,2002).

Sehingga pengukuran kinerja dapat dikatakan sebagai alat yang digunakan untuk menilai kualitas efisiensi maupun efektivitas kerja. Ukuran kinerja dapat diartikan sebagai parameter yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang sudah dilakukan.

Menurut (Wardhani, 2001) pengukuran kinerja sangatlah penting untuk dilakukan, hal tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pengukuran kinerja akan bermanfaat bagi suatu organisasi, salah satunya yaitu menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur dan terfokus pada rencana strategis, goal, dan performansi. Selain itu terdapat mekanisme pelaporan pada *upper management*.
- b. Pengukuran kinerja lebih terfokus pada suatu organisasi terkait apa yang diselesaikan dan lebih menekan untuk berkonsentrasi pada waktu, sumber daya dan energi dalam pencapaian tujuan.
- c. Pengukuran kinerja juga dapat memperbaiki komunikasi internal karyawan dan eksternal antara organisasi dengan *customer* maupun *Stakeholders*.
- d. Pengukuran kinerja dapat membantu suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan program serta biayanya.

(Rival, 2006) telah menjelaskan terkait manfaat pengukuran kinerja untuk pihak-pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja bagi perusahaan, antara lain :

- a. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena :

1. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 2. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 3. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi.

Manfaat lainnya yang diperoleh dari pengukuran kinerja yaitu :

1. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
2. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
3. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
4. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
5. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.2.1 Elemen Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa elemen. Menurut (Furthwangler, 2002) elemen tersebut antara lain :

1. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja ini diukur berdasarkan:

 - a. Kecepatan, sebuah proses dapat dikatakan efisiensi apabila tingkat kecepatan dalam melakukan proses meningkat.
 - b. Kualitas, kualitas merupakan satu hal yang wajib dalam pengukuran kinerja, apabila suatu proses dilakukan secara cepat tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia.
 - c. Layanan, sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.

- d. Nilai, nilai merupakan kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga sehingga memungkinkan konsumen untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang telah mereka bayarkan.
2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan menghargai kepemimpinan pemimpin mereka. Keahlian karyawan akan mempengaruhi segmen penilaian kinerja.
 3. Kepuasan karyawan

Elemen kunci dalam perbaikan kinerja adalah kepuasan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan antara lain pembelajaran, keanekaragaman, perkembangan, partisipasi, pengakuan dan keamanan.
 4. Keputusan kompensasi

Dengan memberikan kompensasi karyawan akan lebih termotivasi untuk berkembang karena mereka merasa ada penghargaan yang jelas untuk pekerjaan yang mereka lakukan, untuk itu memastikan kompensasi karyawan terpenuhi adalah hal yang penting.
 5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pimpinan maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Dan hal ini merupakan jaringan pengaman baik pimpinan maupun karyawan tidak akan terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya.

2.1.2.2 Metode Pengukuran Kinerja Perusahaan

Berikut merupakan metode-metode pengukuran kinerja perusahaan :

1. BSC (*Balanced Scorecard*)

Identifikasi variabel dalam metode ini meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun definisi operasional dari keempat perspektif tersebut yaitu :

- a. Perspektif keuangan, variabel diukur berdasarkan analisis *Return on Equity* (ROE), *Return of Assets* (ROA), *Total Asset Turnover* (TATO), *Sales Growth* (SG), serta *Number of Complaint* (NC) perusahaan selama periode tertentu.
- b. Perspektif pelanggan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Konsumen Retention* (CR), *DEV* (Pembayaran *Deviden*), *Number of New Customer* (NNC), serta *Number of Complaint* (NC) perusahaan selama periode tertentu.
- c. Perspektif proses bisnis internal variabelnya diukur berdasarkan analisis *Supplier Lead Time* (SLT), serta efisiensi pabrik (Eff.P) perusahaan selama periode tertentu.
- d. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan variabelnya diukur berdasarkan analisis *Pegawai Turnover* (ET), *Pegawai Productivity* (EP), serta *Absenteism* (Abs) perusahaan selama periode tertentu.

2. SMART (*Startegic Management and Reporting Technique*)

Model SMART (*Startegic Management and Reporting Technique*) sistem merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Model ini dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan menerapkan *Just In Time*, sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan. Tanpa adanya strategi yang jelas, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi dan strategi perusahaan. Startegi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial dan pasar. Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan konsumennya (konsumen *satisfaction*), fleksibilitasnya (*flexibility*), dan kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Kecepatan proses produksi dan pengiriman

produk, waktu proses yang semakin pendek, dan biaya yang murah. Keempat perspektif itu yakni akan menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif.

3. IPMS (*Integrated Performance Measurement Startegi*)

Penerapan metode ini dilakukan untuk mengukur empat dimensi perusahaan yang meliputi keinginan *stakeholder*, keinginan konsumen, keefektifan operasional dan keefektifan *supplier*. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pertimbangan menyeluruh baik aspek internal dan eksternal, memastikan kelancaran operasional dan produksi internal, serta menumbuhkan apresiasi dan loyalitas dari semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

4. Performance Prism

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder* bukan dari strategi. Dari identifikasi detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, maka akan membawa organisasi pada pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat, sehingga organisasi dapat mengevaluasi strategi yang diterapkan sebelumnya. Terdapat lima sisi dalam *performance prism*, yaitu keinginan dan kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kapabilitas.

Untuk lebih jelasnya, metode *performance prism* akan dijelaskan pada sub-bab pengukuran kinerja menggunakan *performance prism*.

2.1.3 Pemilihan Metode Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja pada suatu perusahaan, diperlukan sebuah metode yang dapat mengukur atau menilai kinerja dari organisasi/perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini, terdapat 4 metode yang dipertimbangkan untuk digunakan sebagai metode pengukuran kinerja pada PT. Geo Dua Pito antara lain : *Balanced Scorecard*, *SMART*, *Integrated Performance Measurement*, dan *Performance Prism*.

Saat ini metode yang populer dipakai untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan yaitu *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif sebagai dasar perancangannya. SMART sangat minim digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, karena metode ini hanya fokus pada keberhasilan departemen dan fungsi perusahaan tanpa memperhatikan kejelasan strategi. Jadi pada metode ini strategi tidak dipertimbangkan. Sedangkan, *Integrated Performance System* berbeda dengan metode metode sebelumnya, model ini memperhatikan keinginan *stakeholder* sebagai titik awal melakukan pengukuran kinerjanya. Adapun *Performance prism* merupakan metode yang menyempurnakan metode-metode sebelumnya. Model ini selain didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas *stakeholder*. Agar memenuhi kepuasan *stakeholder* maka dibutuhkan startegi-strategi, proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk menjalankan strategi tersebut.

Performance prism merupakan metode yang menyempurnakan metode *Balance Scorecard* dan kebalikan dari IPMS dimana strategi merupakan Batasan untuk keinginan *stakeholder*, sedangkan performance prism menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai hal utama yang dipertimbangkan dalam membuat strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dan dilihat dari studi literatur menunjukkan bahwa metode *performance prism* memiliki kelebihan dibanding model *Balanced Scorecard*, SMART, dan IPMS (Nelly dan Adam, 2000). Kelebihan *Performance Prism* dibandingkan dengan metode lainnya yaitu metode ini diawali dengan mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* dan menjadikannya sebagai dasar membuat strategi perusahaan. Selain itu, melibatkan *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, *supplier*, konsumen, dan regulator. Hal ini tidak dilakukan pada metode lainnya. Tetapi metode BSC hanya mengidentifikasi *stakeholder* dari sisi konsumen saja.

Performance Prism juga memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan dengan metode IPMS, dimana *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi

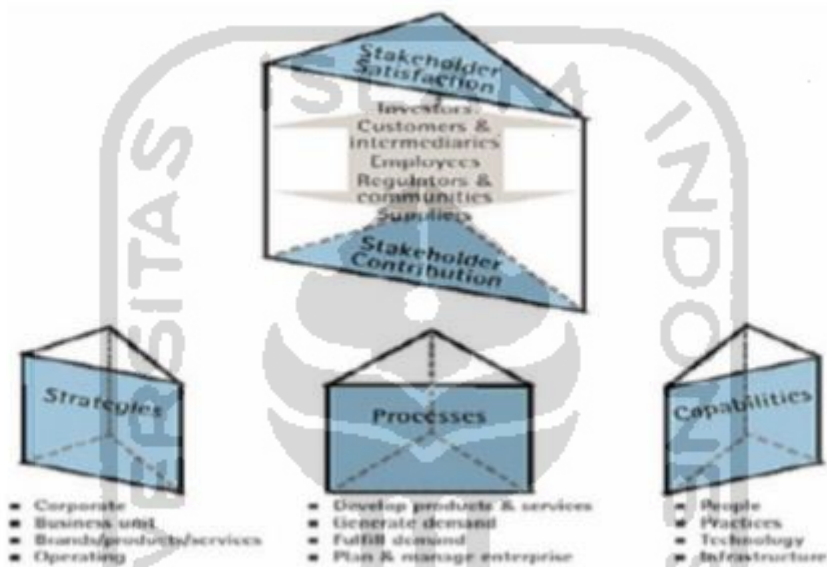
terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang didapatkan dari keinginan *stakeholder* serta tujuan perusahaan. Sehingga, kelemahan dan kelebihan dari suatu perusahaan akan terlihat, apakah dari sisi strategi, proses atau kapabilitas.

Selain itu, *Performance prism* juga memperhatikan dari aspek konsumen. Bagi perusahaan, memenuhi kepuasan *stakeholder* adalah suatu keharusan dalam perusahaan. Oleh sebab itu, berdasarkan penjelasan diatas maka metode yang akan digunakan untuk mengukur kinerja dari perusahaan ini yaitu metode *Performance Prism*.



2.1.4 Pengukuran Kinerja Menggunakan *Performance Prism*

Performance prism merupakan filosofi dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima sisi, dimana pada bagian atas dan bawah merupakan sisi *satisfaction* dan *contribution* sedangkan tiga sisi lain yang menopang yaitu *strategy*, *process*, dan *capability*. Hal tersebut merupakan lima faset penting yang harus ada di *performance prism* dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1 Lima Faset *Performance Prism*

Pendekatan dari pengukuran kinerja menggunakan metode ini tidak dilihat dari strategi awal melainkan melibatkan *stakeholder*. Pada metode ini, kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* merupakan salah satu pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mengevaluasi strategi yang dilakukan sebelumnya.

Berikut merupakan lima kunci pertanyaan yang dapat mengidentifikasi 5 faset menurut (Neely & Adams, 2000) :

1. *Stakeholder satisfaction* : apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder* ?

2. *Strategies* : strategi apa yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi kepuasan *stakeholder* ?
3. *Processes* : proses apa yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi strategi tersebut ?
4. *Capabilities* : kapabilitas atau seperti apa kesanggupan dari perusahaan untuk menjalankan proses yang sudah ditentukan ?
5. *Stakeholder contribution* : kontribusi apa yang dibutuhkan perusahaan dari *stakeholder*.

2.1.5 *Stakeholder*

Stakeholder adalah individual atau kelompok yang berinteraksi, yang memiliki “saham”, atau kepentingan pada perusahaan. *Stakeholder* adalah konstituen integral dalam hubungan bisnis dan masyarakat (Archie & Ann, 2015), dalam perusahaan biasanya terdapat *stakeholder* antara lain :

1. Investor

Investor merupakan pemilik modal atau pemilik perusahaan. Pihak ini merupakan penyedia sumber keuangan perusahaan, dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap proses yang ada di perusahaan.

2. Pelanggan

Pelanggan adalah konsumen atau orang yang akan memakai produk atau menggunakan jasa dari perusahaan baik berupa individu, grup maupun organisasi. Pelanggan biasanya menuntut suatu perusahaan untuk memiliki standar kualitas tertentu baik dalam produknya maupun pelayanan yang diberikan.

3. Karyawan

Karyawan merupakan pihak yang penting dan secara langsung berperan di perusahaan, karena kinerja dan kualitas karyawan dapat menentukan kualitas dan pelayanan suatu perusahaan. Kepuasan dan kebutuhan karyawan terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan dapat menjaga kinerja, kedisiplinan dan kemampuannya dalam bekerja sehingga produktivitasnya semakin baik.

4. *Supplier*

Supplier merupakan penyedia bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan. Peran *supplier* sendiri sangat penting, hal ini dikarenakan *supplier* menunjang kelangsungan perusahaan dalam hal produksi.

5. Masyarakat

Menurut (Neely & Adams, 2000) , secara umum apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder* dapat diprediksi sebagai berikut :

- a. *Customer* menginginkan konsep *fast, right, cheap, dan easy* dan disamping itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit, dan growth*.
- b. *Supplier* menginginkan konsep *trust, unity, profit, dan growth* dituntut untuk memberikan *fast, right, cheap, and easy*.
- c. Investor ingin dipenuhi konsep *return, reward, figures, dan faith*, selain itu juga diharapkan memberikan *capital, credit, risk, support*.
- d. *Employee* ingin dipenuhi kebutuhan akan *purpose, care, skills, dan pay* dan diharapkan memberikan *hands, hearts, minds, dan voices*.
- e. Regulator menginginkan konsep *legal, fair, dan true* untuk dipenuhi, dan memberikan *rules, reasons, clarit, dan advice*.

2.1.6 Key Performance Indicator (KPI)

Indikator Kinerja Utama atau biasa disebut KPI (*Key Performance Indicator*) merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Menurut (Moehariono, 2012) KPI merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Menurut (Moehariono, 2012) , Selain sebagai acuan ukuran dalam melihat keberhasilan suatu perusahaan, KPI (*Key Performance Indicator*) atau Indikator Kinerja Utama juga memiliki beberapa peran lain, antara lain :

1. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui area dimana karyawan bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan.
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
3. Sebagai media yang secara khusus menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Berikut merupakan kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu :

1. Memiliki proses bisnis
2. Tujuan yang jelas dari proses bisnis
3. Ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan
4. Investigasi unsur-unsur yang mempengaruhi tujuan (Moehariono, 2012)

Identifikasi KPI ditetapkan berdasarkan kebutuhan yang telah teridentifikasi. Untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan. Pernyataan tersebut didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tania et al. (2007). Mengidentifikasi dengan melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan.

2.1.7 Implementasi *Green Human Resource Management* pada Usulan KPI

Konsep implementasi berfokus pada aktivitas, tindakan atau adanya aksi terhadap suatu sistem. Implementasi dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan yang terencana agar mencapai tujuan dari suatu kegiatan (Nurdin, 2002). Konsep dari implementasi pada penelitian ini yaitu suatu kegiatan yang berfokus pada aktivitas, tindakan terhadap penerapan nilai-nilai ramah lingkungan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau biasa disebut *Green Human Resource Management* (*Green HRM*).

Perusahaan perusahaan industri terutama perusahaan tambang batubara telah memberikan kontribusi terkait masalah lingkungan dengan adanya polusi limbah gas, cair, padat dan kerusakan hutan akibat eksplorasi batubara, sehingga perusahaan wajib ikut serta dalam menyelesaikan masalah lingkungan (Agan, Acar, & Broodin, 2013). Pengelolaan lingkungan pada proses operasional perusahaan, dapat memberikan dampak positif yang berkelanjutan dalam jangka yang panjang (Zeng, et al., 2011).

Tenaga kerja atau karyawan merupakan pelaku utama dari perusahaan sangat perlu untuk memahami pengelolaan lingkungan sebagai salah satu aspek dalam rangka meningkatkan kinerja atau produktivitas dari suatu perusahaan. *Green HRM* merupakan pengembangan dari *Human Resource Management* yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia yaitu suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian. *Green HRM* merupakan sistem pengelolaan tenaga kerja yang diterapkan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan atau meningkatkan dampak positif lingkungan terhadap kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Pada penelitian ini tenaga kerja atau karyawan di perusahaan merupakan salah satu *stakeholder* penting dalam penggunaan metode *Performance Prism*. Oleh karena itu, diperlukan adanya implementasi *Green HRM* untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dan lebih terjamin dengan memperhatikan dampak lingkungan yang dihasilkan oleh perusahaan.

2.1.8 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pada penelitian ini, pembobotan KPI dilakukan dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Dengan menggunakan AHP masalah yang kompleks dengan berbagai aspek dapat terselesaikan atau terpecahkan. Model AHP digunakan sebagai salah satu metode untuk pemberian bobot pada KPI karena model ini memiliki peralatan

utama yaitu sebuah hirarki fungsional dimana input utamanya berdasarkan pendekatan kualitatif yang dapat diterima oleh semua *stakeholder* dan pengelola program.

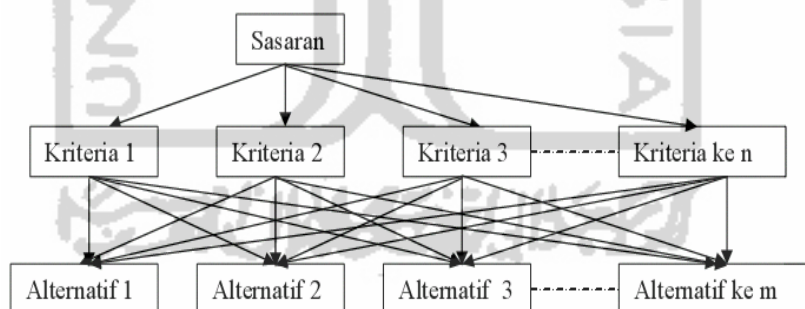
Kelebihan metode AHP dibandingkan metode yang lain (Suryadi & Ramadhani, 1998):

- Struktur hirarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
- Memperhitungkan validitas sampai batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
- Memperhitungkan daya tahan atau output analisis sensitivitas pengambil keputusan.

2.1.9 Tahapan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Menyusun hirarki dari permasalahan yang dihadapi. Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hirarki seperti Gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2. 2 Struktur Hirarki AHP

2.1.9.1 Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Menurut Saaty (1990), untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat.

Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level hirarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria, misalnya A, kemudian diambil elemen yang akan dibandingkan, misal A1, A2, dan A3. Maka susunan elemen-elemen yang dibandingkan tersebut akan tampak seperti pada tabel 2.1 matriks di bawah.

Tabel 2. 1 Contoh matrik perbandingan berpasangan

	A1	A2	A3
A1	1		
A2		1	
A3			1

Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9 seperti pada Tabel 2.1 Penilaian ini dilakukan oleh seorang pembuat keputusan yang ahli dalam bidang persoalan yang sedang dianalisa dan mempunyai kepentingan terhadapnya. Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mendapatkan nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan dengan elemen i merupakan kebalikannya.

Dalam AHP ini, penilaian alternatif dapat dilakukan dengan metode langsung (*direct*), yaitu metode yang digunakan untuk memasukkan data kuantitatif. Biasanya nilai-nilai ini berasal dari sebuah analisis sebelumnya atau dari pengalaman dan pengertian yang detail dari masalah keputusan tersebut. Jika si pengambil keputusan memiliki pengalaman atau pemahaman yang besar mengenai masalah keputusan yang dihadapi, maka dia dapat langsung memasukkan pembobotan dari setiap alternatif.

2.1.9.2 Penentuan Prioritas

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relative kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif.

Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik. Pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas melalui tahapan-tahapan berikut:

- a. Kuadratkan matriks hasil perbandingan berpasangan.
- b. Hitung jumlah nilai dari setiap baris, kemudian lakukan normalisasi matriks.

2.1.9.3 Konsistensi Logis

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut (Suryadi & Ramadhani, 1998) :

Hubungan kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$

Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut :

- a. Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang.
- b. Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena

ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang. Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
- b. Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
- c. Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- d. Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ maks.
- e. Indeks Konsistensi (CI) = $(\lambda_{maks}-n) / (n-1)$
- f. Rasio Konsistensi = CI/ RI, di mana RI adalah indeks random konsistensi. Jika rasio konsistensi ≤ 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan.

Daftar RI dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2. 2 Nilai Indeks Random

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rasio Konsistensi	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

2.1.10 OMAX

2.1.10.1 Definisi Metode *Objectives Matrix* (OMAX)

Menurut (Dea Avianda, Yoanita Yuniati, Yuniar, 2014) *Objective Matrix* (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di setiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (*objective*). Model ini dikembangkan oleh Dr. James L. Riggs (*Department of Industrial Engineering in Oregon State University*). Metode ini diperkenalkan pada tahun 80-an di Amerika Serikat.

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
0								
Level								
Weight								
Value								

Keterangan:

1. Skor 10: Kinerja sangat memuaskan. Perusahaan telah mencapai target realistis dan mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kinerja.
2. Skor 9-8: Kinerja memuaskan. Hampir di semua aktivitas, perusahaan memperoleh hasil yang memuaskan. Perusahaan telah menguasai kriteria secara konsisten.
3. Skor 7-6: Kinerja yang dihasilkan baik. Perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria (atribut ukuran kinerja) dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja sehingga dapat bekerja efektif.
4. Skor 5-4: Kinerja yang dicapai sedang atau di atas standar yang ada (cukup baik). Perusahaan masih harus belajar dan mempunyai minat untuk belajar demi peningkatan kinerja.
5. Skor 3: Kinerja standar (rata-rata). Perusahaan telah mencapai kinerja standar yang ada dan tetap dipertahankan dengan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja.
6. Skor 2-1: Kinerja yang dicapai buruk. Perusahaan masih berada di tingkat pemula atau dengan kata lain kinerja perusahaan di bawah rata-rata, masih banyak yang harus dipelajari.
7. Skor 0: Kinerja ditolak (sangat buruk). Kinerja perusahaan berlawanan dengan tujuan dan sasaran KPI. Membutuhkan bimbingan yang intensif.

2.1.11 Traffic Light System

Traffic Light System merupakan alat bantu untuk melihat posisi performansi suatu kriteria yang diukur, (Adianto, Saryatmo, & Gunawan, 2014) mengungkapkan

bahwa, *Traffic Light System* dapat digunakan untuk mengetahui level setiap KPI pada perusahaan di tingkat korporasi.

Metode ini menggunakan tiga warna dalam pengaplikasiannya, yaitu warna hijau dengan range level 8 – level 10. Warna kuning dengan range level 4 sampai level 7, dan warna merah memiliki *range* level 3 – level 0, dimana warna hijau memiliki arti bahwa kinerja perusahaan telah mencapai bahkan melebihi target, warna kuning menandakan target yang belum tercapai tapi sudah berada dalam kondisi cukup tetapi harus tetap diperhatikan, dan warna merah menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena berada dibawah pencapaian sebelumnya dan harus segera diperbaiki.

2.2 Kajian Induktif

Pada bagian ini penulis mengumpulkan penelitian penelitian sejenis yang berhubungan dengan pengukuran kinerja serta metode yang digunakan serta permasalahan yang diselesaikan yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian lanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Widiyawati, Sudjito Soeparman dan Rudy Soenoko (2013) yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja dari perusahaan *furniture*. Diketahui bahwa perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan Sistem Kinerja Individu atau SKI. Pengukuran SKI hanya fokus pada pengukuran karyawan secara individu dan tidak adanya pengukuran secara keseluruhan untuk melihat kinerja perusahaan. Sehingga, dibutuhkan pengukuran yang mengutamakan aspek Metode ini meliputi 4 aspek yaitu aspek finansial, aspek perusahaan (*stakeholder*) secara keseluruhan. Selain menggunakan metode *performance prism*, penelitian ini juga menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk mengetahui skala prioritas dari setiap KPI, scoring menggunakan *Objectives Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* untuk menentukan total nilai indeks perusahaan dan kategori indeks tersebut. Hasil penelitian ini yaitu ditemukan 79 KPI meliputi 17 KPI dari perspektif *Investor*, 16 KPI dari perspektif *Customer*,

16 KPI dari perspektif *Employee*, 15 KPI dari perspektif *Supplier* dan 15 KPI dari perspektif *Regulator*. Total index value yang didapatkan dari perhitungan OMAX yaitu 5,8364. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan *furniture* ini masih belum mencapai kinerja yang diinginkan sehingga memerlukan beberapa perbaikan.

Penelitian lainnya yaitu Sarah Azmiyati dan Syarif Hidayat (2016) yang melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja rantai pasok menggunakan model SCOR untuk penentuan metrics dan FAHP dalam proses menentukan bobot pada setiap *metrics* pada PT. Louserindo Megah Permai. Penelitian ini dilakukan berdasarkan penurunan penjualan lift selama 4 tahun terakhir (2010-2014) di perusahaan tersebut. Sehingga diperlukan perhitungan kinerja untuk mengetahui indikator kinerja perusahaan yang tergolong rendah sehingga dapat dilakukan perbaikan. Dari hasil pengukuran kinerja rantai pasok LMP pada tahun 2015, nilai kinerja sebesar 73,82% yang termasuk kategori baik. Dari perhitungan indikator kinerja SCOR yang telah dilakukan didapatkan 9 *metrics* yang nilai kerjanya rendah, yaitu: *Delivery Performance to Customer Commit Date* (60%), *%Faultless Installation* (55%), *Days Payable Outstanding* (25%), *Rout Shipments Cycle Time* (60%), *Deliver Cycle Time* (30%), *Ship Product Cycle Time* (60%), *Load Vehicle & Generate Shipping Documentation Cycle Time* (60%) dan *Install Product Cycle Time* (30%).

Dazkiyah Widyaningrum dan Elly Ismiyah (2019), melakukan pengembangan *framework* pengukuran kinerja rantai pasok perikanan budidaya tambak dengan melibatkan *stakeholder* sebagai responden untuk merancang kerangka kinerja secara tepat. Hal ini digunakan untuk mengidentifikasi indikator dan sub-indikator sesuai dengan karakteristik rantai pasok perikanan budidaya tambak. Setelah itu dilakukan perhitungan skala prioritas menggunakan AHP untuk memprioritaskan perbaikan rantai pasok pada indikator-indikator penting dengan kinerja yang buruk. Hasil dari penelitian ini yaitu didapatkan 6 kriteria dengan 16 indikator pada *framework* pengukuran kinerja rantai pasok perikanan budidaya tambak.

Nurul Hazmi Hamidah, Panji Deoranto dan Retno Astuti (2013) melakukan penelitian mengenai pengukuran produktivitas pada bagian produksi Sari Roti PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk Pasuruan menggunakan metode OMAX (*Objective Matrix*). Penelitian ini dilakukan sebagai tolak ukur produktivitas dan dasar perencanaan untuk peningkatan produktivitas di periode yang akan datang. Metode ini menggunakan *input* dan *output* sebagai acuan perhitungan produktivitas sehingga kriteria yang digunakan sebagai input yaitu bahan baku dan tenaga kerja yang terpakai dan output yaitu produk yang dihasilkan. Hasil dari penelitian ini yaitu, produktivitas tertinggi terjadi pada bulan Oktober 2012 dengan nilai indeks produktivitas sebesar 84,69% dan terendah pada bulan November dengan nilai sebesar -95,18%. Faktor-faktor yang menyebabkan produktivitas rendah yaitu bahan baku yang diterima tidak sesuai, mesin yang rusak, dan *human error*.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Daniel Alfa Puryono, Mustafid dan Ferry Jie (2016) yang meneliti penilaian terhadap proses rantai pasok dengan menggunakan metode manajemen rantai pasok yang ramah lingkungan untuk meningkatkan keuangan kinerja keuangan perusahaan. Proses pengolahan pada perusahaan dilakukan dengan urutan : memberi bobot pada indikator proses rantai pasok yang ramah lingkungan, mengukur kinerja rantai pasok dengan menggunakan metode AHP kemudian dibandingkan dengan perolehan bobot riil dari model SCOR. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengadaan, produksi, pengiriman dan pengembalian sangat ramah lingkungan. Hasil penilaian juga menunjukkan 87,3% perusahaan mengalami peningkatan keuangan dan 12,7% perusahaan efisien.

Penelitian selanjutnya yaitu Implementasi *Green HRM* dalam penggunaan metode *Performance Prism*. Penelitian ini dilakukan oleh Winda Ayu Kinanti dan Nunung Harsanah dengan membuat usulan *key performance indicator* terhadap sebuah *café* dengan menggunakan metode tambahan AHP. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk merancang kinerja perusahaan dan turut serta menjaga keseimbangan lingkungan. Proses pengolahan data dari penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada 5 *stakeholder* dan memberikan pandangan terkait implementasi *Green HRM*. Didapatkan hasil total keseluruhan KPI yaitu setiap

stakeholder memiliki 5 perspektif *performance prism* dan dalam 1 perspektif terdapat 3 KPI dengan pembobotan KPI utama yaitu investor dengan bobot 0,3039.

Berikut rangkuman tabel bahasan, metode, objek, kesimpulan dari penelitian-penelitian di atas.



Tabel 2. 4 Kajian Induktif

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek	Kesimpulan dan Relevansi Ouput
1	Sri Widiyawati, Sudjito Soeparman & Rudy Soenoko	Pengukuran Kinerja pada Perusahaan dengan menggunakan metode Performance Prism dan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	Performance Prism & AHP (Analytical Hierarchy Process)	Perusahaan <i>Furniture</i>	Pengukuran dilakukan pada 5 perspektif yaitu kepuasan <i>stakeholder</i> , strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi <i>stakeholder</i> . Hasil dari penelitian ini berupa evaluasi indikator kinerja untuk mengetahui performansi dari perusahaan tersebut.
2	Sarah Azmiyati & Syarif Hidayat	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok pada PT. Louserindo Megah Permai Menggunakan Model SCOR dan FAHP	SCOR & FAHP	PT. Louserindo Megah Permai	Pengukuran ini fokus terhadap 4 kriteria antara lain, <i>Reliability, Responsiveness, Cost & Asset Management</i> . Hasil dari penelitian yaitu terdapat 9 metrics terendah dan pada penelitian ini tidak diberikan rekomendasi.
3	Dzakiah Widyaningrum & Elly Ismiyah	Pengembangan <i>Framework</i> Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Perikanan Budidaya Tambak	AHP <i>Framework</i>	& Perikanan Budidaya Tambak	penelitian ini mengadaptasi 6 dimensi dari framework perikanan laut menjadi kriteria dan didapatkan kriteria efisiensi, fleksibilitas, <i>responsiveness</i> , kualitas produk, kualitas proses, fasilitas dan keterlibatan pemerintah. Hasil dari penelitian hanya memberikan informasi tingkat kepentingan ke-6 kriteria menggunakan metode pembobotan AHP.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek	Kesimpulan dan Relevansi Ouput
4	Nurul Hazmi Hamidah, Panji Deoranto & Retno Astuti	Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX): Studi Kasus pada Bagian Produksi Sari Roti PT Nippon Indosari Corpindo. TBK Pasuruan	OMAX	PT Nippon Indosari Corpindo. TBK Pasuruan	Penelitian ini dilakukan untuk melihat produktivitas departemen produksi. Infomasi yang didapatkan dari penelitian ini yaitu faktor penyebab rendahnya tingkat produktivitas dan rekomendasi untuk meningkatkan produktivitas.
5	Daniel Puryono, Alfa Mustafid & Ferry Jie	Penerapan <i>Green Supply Chain Management</i> Untuk Peningkatan Keuangan Perusahaan	Green SCOR & AHP	PT. X	Sama dengan penelitian Sarah Azmiyati dan Syarif Hidayat, penelitian ini fokus pada 5 kriteria yang ada pada metode SCOR tetapi metode ini menerapkan ramah lingkungan dan penelitian ini fokus terhadap <i>profit</i> perusahaan. Hasil penelitian ini hanya memberikan informasi apakah metode ini cocok untuk menganalisa dan mengevaluasi kinerja perusahaan.
6	Andhika Syahputra, Nugraha Totok Pujianto & Irfan Ardiansah	Analisis dan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Kopi di PT Sinar Mayang Lestari	SCOR & FSCN (<i>Food Supply Chain Network</i>)	PT. Sinar Mayang Lestari	Penelitian sama seperti penelitian Sarah Azmiyati dan Syarif Hidayat, pembuatan metrik kinerja dengan mengacu kepada kerangka FSCN. Hasil dari penelitian ini yaitu informasi terkait kondisi rantai pasok kopi dan nilai performansi kinerja rantai pasok.
7	Alim Setiawan S, Marimin, Yandra Arkeman, Faqih Udin	Studi Peningkatan Kinerja Manajemen Rantai Pasok Sayuran Dataran Tinggi di Jawa Barat	MPE, SCOR-Fuzzy AHP, DEA (Data Envelopment Analysis) dan SWOT	PT. Saung Mirwan	Penelitian ini mengintegrasikan model SCOR dan DEA yang menghasilkan informasi detail terkait efisiensi masing - masing pelaku dan potensi perbaikan. Hasil dari penelitian ini yaitu mengetahui komoditas sayuran tertinggi dan menghitung nilai efisiensi tertinggi untuk

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Objek	Kesimpulan dan Relevansi Ouput
					meningkatkan performansi masing - masing pelaku.
8	Priyambodo Wahyu Jatmiko	Mengukur Kinerja Bank Syariah dengan RGEC (<i>Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, Capital</i>)	RGEC	Bank Syariah	Pengukuran kinerja penelitian ini dilihat dari faktor <i>Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, Capital</i> . Hasil penelitian ini hanya memberikan informasi peringkat suatu perusahaan dengan memperhatikan nilai NPF, FDR, ROA, ROE, NIM dan CAR.
9	Heru Prasatwa, Darminto Pujotomo, Arya Arvianto & Fithria Khoirunnisa	Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism	Performance Prism & AHP (Analytical Hierarchy Process), OMAX	Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang	Sama seperti penelitian Sri Widiyawati, Sudjito Soeparman & Rudy Soenoko, penelitian ini fokus terhadap 5 <i>stakeholder</i> dengan 5 perspektif. Dan dianggap tepat digunakan untuk mengukur kinerja dari RSI Sultan Agung Semarang
10	Muhammad Nur & Bahrul Ulum	Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) di CV. Robert Jaya Sejahtera	Performance Prism & AHP (Analytical Hierarchy Process)	CV. Robert Jaya Sejahtera	Sama seperti penelitian yang menggunakan metode Performance prism, hasil penelitian ini berdasarkan pengolahan KPI dengan nilai bobot tertinggi dari masing-masing <i>stakeholder</i> dan diberlakukan perbaikan yang diusulkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Geo Dua Pito yang bergerak di bidang industri pertambangan . PT. Geo Dua Pito berlokasi di Jl. P. Antasari 2 Gg. 1 No. 124 RT. 042 Teluk Lerong Ulu, Sungai Kunjang, Samarinda, Kalimantan Timur. Objek pada penelitian ini yaitu orang-orang yang secara langsung terlibat dengan perusahaan, yaitu orang-orang dari manajemen perusahaan hingga karyawan yang melakukan kegiatan pemasokan, produksi dan para konsumen dari perusahaan.

3.2 Jenis Data

Pada penelitian ini terdapat 2 jenis data yang digunakan, yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil secara langsung oleh peneliti dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti, data-data tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Data profil perusahaan, data ini berisikan mengenai informasi umum mengenai perusahaan dan diambil dengan cara wawancara pihak yang berkompeten di perusahaan.
- b) Data *stakeholder*, data ini diperlukan untuk mengetahui *stakeholder* pada perusahaan ini dan diambil dengan metode wawancara.
- c) Data observasi merupakan data yang berasal dari penyebaran kuesioner

kepada para *stakeholder* yang nantinya berisikan data mengenai KPI atau indikator kepuasan masing-masing *stakeholder* serta kontribusinya.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bersumber dari penelitian yang ada terlebih dahulu, juga data-data perusahaan seperti file, dokumen, atau arsip perusahaan. Data sekunder didapat melalui dokumentasi pribadi perusahaan secara literatur yang berhubungan dengan perusahaan.

3.3 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk melakukan penelitian ini yaitu:

a. Kuesioner

Penyebaran kuesioner yang dilakukan di PT. Geo Dua Pito Pada penelitian ini untuk mengambil data terkait *Key Performance Indicator* (KPI).

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan *stakeholder* PT. Geo Dua Pito untuk mendapatkan data yang tidak dapat diperoleh menggunakan metode lain.

c. Observasi langsung

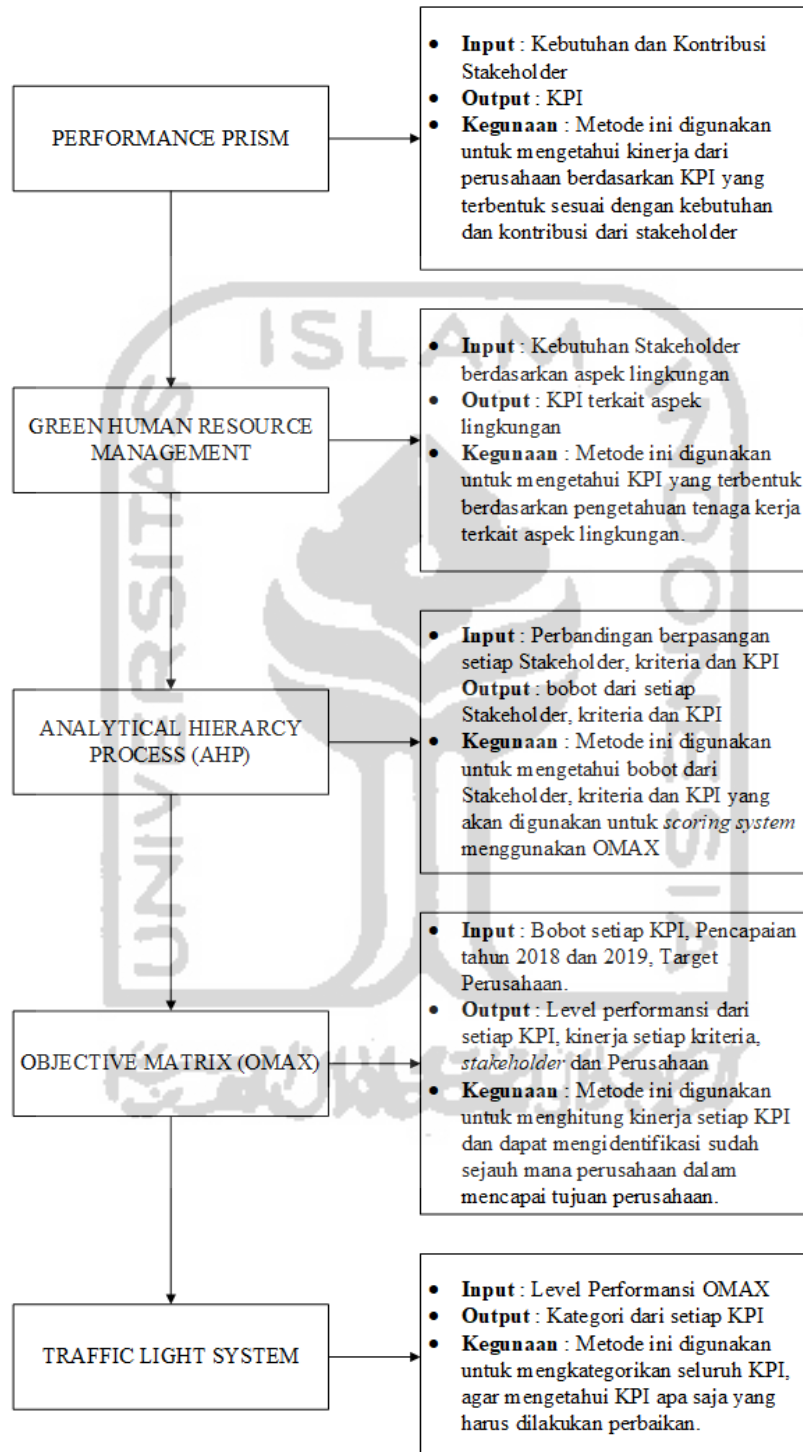
Pada penelitian ini, observasi langsung dilakukan untuk mengamati perjalanan proses bisnis agar dapat dilakukan identifikasi secara langsung risiko yang ada didalamnya.

d. Studi Literatur

Studi literatur pada penelitian ini berasal dari *paper*, jurnal, maupun buku yang digunakan sebagai landasan yang mendukung penelitian.

3.4 Pengolahan Data

Berikut merupakan infografis penggunaan metode dalam penelitian ini :



Gambar 3. 1 Infografis Metode

3.4.1 Identifikasi dan Validitas *Key Performance Indicator* (KPI)

Terdapat beberapa tahapan proses dalam melakukan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja perusahaan. Berikut merupakan cara proses identifikasi dan validasi KPI:

1. Menggolongkan *stakeholder* PT. Geo Dua Pito, yaitu: *Owner, Supplier, Pegawai, Investor, Masyarakat, dan Konsumen*. Mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*), kontribusi (*contribution*) dari *stakeholder* untuk mengetahui kinerja dari perusahaan.
2. Mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas setiap *stakeholder* yang disesuaikan dengan cara *stakeholder* dalam menilai kinerja perusahaan.



Gambar 3. 2 *Strategic Process Capability Map*

Berdasarkan gambar 3.1 tahapan untuk mengidentifikasi strategi, proses dan kapabilitas :

- a. Setelah mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*) dan kontribusi (*contribution*) dari *stakeholder*, langkah selanjutnya yaitu menentukan strategi. Strategi berguna untuk meyakinkan kebutuhan dan keinginan *stakeholder* telah terpenuhi dan juga meyakinkan bahwa kebutuhan perusahaan terhadap kontribusi *stakeholder* juga terpenuhi.

Oleh karena itu, strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi atau perusahaan yang dapat dijadikan acuan sudah sejauh mana tujuan perusahaan telah dicapai sehingga pihak perusahaan dapat mengambil langkah cepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja perusahaan. Sehingga, strategi menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan yang akan memberikan motivasi kepada SDM perusahaan untuk mencapai tujuan jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai (Anthony & Govindarajan, 2009)

b. Proses

Setelah menentukan strategi, dilakukan identifikasi proses untuk memenuhi keinginan *stakeholder* sehingga dapat mencapai target tersebut. Berkaitan dengan proses yang dilakukan perusahaan untuk mencapai strategi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka menurut (Neely, Adams, & Crowe, 2001) proses dapat berupa : pengembangan suatu produk atau layanan tertentu, aktivitas yang berupa usaha untuk memenuhi permintaan, aktivitas perencanaan, pengendalian, pengorganisasian dan evaluasi. Proses sifatnya lebih operasional, yang dilakukan untuk menghantarkan nilai kepada *stakeholder*.

c. Kapabilitas

Selanjutnya yaitu menentukan kemampuan kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada. Kemampuan atau kapabilitas merupakan pondasi paling dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Kapabilitas juga dapat diartikan sebagai gabungan dari orang-orang, praktik-praktik, teknologi dan infrastruktur perusahaan yang mempresentasikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai dari *stakeholder* melalui bagian khusus dari operasinya (Neely, Adams, & Crowe, 2001). Kapabilitas berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk menghantarkan nilai kepada *stakeholder*.

3. Merancang KPI yang disesuaikan dengan cara *stakeholder* dalam menilai kinerja perusahaan.

3.4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Menggunakan Software SPSS 20

Sebelum dilakukan pengolahan data menggunakan metode AHP, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada kuesioner kepuasan dan kontribusi karyawan dan masyarakat.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang disebarkan sudah valid atau tidak. Berikut merupakan langkah – langkah uji validitas :

a. Hipotesis :

H_0 = Data kuesioner valid

H_1 = Data kuesioner tidak valid

b. Tingkat Signifikansi

Menentukan r_{tabel} untuk masing masing *stakeholder* menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 %

c. Daerah Kritis

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

d. Uji statistik

Uji statistik dilakukan menggunakan software SPSS 20.0 untuk mengetahui nilai hitung $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ sehingga data dapat dikatakan valid dan dapat diolah.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, data yang termasuk kategori valid akan diuji reliabilitas untuk melihat apakah data tersebut konsisten atau tidak. Berikut merupakan langkah-langkah uji reliabilitas :

a. Hipotesis :

H_0 = kuesioner reliabel

H_1 = kuesioner tidak reliabel

b. Daerah kritis

Jika $r_{\alpha} > 0,6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{\alpha} < 0,6$ maka H_0 ditolak

c. Uji statistik

Uji statistik dilakukan menggunakan software SPSS 20.0 untuk mengetahui nilai hitung $r_{\alpha} > 0,6$ sehingga data dapat dikatakan konsisten dan dapat diolah.

Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, apabila data kuesioner menunjukkan bahwa data valid dan reliabel. Langkah selanjutnya yaitu dilakukan perancangan KPI sesuai dengan data yang sudah diuji.

3.4.3 Pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Berikut merupakan tahapan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan tingkat kepentingan dari seluruh KPI:

1. Melakukan perbandingan berpasangan antar *Key Performance Indicator* (KPI) oleh pihak yang berkompeten.
2. Melakukan pembobotan kriteria, *stakeholder* dan elemen KPI dengan AHP
3. Menentukan nilai eigen maksimum (λ_{maks}).
4. Perhitungan indeks *Consistency Index* (CI).

3.4.4 *Scoring system* menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*

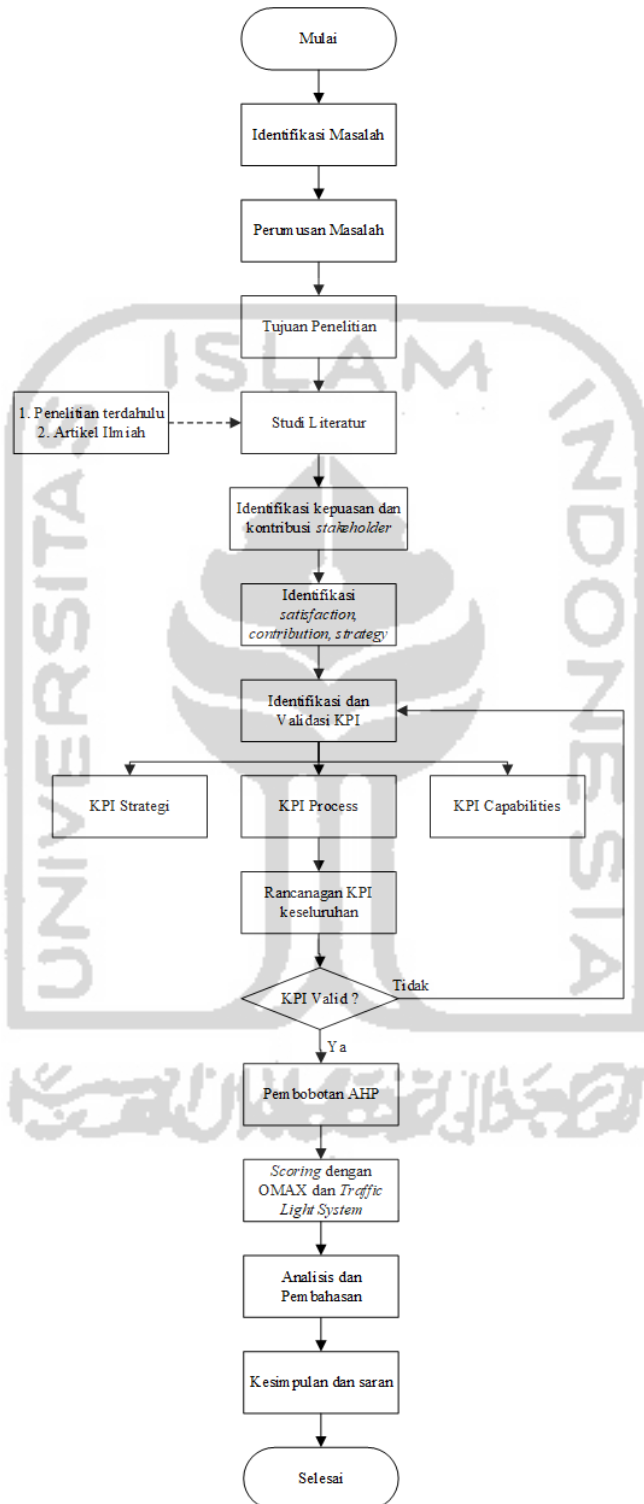
Objective Matrix (OMAX) digunakan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja objek yang diteliti. Didalam OMAX dilakukan

1. Menentukan target KPI
2. Melakukan perhitungan kelas pencapaian elemen KPI
3. Menentukan nilai terendah tiap KPI

4. Melakukan *scoring* dengan OMAX
5. Setelah dilakukan *scoring* menggunakan OMAX dipadukan dengan *Traffic Light System*.



3.5 Alur Penelitian



Gambar 3. 3 Alur Penelitian

BAB IV

PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Profil PT. Geo Dua Pito

PT. Geo Dua Pito adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri pertambangan batubara. Pada awalnya, perusahaan ini merupakan sebuah tim kerja bernama tim Geo yang dibentuk pada tahun 2008. Tim ini bekerja secara independen untuk bidang pekerjaan eksplorasi pertambangan, pemetaan dan perencanaan lahan irigasi serta pekerjaan lainnya. Hingga pada tahun 2016 Tim Geo dipercayakan sebagai suatu *Management Service* pada kegiatan pertambangan. Melihat potensi yang ada di dalam Tim Geo, terutama Sumber Daya Manusia dan mempertimbangkan peluang pekerjaan pada bidang yang digeluti, maka pada tahun 2017 Tim Geo berhasil menjadi sebuah perusahaan yang dikenal dengan PT. Geo Dua Pito.

Dalam proses bisnisnya, PT. Geo Dua Pito selain melakukan ekspor juga bekerjasama dengan beberapa perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang industri manufaktur sebagai penyedia bahan bakar dari proses produksi perusahaan manufaktur tersebut. Salah satunya yaitu PT. Innagroup Textile Manufacture yang membutuhkan batubara sebagai bahan bakar *boiler* pada proses produksinya.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Geo Dua Pito

Berikut merupakan visi dan misi PT. Geo Dua Pito :

1. Visi

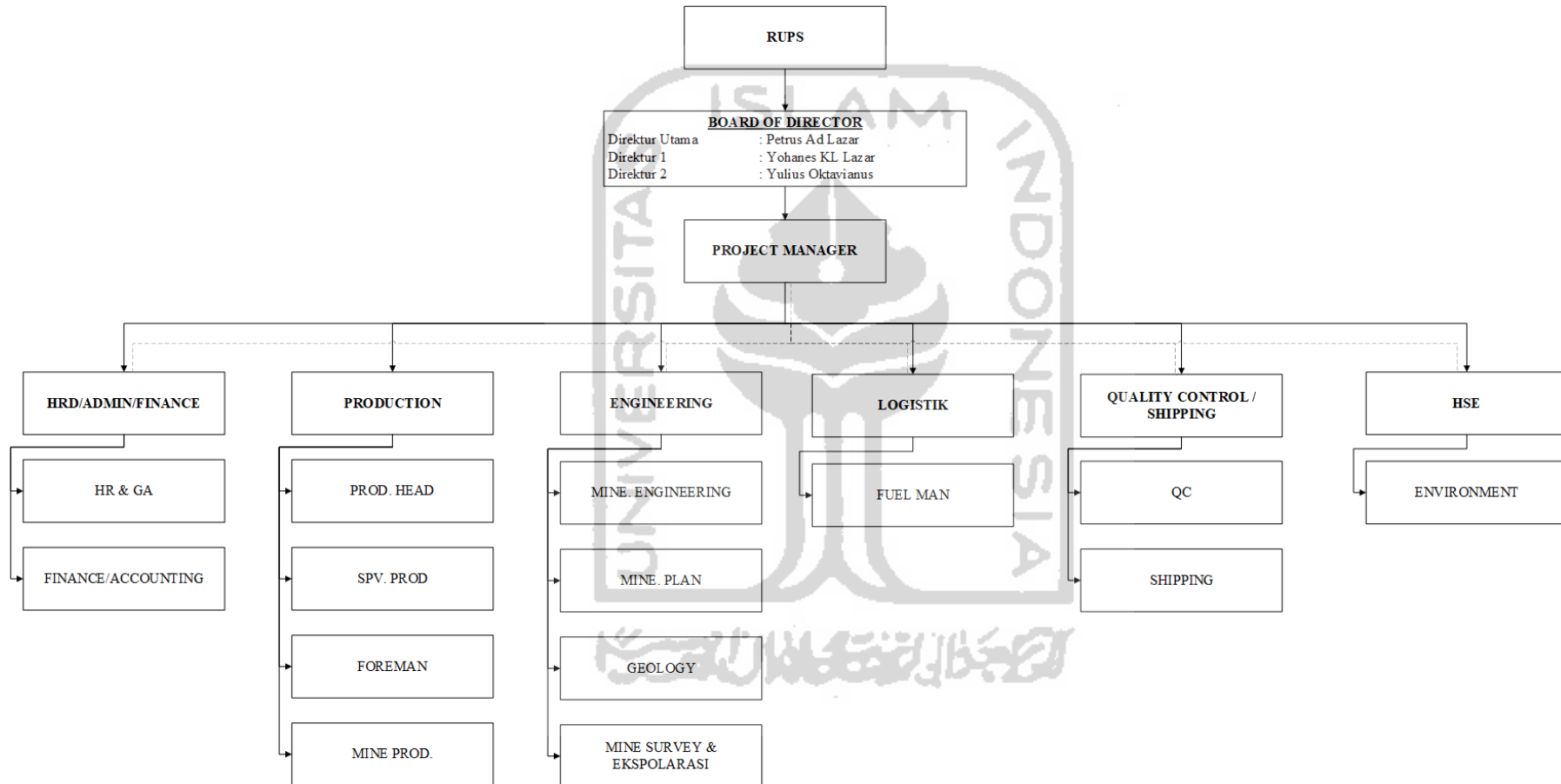
Menjadi mitra bisnis yang terpercaya dibidang jasa pertambangan, sipil dan lingkungan.

2. Misi

- Memberikan kualitas produk dan layanan terbaik kepada pelanggan.
- Memberikan pengiriman ramah, proaktif dan akurat produk dan jasa.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif agar bisa menjadi *market leader* dan mempertahankannya.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi fungsional adalah jenis struktur organisasi yang paling umum digunakan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Jenis struktur ini, pembagian kerjanya berfokus pada fungsi masing – masing manajemen atau departemen. Seperti struktur organisasi yang ada di PT. Geo Dua Pito.



Gambar 4. 1 Stuktur Organisasi PT. Geo Dua Pito

Berikut merupakan *JobDesc (Job Description)* dari setiap departemen yang ada di struktur organisasi PT. Geo Dua Pito :

a. RUPS

Dalam undang-undang no. 40 tahun 2007 RUPS atau Rapat Umum Pemegang Saham merupakan wadah bagi para pemegang saham dalam menyampaikan hak suaranya untuk mengambil keputusan terkait perusahaan. RUPS diadakan setiap tahun. Tujuan diadakannya RUPS untuk menyetujui laporan perseroan terbatas. Laporan tersebut meliputi :

1. Laporan atas kegiatan perseroan.
2. Laporan pelaksanaan sebagai tanggung jawab lingkungan dan sosial.
3. Laporan keuangan seperti laporan laba rugi dari perusahaan.
4. Laporan terkait tugas pengawasan.
5. Rincian terkait masalah-masalah selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha perseroan.

b. *Board of Director*

Jajaran direksi tertinggi di PT. Geo Dua Pito terdiri dari tiga, antara lain :

1. Direktur utama

Direktur utama dari PT. Geo Dua Pito adalah Pak Petrus, tugas dan wewenang dari direktur utama yaitu menjadi koordinator, komunikator, pemimpin, pengawas serta pengambil keputusan di perusahaan. Selain itu tugas direktur utama yaitu :

- a. Bertanggung jawab terhadap kerugian dan keuntungan yang didapatkan perusahaan.
- b. Menyusun dan menetapkan strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
- c. Mengawasi semua kegiatan yang ada di perusahaan.

2. Direktur 1

Direktur 1 di PT. Geo Dua Pito adalah Pak Yohanes. Direktur 1 bisa disebut juga dengan direktur operasional. Tugas dan wewenang dari direktur 1 sebagai berikut :

- a. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan perusahaan dibidang produksi tambang batubara.
- b. Berwenang menandatangani dokumen, surat-surat yang berhubungan dengan produksi tambang batubara.
- c. Berwenang melimpahkan sebagian tugasnya kepada *project manager*.
- d. Berwenang mengajukan usul kepada Direktur Utama terkait proyek yang akan dilakukan perusahaan.

3. Direktur 2

Direktur 2 di PT. Geo Dua Pito adalah Pak Yulius. Direktur 1 dan direktur 2 memiliki tugas dan wewenang yang sama. Tetapi direktur 2 berfokus pada bidang jasa sipil yang ada di PT. Geo Dua Pito.

c. *Project Manager*

Dikepalai oleh pak Rony dengan tanggung jawab dan wewenang :

1. Mengawasi dan memantau semua kegiatan pertambangan, seperti *planning* tambang dan produksi.
2. Mengontrol dan memantau aktivitas semua kontraktor.
3. Mengontrol pelaksanaan penambangan sesuai dengan spesifikasi, budget, dan waktu.
4. Menguasai *management project*, optimasi rasio pemakaian BBM, *staffing*, efisiensi penggunaan alat berat, analisa, *profit/loss*, *planning* dan *scheduling*, serta administrasi *project*.

d. HRD/Admin/*Finance*

Divisi ini dikepalai oleh pak Idris. Divisi ini memiliki tugas yaitu mengelola SDM yang ada di PT. Geo Dua Pito, mengelola keuangan dan seluruh administrasi perusahaan. Tanggung jawab dan wewenang dari divisi ini yaitu :

1. Bertanggung jawab atas segala surat yang masuk dan keluar dari perusahaan.
2. Membuat laporan keuangan
3. Bertanggung jawab atas pengembangan SDM yang ada di perusahaan.

e. Divisi *Production*

Divisi ini dikepalai oleh pak Heribertus. Divisi ini bertanggung jawab di daerah tambang, dan pengolahan batubara. Tugas – tugas bagian produksi yaitu :

1. Mengawasi seluruh pekerjaan penggalian penimbunan baik tanah penutup maupun batubara.
 2. Eksekutor utama di lapangan saat melakukan penambangan batubara dan harus sesuai dengan apa yang sudah di planning oleh divisi *engineering*.
- f. Divisi *Engineering*
- Divisi ini dikepalai oleh pak Kendek. Bertugas untuk mencari sumber cadangan dengan melakukan eksplorasi serta survey lapangan dan mencari data batubara yang berpotensi untuk dieksploitasi. Setelah itu, melakukan desain tambang dan pengawasan terhadap *progress* tambang yang dilakukan.
- g. Divisi Logistik
- Divisi ini dikepalai oleh pak Stanis. Tugas divisi ini yaitu melakukan kerja sama dengan beberapa *supplier* sparepart dan perusahaan sewa alat berat. Sehingga, divisi ini bertanggung jawab terhadap pengadaan sparepart dan alat berat di PT. Geo Dua Pito.
- h. Divisi *Quality Control / Shipping*
- Divisi ini dikepalai oleh pak Jum. Divisi ini memiliki dua tugas utama yaitu tugas pertama yaitu memonitor kualitas mulai dari data *forecast* tambang sampai kualitas pengapalan dan melakukan sampling pada saat batubara telah di *crushing* serta menjaga kualitas batubara agar sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan *buyer*. Tugas kedua yaitu bertanggung jawab atas pengapalan batubara sampai ke tangan *buyer*.
- i. Divisi HSE
- Divisi ini dikepalai oleh pak Romualdus. Divisi ini bertanggung jawab mengontrol seluruh kegiatan operasional penambangan agar memenuhi syarat K3. Selain itu, divisi ini juga bertanggung jawab terhadap pengelolaan lingkungan serta reklamasi lahan bekas tambang.

4.2 Perancangan *Performance Prism*

4.2.1 Identifikasi *Stakeholder* Pengukuran Kinerja perusahaan

Identifikasi *stakeholder* dilakukan melalui wawancara dengan salah satu pakar di PT. Geo Dua Pito. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan 5 *stakeholder* yang

berpengaruh dalam kinerja perusahaan. Adapun *stakeholder* tersebut sebagai berikut :

1. *Owner*
Direktur Utama, Direktur 1, dan Direktur 2 di PT. Geo Dua Pito
2. *Karyawan*
Tenaga kerja pada PT. Geo Dua Pito
3. *Supplier*
Salah satu pemasok *spare part*, *supplier* jasa alat berat, dan *supplier* bahan bakar di PT. Geo Dua Pito
4. *Buyer*
Pihak yang membeli produk atau jasa di perusahaan PT. Geo Dua Pito yaitu PT. Innagroup Textile Manufacture.
5. *Masyarakat*
Masyarakat sekitar perusahaan PT. Geo Dua Pito.

4.2.2 Identifikasi *Stakeholder's satisfaction* dan *stakeholder's contribution*

Setelah mengidentifikasi *stakeholder* pada PT. Geo Dua Pito. Kuesioner yang diberikan berupa pertanyaan terkait kepuasan dari *stakeholder* dan melakukan wawancara terkait perspektif kapabilitas.

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Kuesioner

<i>Stakeholder</i>	Jumlah Kuesioner	
	Disebar	Kembali
Pimpinan	4	4
Karyawan	40	40
<i>Supplier</i>	3	3
Buyer	1	1
Masyarakat	5	5

Bentuk kuesioner kepuasan dan kontribusi dapat dilihat di lampiran.

4.2.2.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Sebelum masuk ke tahap identifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, perlu dilakukan pengujian uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan *software* SPSS 20. Hal ini digunakan untuk melihat apakah data dari variabel tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya sehingga dapat dikatakan valid dan reliabel jika data konsisten dan dapat dipercaya. Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan pada kuesioner karyawan.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui data kuesioner yang telah disebarkan valid. Berikut merupakan langkah-langkah dari uji validitas :

1. Hipotesis :

H_0 = kuesioner reliabel

H_1 = kuesioner tidak reliabel

2. Tingkat Signifikansi :

Dengan tingkat signifikan sebesar 5% maka r_{tabel} yang digunakan untuk kuesioner karyawan dengan $n = 40$ yaitu sebesar 0,312.

3. Daerah Kritis

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Uji Statistik

Software yang digunakan yaitu SPSS 20. $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka data dapat dikatakan valid. Cara penggunaan *software* dengan klik *Analyze > Correlate > Bivariate*. Sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Uji Validitas

No	Variabel	r hitung	r tabel	Status
1	Melakukan pembagian jobdesc yang tepat	0,558	0,312	Valid
2	Transparansi hasil produksi dalam 1 bulan	0,473	0,312	Valid
3	Pemberian apresiasi kepada karyawan yang sudah memenuhi target produksi	0,38	0,312	Valid
4	Pengadaan <i>training</i> untuk mengupgrade diri baik secara <i>hardskill</i> maupun <i>softskill</i>	0,326	0,312	Valid
5	Lingkungan kerja yang aman dan nyaman	0,302	0,312	Tidak Valid
6	Tersedianya fasilitas yang digunakan untuk menunjang pekerjaan	0,244	0,312	Tidak Valid
7	Terjalannya komunikasi yang harmonis antara atasan dan bawahan	0,05	0,312	Tidak Valid
8	Pembayaran gaji tepat waktu	0,378	0,312	Valid
9	Adanya pemberian asuransi kesehatan	0,295	0,312	Valid
10	Adanya pemberian beasiswa bagi karyawan yang memiliki potensi dan berprestasi	0,362	0,312	Valid
11	Terjalannya hubungan yang baik antar karyawan	0,621	0,312	Valid
12	Saran dan kritik karyawan diterima oleh perusahaan	0,675	0,312	Valid

No	Variabel	r hitung	r tabel	Status
13	Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan dengan konsep <i>Green HRM</i>	0,592	0,312	Valid
14	Memberikan <i>best practice</i> tentang kegiatan yang ramah lingkungan	0,74	0,312	Valid
15	Memberikan kesempatan pada seluruh karyawan untuk dilatih mengenai standar kinerja lingkungan secara keseluruhan	0,692	0,312	Valid
16	Memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menjadikan lingkungan kerja sebagai lingkungan hijau	0,783	0,312	Valid
17	Mengintegrasikan unsur kinerja lingkungan pada penilaian kinerja perusahaan	0,623	0,312	Valid
18	Melakukan evaluasi/pengukuran kinerja lingkungan untuk setiap karyawan	0,691	0,312	Valid
19	Melakukan sosialisasi keunggulan lingkungan yang dihasilkan oleh karyawan	0,64	0,312	Valid

Variabel – variabel tersebut didapatkan dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap para *stakeholder*. Kuesioner yang diberikan berupa kuesioner dengan menggunakan skala likert sehingga didapatkan nilai untuk setiap variabel. Variabel yang masuk dalam kategori tidak valid, akan dihilangkan pada perhitungan selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya yaitu dilakukan uji reliabilitas terhadap data yang sudah valid. Langkah – langkah dalam melakukan uji reliabilitas yaitu sebagai berikut :

1. Hipotesis :

H_0 = kuesioner reliabel

H_1 = kuesioner tidak reliabel

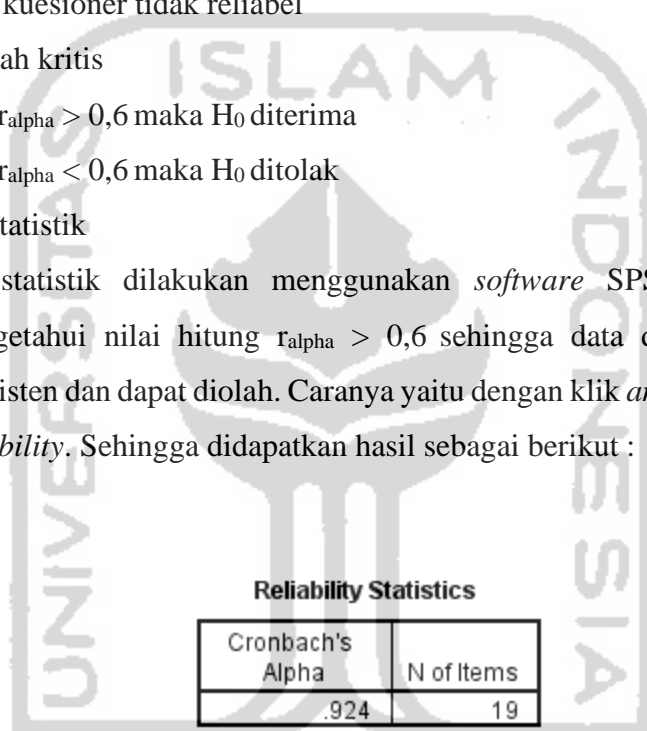
2. Daerah kritis

Jika $r_{\alpha} > 0,6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{\alpha} < 0,6$ maka H_0 ditolak

3. Uji statistik

Uji statistik dilakukan menggunakan *software* SPSS 20.0 untuk mengetahui nilai hitung $r_{\alpha} > 0,6$ sehingga data dapat dikatakan konsisten dan dapat diolah. Caranya yaitu dengan klik *analyze > scale > reliability*. Sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :



The image shows a screenshot of the SPSS Reliability Statistics output. The output is presented in a table with the following data:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	19

Gambar 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas

Dari hasil uji reliabel di atas diketahui bahwa $r_{\alpha} = 0,924 > 0,6$ maka data dapat dikatakan reliabel, sehingga hasil kuesioner karyawan sudah valid dan reliabel.

4.2.2.2 Stakeholders Satisfaction dan Stakeholder's Contribution

Selanjutnya yaitu dilakukan perbandingan nilai antara kepuasan dan kontribusi dari kelima *stakeholder* yang didapatkan dari hasil perhitungan kuesioner. Kuesioner yang disebar merupakan kuesioner dengan menggunakan skala likert 1 – 4. Poin 1

menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju dan poin 4 menunjukkan bahwa responden sangat setuju. Sehingga didapatkan data sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Hasil Kuesioner Kebutuhan dan Kontribusi

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
Pimpinan	Peningkatan produksi batubara untuk mencapai target penjualan	4	Menyediakan alat berat atau unit dengan kondisi prima dengan nilai Mechanical Availability di atas 80%	4
	Pemantauan dan pengawasan terhadap produksi agar mencapai target produksi dan target penjualan	3,75	Menjamin ketersediaan dari sparepart alat berat yang digunakan	3,75
	Meningkatkan pengawasan terhadap keahlian karyawan	3,75	Menjamin kualitas dari karyawan	3,75
	Menambah jumlah SDM yang ahli sehingga mempermudah produksi penambangan batubara.	3,75	membuka recruitment dan meningkatkan keahlian karyawan	3,75
	Memperkecil <i>cost</i> produksi tanpa mengurangi target produksi yang dihasilkan	3,75	Membrikan saran dan masukan terkait seluruh kegiatan yang mengalami <i>over cost</i> di lapangan	3,75
	Dukungan aktif terhadap praktik <i>Green HRM</i> dalam manajemen lingkungan	3,75	Berkoordinasi dengan divisi HRD terkait proses recruitment sampai evaluasi karyawan dengan melakukan penerapan <i>green HRM</i>	3,5
Karyawan	Melakukan pembagian jobdesc yang tepat	3,625	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan	3,375

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	Transparansi hasil produksi dalam 1 bulan	3,425	Melakukan meeting mingguan dengan <i>project manager</i> untuk menyampaikan hasil produksi	3,4
	Pemberian apresiasi kepada karyawan yang sudah memenuhi target produksi	3,6	karyawan bekerja secara baik tanpa mengalami <i>incident</i> dan <i>accident</i>	3,575
	Pengadaan <i>training</i> untuk mengupgrade diri baik secara <i>hardskill</i> maupun <i>softskill</i>	3,525	Mengikuti <i>training</i> yang diadakan oleh PT. Geo Dua Pito	3,625
	Pembayaran gaji tepat waktu	3,625	karyawan meningkatkan produktivitas dalam bekerja	3,425
	Adanya pemberian asuransi kesehatan	3,725	Mengoptimalkan kerja karyawan agar kondisi aman	3,525
	Adanya pemberian beasiswa bagi karyawan yang memiliki potensi dan berprestasi	3,45	karywan bersaing secara sehat untuk mengembangkan diri baik <i>hard skill</i> maupun <i>soft skill</i>	3,4
	Terjalannya hubungan yang baik antar karyawan	3,625	Tidak adanya perbedaan antara karyawan senior dengan karyawan junior	3,25
	Saran dan kritik karyawan diterima oleh perusahaan	3,425	Karyawan menyampaikan saran dan kritik secara baik dan sopan sesuai dengan prosedur	3,375
	Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan dengan konsep <i>Green HRM</i>	3,35	Menerapkan inisiatif inovasi lingkungan dengan menerapkan <i>retrieve energy</i>	3,275
	Memberikan <i>best practice</i> tentang kegiatan yang ramah lingkungan	3,25	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan	3,475

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	Memberikan kesempatan pada seluruh karyawan untuk dilatih mengenai standar kinerja lingkungan secara keseluruhan	3,475	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan	3,475
	Memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menjadikan lingkungan kerja sebagai lingkungan hijau	3,5	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan	3,475
	Mengintegrasikan unsur kinerja lingkungan pada penilaian kinerja perusahaan	3,225	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan	3,475
	Melakukan evaluasi/pengukuran kinerja lingkungan untuk setiap karyawan	3,3	Memberikan laporan AMDAL setiap rapat mingguan	3,175
	Melakukan sosialisasi keunggulan lingkungan yang dihasilkan oleh karyawan	3,175	Meningkatkan pengetahuan terkait pengelolaan lingkungan yang baik dan mempraktekannya sesuai dengan standar yang sudah ditentukan	3,45
<i>Supplier</i>	Adanya catatan sparepart atau bahan baku yang digunakan dan dibutuhkan	3,333333	Menyediakan sparepart sesuai kebutuhan perusahaan	3,333333
	Terjalannya kerjasama berkelanjutan atau menjadi <i>supplier</i> tetap	4	Memberikan unit yang memenuhi syarat produksi	3,333333
	Terjalannya komunikasi yang baik antara kedua belah pihak	4	Menjalin komunikasi dan melakukan pengecekan terhadap unit yang sedang digunakan perusahaan.	3,333333

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	Pembayaran tepat waktu	4	adanya kepercayaan terhadap pembayaran	3
	Perusahaan memberikan nilai toleransi terhadap suku cadang yang disediakan <i>supplier</i>	3	Memberikan suku cadang dengan harga yang ekonomis dan berkualitas	3
Buyer	Batubara yang sesuai dengan spek yang diinginkan oleh <i>buyer</i> .	4	Melakukan pengecekan terhadap suhu dan menimbang batubara yang masuk di PT. Innagroup Textile Manufacture	4
	Harga yang murah dengan kualitas yang sesuai dengan spek.	4	Melakukan kontrak jangka panjang dengan perusahaan PT. GDP	3
	Pengiriman batubara sesuai dengan <i>lead time</i> yang ditentukan.	4	Menjalin komunikasi yang baik dengan perusahaan PT. GDP	4
	Pelayanan yang sigap dan ramah	4		4
	Menjadi pemasok batubara tetap PT. Innagroup Textile Manufacture.	3	Loyal terhadap PT. Geo Dua Pito	4
	Memiliki pengelolaan limbah yang baik	3	ikut serta dalam praktik <i>green HRM</i> di PT. Geo Dua Pito	3
Masyarakat	Mempekerjakan masyarakat di sekitar PT. GDP	3,8	Ikut serta dalam perekrutan karyawan di PT. GDP	3,2
	Memperhatikan dampak dari penambangan terhadap lingkungan	4	Ikut berpartisipasi dalam penanganan dampak terhadap lingkungan	2,8
	GDP membantu mengembangkan desa dari segi infrastruktur, kesehatan, dan kebudayaan	3,8	Memanfaatkan bantuan yang diberikan PT. GDP sebaik mungkin	3,2

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	GDP menanggapi keluhan masyarakat akibat dari penambangan	3,8	Menyampaikan surat keluhan kepada pihak perusahaan	3
	GDP memberikan bantuan pendidikan terhadap masyarakat sekitar	3,6	Ikut serta dalam program beasiswa yang disediakan oleh PT. GDP	3,2

Dari hasil rekapan kuesioner tersebut, didapatkan hasil data kebutuhan dan kontribusi seperti tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4. 4 Kebutuhan dan Kontribusi

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Kontribusi
Pimpinan	Peningkatan produksi batubara untuk mencapai target penjualan	Menyediakan alat berat atau unit dengan kondisi prima dengan nilai Mechanical Availability di atas 80%
	Pemantauan dan pengawasan terhadap produksi agar mencapai target produksi dan target penjualan	Menjamin ketersediaan dari sparepart alat berat yang digunakan
	Meningkatkan pengawasan terhadap keahlian karyawan	Menjamin kualitas dari karyawan
	Menambah jumlah SDM yang ahli sehingga mempermudah produksi penambangan batubara.	membuka recruitment dan meningkatkan keahlian karyawan
	Memperkecil <i>cost</i> produksi tanpa mengurangi target produksi yang dihasilkan	Membrikan saran dan masukan terkait seluruh kegiatan yang mengalami <i>over cost</i> di lapangan
	Dukungan aktif terhadap praktik <i>Green HRM</i> dalam manajemen lingkungan	Berkoordinasi dengan divisi HRD terkait proses recruitment sampai evaluasi karyawan dengan melakukan penerapan <i>green HRM</i>

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
Karyawan	Melakukan pembagian jobdesc yang tepat	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan
	Transparansi hasil produksi dalam 1 bulan	Melakukan meeting mingguan dengan <i>project manager</i> untuk menyampaikan hasil produksi
	Pemberian apresiasi kepada karyawan yang sudah memenuhi target produksi	karyawan bekerja secara baik tanpa mengalami <i>incident</i> dan <i>accident</i>
	Pengadaan <i>training</i> untuk mengupgrade diri baik secara <i>hardskill</i> maupun <i>softskill</i>	Mengikuti <i>training</i> yang diadakan oleh PT. Geo Dua Pito
	Pembayaran gaji tepat waktu	karyawan meningkatkan produktivitas dalam bekerja
	Adanya pemberian asuransi kesehatan	Mengoptimalkan kerja karyawan agar kondisi aman
	Adanya pemberian beasiswa bagi karyawan yang memiliki potensi dan berprestasi	karyawan bersaing secara sehat untuk mengembangkan diri baik <i>hard skill</i> maupun <i>soft skill</i>
	Terjalannya hubungan yang baik antar karyawan	Tidak adanya perbedaan antara karyawan senior dengan karyawan junior
	Saran dan kritik karyawan diterima oleh perusahaan	Karyawan menyampaikan saran dan kritik secara baik dan sopan sesuai dengan prosedur
	Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan dengan konsep <i>Green HRM</i>	Menerapkan inisiatif inovasi lingkungan dengan menerapkan <i>retrieve energy</i>
	Memberikan <i>best practice</i> tentang kegiatan yang ramah lingkungan	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan
	Memberikan kesempatan pada seluruh karyawan untuk dilatih mengenai standar kinerja lingkungan secara keseluruhan	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menjadikan lingkungan kerja sebagai lingkungan hijau	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan
	Mengintegrasikan unsur kinerja lingkungan pada penilaian kinerja perusahaan	ikut serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan
	Melakukan evaluasi/pengukuran kinerja lingkungan untuk setiap karyawan	Memberikan laporan AMDAL setiap diadakan rapat mingguan
	Melakukan sosialisasi keunggulan lingkungan yang dihasilkan oleh karyawan	Meningkatkan pengetahuan terkait pengelolaan lingkungan yang baik dan mempraktikannya sesuai dengan standar yang sudah ditentukan
<i>Supplier</i>	Adanya catatan sparepart atau bahan baku yang digunakan dan dibutuhkan	Menyediakan sparepart sesuai kebutuhan perusahaan
	Terjalannya kerjasama berkelanjutan atau menjadi <i>supplier</i> tetap	Memberikan unit yang memenuhi syarat produksi
	Terjalannya komunikasi yang baik antara kedua belah pihak	Menjalin komunikasi dan melakukan pengecekan terhadap unit yang sedang digunakan perusahaan.
	Pembayaran tepat waktu	adanya kepercayaan terhadap pembayaran
	Perusahaan memberikan nilai toleransi terhadap suku cadang yang disediakan <i>supplier</i>	Memberikan suku cadang dengan harga yang ekonomis dan berkualitas
Buyer	Batubara yang sesuai dengan spek yang diinginkan oleh <i>buyer</i> .	Melakukan pengecekan terhadap suhu dan menimbang batubara yang masuk di PT. Innagroup Textile Manufacture
	Harga yang murah dengan kualitas yang sesuai dengan spek.	Melakukan kontrak jangka panjang dengan perusahaan PT. GDP

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Pengiriman batubara sesuai dengan <i>lead time</i> yang ditentukan.	Menjalin komunikasi yang baik dengan perusahaan PT. GDP
	Pelayanan yang sigap dan ramah	Loyal terhadap PT. Geo Dua Pito
	Menjadi pemasok batubara tetap PT. Innagroup Textile Manufacture.	
	Memiliki pengelolaan limbah yang baik	ikut serta dalam praktik <i>green HRM</i> di PT. Geo Dua Pito
Masyarakat	Mempekerjakan masyarakat di sekitar PT. GDP	Ikut serta dalam perekrutan karyawan di PT. GDP
	Memperhatikan dampak dari penambangan terhadap lingkungan	Ikut berpartisipasi dalam penanganan dampak terhadap lingkungan
	GDP membantu mengembangkan desa dari segi infrastruktur, kesehatan, dan kebudayaan	Memanfaatkan bantuan yang diberikan PT. GDP sebaik mungkin
	GDP menanggapi keluhan masyarakat akibat dari penambangan	Menyampaikan surat keluhan kepada pihak perusahaan
	GDP memberikan bantuan pendidikan terhadap masyarakat sekitar	Ikut serta dalam program beasiswa yang disediakan oleh PT. GDP

4.2.3 Identifikasi *Strategy*, *Process*, dan *Capability Stakeholder* dalam Perancangan KPI

Setelah didapatkan hasil dari identifikasi kepuasan dan kontribusi. Hasil tersebut dijadikan sebagai acuan sebagai penentuan strategi, proses dan kapabilitas dari perusahaan untuk memenuhi kepuasan dan kontribusi dari perusahaan. Penentuan ini didapatkan dengan cara diskusi bersama *project manager* dari PT. Geo Dua Pito dan disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Sehingga terbentuk didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Identifikasi Strategi, Proses dan Kapabilitas

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produksi batubara 2. Meminimalisir biaya produksi 3. Menambah SDM yang berpengalaman 4. Bekerjasama dengan pimpinan dalam praktik Green HRM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring produksi 2. Monitoring penggunaan alat berat 3. Menambah fasilitas karyawan 4. Meningkatkan keahlian karyawan 5. Monitoring penerapan Green HRM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kontrak jangka panjang dengan investor 2. Pengendalian keuangan 3. Meningkatkan penjualan batubara
Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kinerja karyawan 2. Meminimalisir tingkat <i>incident</i> dan <i>accident</i> dalam bekerja 3. Meningkatkan lingkungan kerja yang aman dan nyaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi seluruh divisi 2. Melakukan penilaian karyawan 3. Meningkatkan produktivitas karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan peraturan dan tata tertib (persentase terjadinya pelanggaran) 2. Mengadakan Training untuk seluruh karyawan 3. Membiayai BPJS Kesehatan

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
	4. Memberikan pengetahuan terkait manajemen lingkungan	4. Merencanakan Training hardskill dan softskill 5. Memberikan jaminan kesehatan pekerja 6. Memberlakukan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> 7. Membuat SOP dan JSA 8. Mengadakan rapat penjabaran hasil produksi 9. Mengadakan agenda refresh untuk seluruh karyawan 10. memberikan kebijakan manajemen lingkungan	4. Menerapkan sistem zero-accident 5. Adanya layanan saran dan kritik 6. Jumlah karyawan berpartisipasi dalam kegiatan refresh 7. Menerapkan sistem Green Work Life 8. Mengevaluasi praktik ramah lingkungan terhadap kinerja karyawan
<i>Supplier</i>	1. Membangun kepercayaan dan loyalitas terhadap <i>supplier</i> Menjaga komunikasi dengan <i>Supplier</i> 3. Controlling Kinerja <i>supplier</i>	1. Melakukan pembayaran tepat waktu 2. Melakukan kontrak dengan <i>supplier</i> 3. Membuat standar sparepart atau unit yang digunakan 4. Menjadikan <i>supplier</i> tetap	1. Pengecekan kelengkapan barang yang diorder 2. Peningkatan efisiensi unit alat berat 3. Informasi Kinerja <i>supplier</i> 4. Pengecekan time sheet
Buyer	1. Meningkatkan kepuasan buyer	1. Memberikan batubara sesuai dengan spek yang diinginkan	1. Quality Control batubara hasil produksi

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
	2. Memudahkan proses administrasi buyer	2. Melakukan pengiriman tepat waktu	2. Melakukan kontrak jangka panjang dengan buyer
		3. Penanganan keluhan secara cepat 4. Menjadi pemasok tetap <i>buyer</i> .	3. Adanya layanan komplain buyer
Masyarakat	1. Memanfaatkan sumber daya manusia di sekitar PT. GDP 2. Memberikan pemahaman terkait dampak lingkungan pasca tambang 3. Memudahkan proses keluhan masyarakat 4. Mengembangkan infrastruktur, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan masyarakat sekitar perusahaan	1. Memberikan lapangan kerja untuk masyarakat sekitar 2. Mengadakan pelatihan mengenai dampak lingkungan pasca tambang 3. Penanganan keluhan secara cepat 4. Monitoring dan evaluasi bantuan yang diberikan	1. Membangun citra positif masyarakat 2. Meningkatkan penanganan limbah, pemberian kapur dan pengecekan ph air 3. adanya layanan keluhan masyarakat 4. Memberikan bantuan kepada masyarakat sekitar

Dari hasil diskusi dengan *project manager* PT. Geo Dua Pito didapatkan strategi, proses, dan kapabilitas seperti tabel di atas. Selanjutnya, dilakukan perancangan KPI, dan diperoleh KPI sebagai berikut :

Tabel 4.6 Identifikasi KPI

Stakeholder	No.	KPI
KPI Strategy		
Pimpinan	SO1	Persentase tingkat produksi batubara
	SO2	Persentase pengurangan biaya produksi
	SO3	Jumlah SDM yang ahli
	SO4	Persentase penjalanan praktik Green HRM
Karyawan	SE1	Persentase peningkatan kinerja karyawan

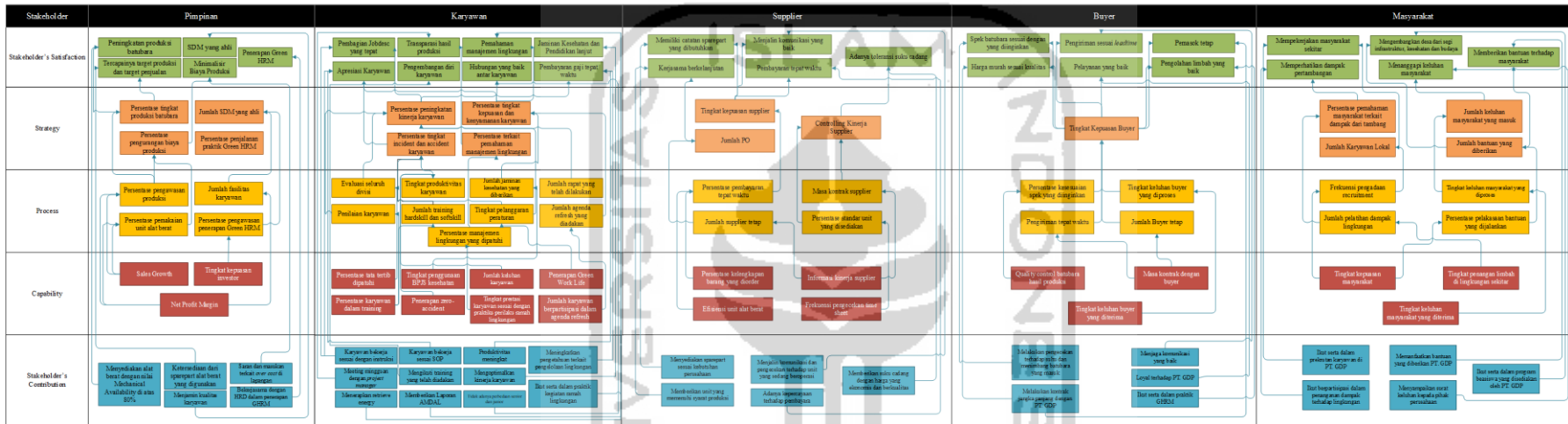
<i>Stakeholder</i>	No.	KPI
	SE2	Persentase tingkat incident dan accident karyawan
	SE3	Persentase tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan
	SE4	Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan
<i>Supplier</i>	SS1	Tingkat kepuasan <i>supplier</i>
	SS2	Jumlah PO
	SS3	Controlling kinerja <i>supplier</i>
Buyer	SB1	Tingkat kepuasan buyer
Masyarakat	SM1	Jumlah karyawan lokal
	SM2	Persentase pemahaman masyarakat terkait dampak dari tambang
	SM3	Jumlah keluhan masyarakat yang masuk
	SM4	Jumlah bantuan yang diberikan
KPI Process		
Pimpinan	PO1	Persentase pengawasan produksi
	PO2	Persentase pemakaian unit alat berat
	PO3	Jumlah fasilitas karyawan
	PO4	Persentase pengawasan penerapan Green HRM
Karyawan	PE1	Evaluasi seluruh divisi
	PE2	Penilaian karyawan
	PE3	Tingkat produktivitas karyawan
	PE4	Jumlah training hardskill dan softskill
	PE5	Jumlah jaminan kesehatan yang diberikan
	PE6	Tingkat pelanggaran peraturan
	PE7	Jumlah rapat yang telah dilakukan
	PE8	Jumlah agenda refresh yang diadakan
	PE9	Persentase manajemen lingkungan yang dipatuhi
<i>Supplier</i>	PS1	Persentase pembayaran tepat waktu
	PS2	Jumlah <i>supplier</i> tetap
	PS3	Masa kontrak <i>supplier</i>
	PS4	Persentase standar unit yang disediakan
Buyer	PB1	Persentase kesesuaian spek yang diinginkan
	PB2	Pengiriman tepat waktu
	PB3	Tingkat keluhan buyer yang diproses
	PB4	Jumlah Buyer Tetap
Masyarakat	PM1	Frekuensi pengadaan recruitment
	PM2	Jumlah pelatihan dampak lingkungan
	PM3	Tingkat keluhan masyarakat yang diproses
	PM4	Persentase pelaksanaan bantuan yang dijalankan
KPI Kapabilitas		
Pimpinan	KP1	Tingkat kepuasan investor

<i>Stakeholder</i>	No.	KPI
	KP2	Net Profit Margin
	KP3	Sales Growth
Karyawan	KE1	Persentase tata tertib dipatuhi
	KE2	Persentase karyawan dalam menghadiri training
	KE3	Tingkat penggunaan BPJS kesehatan
	KE4	Penerapan Zero-Accident
	KE5	Jumlah keluhan karyawan
	KE6	Jumlah karyawan berpartisipasi dalam agenda refresh
	KE7	Penerapan Green Work Life
	KE8	Tingkat prestasi kinerja karyawan sesuai dengan praktik perilaku ramah lingkungan
<i>Supplier</i>	KS1	Persentase kelengkapan barang yang diorder
	KS2	Efisiensi unit alat berat
	KS3	Informasi Kinerja <i>Supplier</i>
	KS4	Frekuensi pengecekan time sheet
Buyer	KB1	Quality control batubara hasil produksi
	KB2	Masa kontrak dengan buyer
	KB3	Tingkat keluhan buyer yang diterima
Masyarakat	KM1	Tingkat kepuasan masyarakat
	KM2	Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar
	KM3	Tingkat keluhan masyarakat yang diterima

4.2.4 Strategy Map

Strategy map atau peta strategi merupakan penggambaran proses internal yang dimiliki perusahaan untuk mencapai strategi yang ada dengan konsep sebab-akibat. *Strategy maps* juga menggambarkan strategi perusahaan agar tercapainya visi dari suatu perusahaan. berikut merupakan *strategy map* yang sudah didapatkan :

Visi	Menjadi mitra bisnis yang terpercaya dibidang jasa pertambangan, sipil dan lingkungan.
Misi	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kualitas produk dan layanan terbaik kepada pelanggan. • Memberikan penghirnan ramah, pro-aktif dan akurat produk dan jasa. • Meningkatkan keunggulan kompetitif agar bisa menjadi <i>market leader</i> dan mempertahankannya.



Gambar 4. 3 Strategy Map

4.2.5 Pengukuran Kinerja Setiap KPI

Berikut merupakan acuan acuan yang dipakai atau perhitungan yang digunakan untuk mengukur nilai dari setiap KPI yang telah terbentuk :

a) KPI Strategi

1. Persentase tingkat produksi batubara (SO1)

Persentase tingkat produksi batubara memiliki tingkat persentase 100% dikarenakan sistem kontrak yang mengharuskan pemenuhan pesanan.

2. Persentase pengurangan biaya produksi (SO2)

$$\frac{\text{biaya produksi sebelum} - \text{biaya produksi sekarang}}{\text{biaya produksi sekarang}} \times 100\%$$

3. Jumlah SDM yang ahli (SO3)

Didapatkan dari data rekapitulasi data HRD PT. Geo Dua Pito

4. Persentase penjalanan praktik *green* HRM (SO4)

$$\text{Penerapan Green HRM} = \frac{\text{Total praktik green HRM yang berjalan}}{\text{Total Praktik green HRM}} \times 100\%$$

5. *Revenue per employee* (SE1)

$$\text{Revenue per employee} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

6. Persentase tingkat *incident* dan *accident* karyawan (SE2)

$$\frac{\text{jumlah kasus yang terjadi}}{\text{total tenaga kerja}} \times 100\%$$

7. Persentase tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan (SE3)

$$\text{Tingkat kepuasan masyarakat} = \frac{\text{Banyak karyawan puas}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

8. Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan (SE4)

$$\frac{\text{Penerapan manajemen lingkungan}}{\text{Jumlah training manajemen lingkungan}} \times 100\%$$

9. Tingkat kepuasan *supplier* (SS1)

$$\text{Kepuasan Supplier} = \frac{\text{PO terpenuhi}}{\text{Total PO diminta}} \times 100\%$$

10. Jumlah PO (SS2)

Didapatkan dari data jumlah PO yang dilakukan PT. Geo Dua Pito terhadap pemesanan sparepart dan unit alat berat.

11. *Controlling* kinerja *supplier* (SS3)

Didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan PT. Geo Dua Pito terkait kinerja *supplier*.

12. Tingkat kepuasan *buyer* (SB1)

Didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan PT. Geo Dua Pito terkait kepuasan *buyer*.

13. Jumlah karyawan lokal (SM1)

Didapatkan dari histori HRD jumlah karyawan lokal.

14. Persentase pemahaman masyarakat terkait dampak dari tambang (SM2)

$$\frac{\text{Penerapan masyarakat}}{\text{Total pelatihan terkait dampak tambang}} \times 100\%$$

15. Jumlah keluhan masyarakat yang masuk

Didapatkan dari data rekapitulasi surat keluhan yang masuk ke PT. Geo Dua Pito

16. Jumlah bantuan yang diberikan (SM4)

Didapatkan dari data rekapitulasi bantuan yang dilakukan oleh PT. Geo Dua Pito.

b) KPI Proses

1. Persentase pengawasan produksi (PO1)

Pengawasan produksi selalu dilakukan setiap hari oleh *project manager* sehingga tingkat persentase sebesar 100%

2. Persentase pemakaian unit alat berat (PO2)

$$\frac{\text{waktu kerja unit alat berat}}{\text{total waktu sewa alat berat}} \times 100\%$$

3. Jumlah fasilitas karyawan (PO3)

Didapatkan dari data rekapitulasi jumlah fasilitas karyawan yang disediakan oleh PT. Geo Dua Pito.

4. Persentase pengawasan penerapan *green* HRM (PO4)

Data ini didapatkan dari laporan *project manager* terhadap pengawasan *green* HRM.

$$\text{Penerapan green HRM} = \frac{\text{banyaknya pengawasan on the spot}}{\text{Jumlah kegiatan green hrm}} \times 100\%$$

5. Evaluasi seluruh divisi (PE1)

Total dilakukan evaluasi divisi selama satu tahun PT. Geo Dua Pito

6. Penilaian karyawan (PE2)

Data penilaian karyawan didapatkan dari hasil rekapitulasi HRD PT. Geo Dua Pito dengan penyebaran kuesioner tiap bulan.

7. Tingkat produktivitas karyawan (PE3)

Perhitungan produktivitas karyawan didapatkan dari rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Hasil Produksi}}{\text{Input tenaga kerja (upah dan gaji)}} \times 100\%$$

8. Jumlah training *hardskill* dan *softskill* (PE4)

Didapatkan dari data rekapitulasi training yang diadakan oleh PT. Geo Dua Pito

9. Jumlah jaminan kesehatan yang diberikan (PE5)

Didapatkan dari data rekapitulasi jaminan kesehatan yang diberikan oleh PT. Geo Dua Pito

10. Tingkat pelanggaran peraturan (PE6)

$$\text{Tingkat pelanggaran peraturan} = \frac{\text{Total pelanggaran yang terjadi}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

11. Jumlah rapat yang telah dilakukan (PE7)

Total diadakannya rapat dalam satu bulan. Data didapatkan dari data histori perusahaan.

12. Jumlah agenda refresh yang diadakan (PE8)

Total diadakannya agenda refresh dalam satu tahun. Data didapatkan dari data histori perusahaan.

13. Persentase manajemen lingkungan yang dipatuhi (PE9)

Persentase tata tertib dipatuhi = 100% - Persentase jumlah pelanggaran manajemen lingkungan

14. Persentase pembayaran tepat waktu (PS1)

$$\text{Pembayaran tepat waktu} = \frac{\text{Jumlah pembayaran tepat}}{\text{total seluruh pembayaran}} \times 100\%$$

15. Jumlah *supplier* tetap (PS2)

Didapatkan dari histori perusahaan mengenai jumlah *supplier* tetap PT. Geo Dua Pito

16. Masa kontrak *supplier* (PS3)

Data histori lama kontrak dengan *supplier*

17. Persentase standar unit yang disediakan (PS4)

$$\text{Standar unit yang disediakan} = \frac{\text{Jumlah unit yang sesuai standar}}{\text{total unit yang dipesan}} \times 100\%$$

18. Persentase kesesuaian aspek yang diinginkan (PB1)

$$\text{Kesesuaian aspek} = \frac{\text{total pengiriman} - \text{total reject}}{\text{total pengiriman batubara}} \times 100\%$$

19. Pengiriman tepat waktu (PB2)

$$\text{Pengiriman tepat waktu} = \frac{\text{total pengiriman} - \text{pengiriman terlambat}}{\text{total pengiriman hasil produksi}} \times 100\%$$

20. Tingkat keluhan buyer yang diproses (PB3)

$$\text{Keluhan buyer yang diproses} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang diproses}}{\text{Total Keluhan}} \times 100\%$$

21. Jumlah buyer tetap (PB4)

Didapatkan dari histori perusahaan mengenai jumlah buyer tetap PT. Geo Dua Pito.

22. Frekuensi pengadaan *recruitment* (PM1)

Diperoleh dari data HRD PT. Geo Dua Pito berapa banyak *open recruitment* yang dilakukan dalam satu tahun

23. Jumlah pelatihan dampak lingkungan (PM2)

Didapatkan dari data historis PT. Geo Dua Pito jumlah pelatihan masyarakat mengenai lingkungan.

24. Tingkat keluhan masyarakat yang diproses (PM3)

$$\text{Keluhan masyarakat yang diproses} = \frac{\text{Jumlah keluhan yang diproses}}{\text{Total Keluhan}} \times 100\%$$

25. Persentase pelaksanaan bantuan yang dijalankan (PM4)

$$\text{Pelaksanaan bantuan yang dijalankan} = \frac{\text{Bantuan yang sedang dijalankan}}{\text{Total bantuan yang diberikan}} \times 100\%$$

c) KPI Kapabilitas

1. Tingkat kepuasan investor (KP1)

Pada PT. Geo Dua Pito dilakukan RUPS, dan dilakukan penyebaran kuesioner mengenai kepuasan investor.

2. *Net Profit Margin* (KP2)

Net profit margin merupakan rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih terhadap penjualan. Rumus untuk mencari nilai net profit margin yaitu :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{laba bersih perusahaan}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

3. *Sales Growth* (KP3)

Sales growth atau pertumbuhan penjualan menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan penjualannya dibandingkan dengan total penjualan secara keseluruhan.

$$\text{Sales growth} = \frac{\text{pendapatan (tahun } t) - \text{pendapatan (tahun } t - 1)}{\text{pendapatan (tahun } t - 1)} \times 100\%$$

4. Persentase tata tertib dipatuhi (KE1)

Persentase tata tertib dipatuhi = 100% - Persentase jumlah pelanggaran yang terjadi

5. Persentase karyawan dalam menghadiri training (KE2)

$$\text{Karyawan yang menghadiri training} = \frac{\text{total hadir training}}{\text{total seluruh karyawan}} \times 100\%$$

6. Tingkat penggunaan BPJS kesehatan (KE3)

Didapatkan dari data BPJS yang diakses karyawan dalam 1 tahun.

7. Penerapan *Zero-Accident* (KE4)

Penerapan *zero-accident* selalu dilakukan sehingga tingkat persentase dari penerapannya yaitu 100%

8. Jumlah keluhan karyawan (KE5)

Didapatkan dari data jumlah keluhan yang masuk ke PT. Geo Dua Pito

9. Jumlah karyawan berpartisipasi dalam agenda refresh (KE6)

Data didapatkan dari historis PT. Geo Dua Pito jumlah karyawan yang mengikuti refresh.

10. Penerapan *Green Work Life* (KE7)

Penerapan *Green Work Life* selalu dilakukan sehingga tingkat persentase dari penerapannya yaitu 100%

11. Tingkat Prestasi Kinerja Karyawan sesuai dengan praktik ramah lingkungan (KE8)

Data didapatkan dari data historis PT. Geo Dua Pito terkait praktik ramah lingkungan yang dilakukan oleh seluruh karyawan.

12. Persentase kelengkapan barang yang diorder (KS1)

$$\text{Kelengkapan barang yang diorder} = \frac{\text{barang yang datang}}{\text{total barang yang diorder}} \times 100\%$$

13. Efisiensi unit alat berat (KS2)

Efisiensi alat berat didapatkan dari data historis PT. Geo Dua Pito

14. Informasi kinerja *supplier* (KS3)

Informasi kinerja *supplier* selalu diberikan, sehingga memiliki tingkat persentase 100%

15. Frekuensi pengecekan *time sheet* (KS4)

Jumlah pengecekan *time sheet* didapatkan dari data histori PT. Geo Dua Pito.

16. *Quality control* batubara hasil produksi (KB1)

Jumlah pengecekan hasil produksi dilakukan setiap hari sehingga tingkat persentase sebesar 100%.

17. Masa kontrak dengan buyer (KB2)

Data diambil dari rekap data perusahaan PT. Geo Dua Pito seberapa lama kontrak yang dilakukan dengan buyer.

18. Tingkat keluhan buyer yang diterima (KB3)

Data ini diambil dari rekap data perusahaan PT. Geo Dua Pito mengenai jumlah keluhan yang masuk.

19. Tingkat kepuasan masyarakat (KM1)

Data diambil dengan melakukan penyebaran kuesioner rutin perbulan yang dilakukan oleh PT. Geo Dua Pito.

20. Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar (KM2)

Penanganan limbah didapatkan dari penyebaran kuesioner.

$$\frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimum}} \times 100\%$$

21. Tingkat keluhan masyarakat yang diterima (KM3)

Data ini diambil dari rekap data perusahaan PT. Geo Dua Pito mengenai jumlah keluhan yang masuk.

4.2.6 Data Key Performance Indicator

Setelah didapatkan cara mengukur setiap KPI, maka dilakukan perhitungan dari setiap KPI dan didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Hasil Pengukuran KPI

KPI No.	KPI	Target Perusahaan	Tahun 2018	Tahun 2019	Terbukur
KPI Strategi					
SO1	Persentase tingkat produksi batubara	100%	100%	100%	50%
SO2	Persentase pengurangan biaya produksi	4%	1,20%	2,60%	0%
SO3	Jumlah SDM yang ahli	13	9	12	4
SO4	Persentase penjalanan praktik Green HRM	100%	60%	80%	20%
SE1	Revenue per employee	10000000	9858463,15	7870656,39	3000000
SE2	Persentase tingkat incident dan accident karyawan	0%	0%	0%	0%
SE3	Persentase tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan	100%	75%	88%	66%
SE4	Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan	100%	80%	70%	50%
SS1	Tingkat kepuasan <i>supplier</i>	100%	52,38%	53%	30%
SS2	Jumlah PO	10	21	49	50
SS3	Controlling kinerja <i>supplier</i>	100%	85%	90%	50%
SB1	Tingkat kepuasan buyer	100%	85%	85%	60%
SM1	Jumlah karyawan lokal	20	18	13	12
SM2	Persentase pemahaman masyarakat terkait dampak dari tambang	100%	62,50%	80%	50%
SM3	Jumlah keluhan masyarakat yang masuk	0	4	2	7
SM4	Jumlah bantuan yang diberikan	10	5	3	0
KPI Process					
PO1	Persentase pengawasan produksi	100%	100%	100%	50%
PO2	Persentase pemakaian unit alat berat	100%	75%	93%	40%
PO3	Jumlah fasilitas karyawan	10	6	6	2

KPI No.	KPI	Target Perusahaan	Tahun 2018	Tahun 2019	Terburuk
PO4	Persentase pengawasan penerapan Green HRM	100%	40%	100%	0%
PE1	Evaluasi seluruh divisi	24x	13x	11x	3x
PE2	Penilaian karyawan	100%	78%	81%	60%
PE3	Tingkat produktivitas karyawan	0,02	0,012	0,011	0,009
PE4	Jumlah training hardskill dan softskill	10	5	8	2
PE5	Jumlah jaminan kesehatan yang diberikan	1	1	1	0
PE6	Tingkat pelanggaran peraturan	0%	36%	30%	50%
PE7	Jumlah rapat yang telah dilakukan	4	4	4	2
PE8	Jumlah agenda refresh yang diadakan	4	4	4	0
PE9	Persentase manajemen lingkungan yang dipatuhi	100%	76%	79%	50%
PS1	Persentase pembayaran tepat waktu	100%	83%	100%	50%
PS2	Jumlah <i>supplier</i> tetap	5	3	3	0
PS3	Masa kontrak <i>supplier</i>	6	6	6	3
PS4	Persentase standar unit yang disediakan	100%	57%	67%	50%
PB1	Persentase kesesuaian spek yang diinginkan	100%	100%	92%	60%
PB2	Pengiriman tepat waktu	100%	73%	75%	50%
PB3	Tingkat keluhan buyer yang diproses	100%	100%	100%	50%
PB4	Jumlah Buyer tetap	5	2	4	1
PM1	Frekuensi pengadaan recruitment	2	2	2	0
PM2	Jumlah pelatihan dampak lingkungan	4	3	4	0
PM3	Tingkat keluhan masyarakat yang diproses	100%	66%	100%	40%
PM4	Persentase pelaksanaan bantuan yang dijalankan	100%	100%	100%	60%
KPI Kapabilitas					
KP1	Tingkat kepuasan investor	100%	86%	90%	60%
KP2	Net Profit Margin	20%	16,15%	17,7%	5%
KP3	Sales Growth	10%	0%	5%	0%
KE1	Persentase tata tertib dipatuhi	100%	64%	70%	50%
KE2	Persentase karyawan dalam menghadiri training	100%	97%	88%	75%
KE3	Tingkat penggunaan BPJS kesehatan	0%	30%	33%	50%
KE4	Penerapan Zero-Accident	100%	100%	100%	95%
KE5	Jumlah keluhan karyawan	0	5	7	10

KPI No.	KPI	Target Perusahaan	Tahun 2018	Tahun 2019	Terbukur
KE6	Jumlah karyawan berpartisipasi dalam agenda refresh	100%	100%	93%	75%
KE7	Penerapan Green Work Life	100%	100%	100%	80%
KE8	Tingkat prestasi kinerja karyawan sesuai dengan praktik perilaku ramah lingkungan	100%	80%	89%	75%
KS1	Persentase kelengkapan barang yang diorder	100%	52%	53%	30%
KS2	Efisiensi unit alat berat	90%	75%	85%	73%
KS3	Informasi Kinerja <i>Supplier</i>	100%	100%	100%	50%
KS4	Frekuensi pengecekan time sheet	20	26	20	5
KB1	Quality control batubara hasil produksi	100%	100%	100%	95%
KB2	Masa kontrak dengan buyer	6	6	6	0
KB3	Tingkat keluhan buyer yang diterima	0	3	4	4
KM1	Tingkat kepuasan masyarakat	100%	80%	100%	60%
KM2	Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar	100%	90%	80%	70%
KM3	Tingkat keluhan masyarakat yang diterima	0	6	6	6

4.3 Pembobotan KPI dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Setelah penentuan KPI, selanjutnya yaitu dilakukan pembobotan setiap KPI dengan metode AHP. Perhitungan dilakukan untuk menentukan bobot dari setiap KPI. Pembobotan dilakukan berdasarkan levelnya. Perhitungan pertama, dilakukan perbandingan berpasangan antar *stakeholder* dan perhitungan selanjutnya yaitu perbandingan dari setiap KPI dari masing-masing *stakeholder*. Berikut merupakan skala penilaian dari perbandingan berpasangan pada metode AHP :

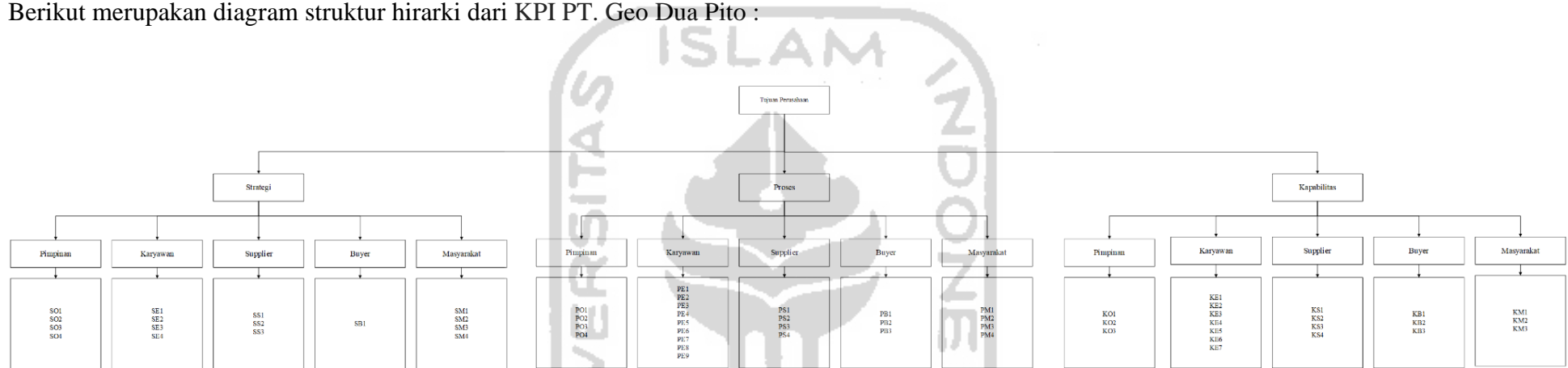
Tabel 4. 8 Skala Penilaian Perbandingan AHP

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Semua elemen sama pentingnya	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
3	Elemen satu sedikit lebih penting dibandingkan elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya.
5	Elemen satu lebih penting dibandingkan elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya.
7	Elemen satu jelas lebih mutlak penting dibandingkan elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi dan mungkin menguatkan
9	Elemen satu mutlak penting dibandingkan elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi
2,4,6,8	Nilai antar kedua elemen dipertimbangkan berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi diantara kedua nilai

4.3.1 Perhitungan AHP setiap Stakeholder

Berikut merupakan diagram struktur hirarki dari KPI PT. Geo Dua Pito :



Gambar 4. 4 Struktur Hirarki KPI PT. Geo Dua Pito

Suatu hirarki disebut complete bila semua elemen pada suatu tingkat berhubungan dengan semua elemen pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan incomplete adalah kebalikan dari complete. Bentuk struktur dekomposisi yaitu: tingkat pertama: tujuan keputusan (goal), tingkat kedua: Kriteria-kriteria dan tingkat ketiga: alternatif-alternatif. Dari gambar 4.4 menunjukkan bahwa tujuan dari perusahaan adalah mencapai tujuan itu sendiri, dan untuk merealisasikannya yaitu dibutuhkan 3 kriteria utama yaitu strategi, proses, dan kapabilitas. Dari setiap kriteria memiliki alternatif masing-masing, alternatif dari setiap kriteria yaitu *stakeholder* dari perusahaan yang didukung oleh setiap indikator atau KPI.

Selanjutnya yaitu dilakukan perhitungan dengan metode AHP, langkah awal yaitu melakukan diskusi dengan ahli yang dianggap berkompeten dalam perusahaan yaitu *Project Manager* PT. Geo Dua Pito terkait tingkat kepentingan antara elemen – elemen yang ada. Pembobotan dilakukan untuk membandingkan antara kriteria – kriteria sehingga didapatkan kriteria utama.

a. Pembobotan Antar Kriteria KPI.

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software Expert Choice 11*, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. 9 Bobot Antar Kriteria

Kriteria	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Strategi	0,481	0,03
Proses	0,405	
Kapabilitas	0,114	

Berdasarkan hasil pembobotan, diketahui bahwa Strategi memiliki bobot tertinggi dibandingkan kriteria lainnya dengan nilai 0,481 dan kriteria proses dengan nilai 0,405 dan kriteria terendah yaitu kapabilitas dengan nilai 0,114 dengan rasio inkonsistensi $0,03 < 0,1$ sehingga didapatkan data yang konsisten untuk setiap kriteria.

b. Pembobotan Antar *Stakeholder* Perusahaan.

Berikut merupakan hasil pembobotan *stakeholder* perusahaan :

Tabel 4. 10 Bobot Antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Pimpinan	0,229	0,08
Karyawan	0,323	
<i>Supplier</i>	0,3	
Buyer	0,115	
Masyarakat	0,033	

Dari tabel berikut, diketahui bahwa karyawan merupakan *stakeholder* terpenting dengan bobot tertinggi yaitu 0,323 setelah itu diikuti oleh *stakeholder supplier* dengan bobot 0,3 selanjutnya yaitu pipimanan dengan bobot 0,229 lalu buyer dengan bobot 0,115 dan *stakeholder* terakhir yaitu masyarakat dengan bobot 0,033 dengan nilai inkonsistensi seluruh *stakeholder* yaitu $0,08 < 0,1$ sehingga dikatakan bahwa data setiap *stakeholder* konsisten.

c. Pembobotan Antar KPI Strategi Pimpinan.

Berikut merupakan pembobotan antar KPI strategi pimpinan :

Tabel 4. 11 Bobot KPI Strategi Pimpinan

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
SO1	0,375	0,06
SO2	0,448	
SO3	0,076	
SO4	0,101	

SO1 : Persentase tingkat produksi batubara

SO2 : Persentase pengurangan biaya produksi

SO3 : Jumlah SDM yang ahli

SO4 : Persentase penjalanan praktik *Green HRM*

Dari tabel berikut, diketahui bahwa SO2 merupakan KPI dengan nilai tertinggi yaitu 0,448 selanjutnya SO1 dengan bobot 0,375 lalu SO4 dengan nilai 0,101 dan KPI dengan bobot terendah yaitu SO3 yaitu 0,076 dengan nilai konsistensi untuk seluruh KPI strategi pimpinan yaitu $0,06 < 0,1$ sehingga didapatkan bahwa data konsisten.

d. Pembobotan Antar KPI Strategi Karyawan.

Berikut merupakan hasil dari pembobotan KPI Strategi karyawan :

Tabel 4. 12 Bobot KPI Strategi Karyawan

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
SE1	0,151	0,07
SE2	0,509	
SE3	0,265	
SE4	0,075	

SE1 : *Revenue per employee*

SE2 : Persentase tingkat *incident* dan *accident* karyawan

SE3 : Persentase tingkat kepuasan dan kenyamanan masyarakat

SE4 : Persentase tingkat pemahaman manajemen lingkungan.

Setelah dilakukan pembobotan, didapatkan KPI strategi karyawan dengan bobot tertinggi yaitu SE2 dengan nilai 0,509 selanjutnya yaitu SE3 dengan nilai 0,265 lalu SE1 dengan nilai 0,151 dan SE4 dengan bobot terendah yaitu 0,075 dengan nilai inkonsistensi $0,07 < 0,1$ sehingga diketahui bahwa data konsisten.

e. Pembobotan Antar KPI Strategi *Supplier*

Berikut merupakan hasil pembobotan dari KPI Strategi *Supplier* :

Tabel 4. 13 Bobot KPI Strategi *Supplier*

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
SS1	0,637	0,04
SS2	0,258	
SS3	0,105	

SS1 : Tingkat kepuasan *supplier*

SS2 : Jumlah PO

SS3 : *Controlling* kinerja *supplier*

Setelah dilakukan pembobotan, didapatkan hasil bahwa KPI tertinggi yaitu SS1 dengan bobot 0,637 selanjutnya yaitu SS2 dengan bobot 0,258 dan KPI terendah yaitu SS3 bobot bernilai 0,105 dengan nilai rasio inkonsistensi sebesar $0,04 < 0,1$ sehingga dapat dikatakan bahwa data konsisten .

f. Pembobotan Antar KPI Strategi *Buyer*.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Strategi *Buyer* :

Tabel 4. 14 Bobot KPI Strategi *Buyer*

KPI	Bobot
SB1	1

SB1 : Tingkat Kepuasan *Buyer*

Diketahui bahwa strategi *buyer* hanya memiliki 1 KPI yaitu SB1 dengan bobot 1.

g. Pembobotan Antar KPI Strategi Masyarakat.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Strategi Masyarakat :

Tabel 4. 15 Bobot KPI Strategi Masyarakat

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
SM1	0,187	0,06
SM2	0,168	
SM3	0,57	
SM4	0,075	

SM1 : Jumlah karyawan lokal

SM2 : Persentase pemahaman masyarakat terkait dampak lingkungan

SM3 : Jumlah keluhan masyarakat yang masuk

SM4 : Jumlah bantuan yang diberikan

Setelah didapatkan hasil bobot seperti tabel, diketahui bahwa bobot KPI tertinggi yaitu SM3 dengan nilai sebesar 0,57 lalu SM1 dengan bobot sebesar 0,187 lalu SM2 dengan bobot 0,168 dan SM4 dengan bobot terkecil yaitu 0,075 dan nilai rasio inkonsistensi yaitu $0,06 < 0,1$ sehingga dapat dikatakan bahwa data konsisten.

h. Pembobotan Antar KPI Proses Pimpinan.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Proses Pimpinan :

Tabel 4. 16 Bobot KPI Proses Pimpinan

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
PO1	0,411	0,06
PO2	0,411	
PO3	0,113	
PO4	0,0651	

PO1 : Persentase pengawasan produksi

PO2 : Persentase pemakaian unit alat berat

PO3 : Jumlah fasilitas karyawan

PO4 : Persentase pengawasan penerapan *Green HRM*

Dari hasil pembobotan tersebut, didapatkan bahwa bobot KPI proses pimpinan tertinggi yaitu PO1 dan PO2 dengan bobot 0,411 lalu PO3 dengan bobot 0,113 dan PO4 dengan bobot terendah yaitu 0,0651 dengan nilai rasio inkonsistensi sebesar $0,06 < 0,1$ sehingga data dapat dikatakan konsisten.

i. Pembobotan Antar KPI Proses Karyawan.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Proses Karyawan :

Tabel 4. 17 Bobot KPI Proses Karyawan

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
PE1	0,182	0,1
PE2	0,069	
PE3	0,203	
PE4	0,056	
PE5	0,128	
PE6	0,034	
PE7	0,24	
PE8	0,058	
PE9	0,03	

- PE1 : Evaluasi seluruh divisi
 PE2 : Penilaian karyawan
 PE3 : Tingkat produktivitas karyawan
 PE4 : Jumlah training *hardskill* dan *softskill*
 PE5 : Jumlah jaminan kesehatan yang diberikan
 PE6 : Tingkat pelanggaran peraturan
 PE7 : Jumlah rapat yang telah dilakukan
 PE8 : Jumlah agenda refresh yang diadakan
 PE9 : Persentase manajemen lingkungan yang dipatuhi

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa bobot tertinggi yaitu PE7 dengan bobot 0,24 lalu PE3 dengan bobot 0,203, PE1 dengan bobot 0,182, PE5 dengan bobot 0,128, PE2 dengan bobot 0,069, PE8 dengan bobot 0,058, PE4 dengan bobot 0,056, PE6 dengan bobot 0,034 dan bobot terendah yaitu PE9 dengan bobot 0,03 dan nilai rasio inkonsistensi dari KPI Proses Karyawan yaitu sebesar 0,1 = 0,1 sehingga dapat dikatakan bahwa data konsisten.

j. Pembobotan Antar KPI Proses *Supplier*.

Berikut merupakan hasil pembobotan dari KPI Proses *Supplier* :

Tabel 4. 18 KPI Proses *Supplier*

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
PS1	0,368	0,06
PS2	0,169	
PS3	0,096	
PS4	0,367	

- PS1 : Persentase pembayaran tepat waktu
 PS2 : Jumlah *supplier* tetap
 PS3 : Masa kontrak *supplier*
 PS4 : Persentase standar unit yang disediakan

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa bobot tertinggi yaitu PS4 dengan bobot 0,367 lalu PS1 dengan bobot 0,368 lalu PS2 dengan bobot 0,169 dan PE3 dengan bobot terendah yaitu 0,096 dan nilai rasio inkonsistensi sebesar $0,06 < 0,1$ sehingga data dapat dikatakan konsistensi.

k. Pembobotan Antar KPI Proses Buyer.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Proses Buyer :

Tabel 4. 19 Bobot KPI Proses Buyer

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
PB1	0,429	0
PB2	0,414	
PB3	0,093	
PB4	0,064	

PB1 : Persentase kesesuaian spek yang diinginkan

PB2 : Pengiriman tepat waktu

PB3 : Tingkat keluhan buyer yang diproses

PB4 : Jumlah buyer tetap

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa nilai KPI proses buyer dengan bobot tertinggi yaitu PB1 dengan bobot 0,429 dan PB2 dengan bobot 0,414 serta bobot PB3 yaitu 0,093 dan bobot terendah yaitu PB4 dengan bobot 0,064 dan nilai rasio inkonsistensi yaitu $0 < 0,1$ sehingga dapat dikatakan bahwa data konsisten.

l. Pembobotan Antar KPI Proses Masyarakat.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Proses Masyarakat :

Tabel 4. 20 Bobot KPI Proses Masyarakat

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
PM1	0,522	0,06
PM2	0,078	

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
PM3	0,2	
PM4	0,2	

- PM1 : Frekuensi pengadaan *recruitment*
 PM2 : Jumlah pelatihan dampak lingkungan
 PM3 : Tingkat keluhan masyarakat yang diproses
 PM4 : Persentase pelaksanaan bantuan yang dijalankan

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa KPI proses masyarakat dengan bobot tertinggi yaitu PM1 sebesar 0,522 lalu PM3 dan PM4 dengan bobot 0,2 lalu PM2 dengan nilai bobot terendah yaitu 0,078. Dan nilai inkonsistensi sebesar $0,06 < 0,1$ data dikatakan konsisten.

- m. Pembobotan Antar KPI Kapabilitas Pimpinan.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI kapabilitas pimpinan :

Tabel 4. 21 Bobot KPI Kapabilitas Pimpinan

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
KO1	0,1	0,01
KO2	0,466	
KO3	0,434	

- KO1 : Tingkat kepuasan investor
 KO2 : *Net Profit Margin*
 KO3 : *Sales Growth*

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa bobot tertinggi yaitu KO2 dengan bobot sebesar 0,466 lalu KO3 dengan bobot 0,434 dan bobot terkecil yaitu KO1 dengan bobot sebesar 0,1 dan nilai rasio inkonsistensi yaitu $0,01 < 0,1$ sehingga data dapat dikatakan konsisten.

n. Pembobotan Antar KPI Kapabilitas Karyawan.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI kapabilitas karyawan :

Tabel 4. 22 Bobot KPI Kapabilitas Karyawan

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
KE1	0,125	0,1
KE2	0,11	
KE3	0,106	
KE4	0,302	
KE5	0,053	
KE6	0,056	
KE7	0,218	
KE8	0,030	

KE1 : Persentase tata tertib dipatuhi

KE2 : Persentase karyawan dalam menghadiri training

KE3 : Tingkat penggunaan BPJS Kesehatan

KE4 : Penerapan *zero-accident*

KE5 : Jumlah keluhan karyawan

KE6 : Jumlah karyawan berpartisipasi dalam agenda *refresh*

KE7 : Penerapan *Green Work Life*

KE8 : Tingkat prestasi kinerja perilaku ramah lingkungan

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa bobot tertinggi yaitu KE4 yaitu 0,302 lalu KE7 dengan bobot 0,218, KE1 dengan bobot 0,125, KE2 dengan bobot 0,11, KE3 dengan bobot 0,106, KE6 dengan bobot 0,056, KE5 dengan bobot 0,053 dan KPI dengan bobot terendah yaitu KE8 dengan bobot 0,030 dan nilai rasio inkonsistensi yaitu $0,1 = 0,1$ sehingga dapat dikatakan bahwa data konsisten.

o. Pembobotan Antar KPI Kapabilitas *Supplier*.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Kapabilitas *Supplier* :

Tabel 4. 23 KPI Kapabilitas *Supplier*

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
KS1	0,151	0,03
KS2	0,635	
KS3	0,063	
KS4	0,151	

KS1 : Persentase kelengkapan barang yang diorder

KS2 : Efisiensi unit alat berat

KS3 : Informasi kinerja *supplier*

KS4 : Frekuensi pengecekan *time sheet*

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa bobot tertinggi yaitu KS2 dengan bobot 0,635 lalu KS1 dan KS4 dengan bobot 0,151 dan KS3 dengan bobot terendah yaitu 0,063 dan nilai rasio inkonsistensi $0,03 < 0,1$ sehingga data dapat dikatakan konsisten.

p. Pembobotan Antar KPI Kapabilitas Buyer.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Kapabilitas *Buyer* :

Tabel 4. 24 Bobot Kapabilitas *Buyer*

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
KB1	0,747	0,01
KB2	0,119	
KB3	0,134	

KB1 : *Quality control* batubara hasil produksi

KB2 : Masa kontrak dengan buyer

KB3 : Tingkat keluhan buyer yang diterima

Dari hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa KB1 merupakan KPI dengan bobot 0,747 dan selanjutnya KB2 dengan bobot 0,119 dan KB3 dengan bobot terendah yaitu 0,134 dan nilai rasio inkonsistensi $0,01 < 0,1$ sehingga data dikatakan konsisten.

q. Pembobotan Antar KPI Kapabilitas Masyarakat.

Berikut merupakan hasil pembobotan KPI Kapabilitas Masyarakat :

Tabel 4. 25 Bobot KPI Kapabilitas Masyarakat

KPI	Bobot	Rasio Inkonsistensi
KM1	0,334	0
KM2	0,333	
KM3	0,333	

KM1 : Tingkat kepuasan masyarakat

KM2 : Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar

KM3 : Tingkat keluhan masyarakat yang diterima

Dari data hasil pembobotan tersebut, diketahui bahwa bobot tertinggi yaitu KM1 yaitu 0,334 lalu KM2 dan KM3 yaitu 0,333 dan nilai rasio inkonsistensi $0 < 0,1$ sehingga dapat dikatakan bahwa data konsisten.

4.4 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System*

Selanjutnya dilakukan perhitungan OMAX, perhitungan ini dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan indikator-indikator yang sudah didapatkan.

Berikut merupakan matriks dari metode OMAX :

A	KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
	Performance								
B	10								
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
	0								
C	Level								
	Weight								
	Value								

Gambar 4. 5 Matriks OMAX

Keterangan :

- a. Baris A merupakan kolom definisi yang terdiri dari kriteria produktivitas dan tingkat pencapaian kinerja sekarang
 1. Kriteria Perspektif, merupakan indikator indikator kinerja yang menjadi acuan pengukuran kinerja.
 2. Performansi sekarang, nilai dari setiap indikator berdasarkan pengukuran terakhir.
- b. Baris B merupakan kolom kualifikasi yang berisi sel-sel matrik. Skala yang digunakan untuk pengukuran kinerja untuk menunjukkan tingkat performansi dari setiap indikator yaitu 0 – 10. Semakin besar level yang ditunjukkan maka semakin baik indikator tersebut, terdapat 3 level yaitu :
 1. Tingkat 10 : tingkat yang diharapkan atau tingkat yang menjadi target bagi perusahaan.
 2. Tingkat 3 : tingkat yang menunjukkan hasil kinerja pada tahun sebelumnya.
 3. Tingkat 0 : tingkat terendah yang pernah dialami oleh perusahaan atau batas minimal yang ditentukan oleh perusahaan.
- c. Baris C yang terdiri dari *Level, Weight, Value*.
 1. *Level*, skor yang menentukan pencapaian dari performansi
 2. *Weight*, bobot dari setiap indikator
 3. *Value*, nilai yang didapatkan dari hasil perkalian antara *level* dan *weight*.

Penilaian dari setiap KPI dihitung berdasarkan masing – masing tolak ukur yang telah diperoleh dan mengalikan nilai bobot dengan skor yang diperoleh. Berikut merupakan contoh perhitungan salah satu indikator :

1. Perhitungan kenaikan level pada KPI SO2 (Persentase Pengurangan Biaya Produksi).

Level 0	= 0%
Level 3	= 1,20%

Level 10 = 4%

Perhitungan level 1 dan 2 dengan interpolasi :

$$\frac{\text{level 3} - \text{level 0}}{3 - 0} = \frac{1,20 - 0}{3}$$

$$= 0,4$$

Perhitungan Level 4 sampai level 9 dilakukan sama dengan sebelumnya yaitu dengan cara interpolasi :

$$\frac{\text{level 10} - \text{level 3}}{3 - 0} = \frac{4 - 1,2}{3}$$

$$= 0,4$$

2. Skor pada KPI SO1.

Setelah dilakukan perhitungan interpolasi dan didapatkan nilai dari setiap skor, maka dilakukan penentuan skor, contoh pada KPI SO2 tahun 2019 pencapaiannya sebesar 2,6% sehingga nilai tersebut berada di skor 7. Sehingga skor KPI SO1 adalah 7.

3. Perhitungan nilai KPI SO1.

Setelah itu dilakukan perhitungan nilai dengan mengalikan bobot dengan skor KPI SO1.

$$\begin{aligned} \text{Nilai SO1} &= \text{Bobot} \times \text{Skor SO1} \\ &= 0,448 \times 7 \\ &= 3,136 \end{aligned}$$

4. Perhitungan nilai performansi KPI Strategi

Setelah dilakukan perhitungan nilai di setiap KPI di KPI Strategi. Maka dilakukan perhitungan nilai performansi KPI Strategi.

Nilai KPI Strategi = \sum (Total Nilai Performansi setiap *stakeholder* \times Bobot per *Stakeholder*)

$$\begin{aligned} \text{Nilai KPI Strategi} &= (3,75 \times 0,229) + (7,397 \times 0,323) + (2,436 \times 0,3) + (3 \times \\ &0,115) + (4,578 \times 0,033) \\ &= 4,47 \end{aligned}$$

4.4.1 Perhitungan OMAX pada KPI Strategi.

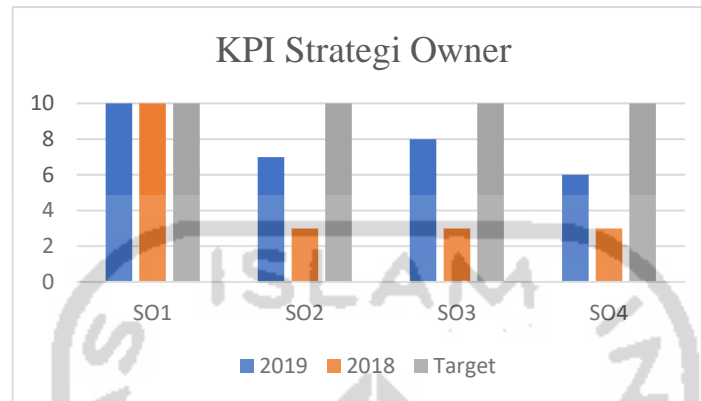
Berikut merupakan hasil perhitungan omax pada seluruh KPI strategi :

Tabel 4. 26 Hasil Perhitungan OMAX KPI Strategi

KPI	Pimpinan				Karyawan				Supplier			Buyer	Masyarakat			
	SO1	SO2	SO3	SO4	SE1	SE2	SE3	SE4	SS1	SS2	SS3	SB1	SM1	SM2	SM3	SM4
Pencapaian	100	2,6	12	80	7870656,4	0	88	70	53	49	90	85	18	80	2	3
10	100	4	13	100	10000000	0	100	100	100	10	100	100	0	100	0	10
9	95	3,6	12,42	94,28	9979780,5	0,1	96,42	97,14	93,19	12	97,85	97,85	1,3	94,64	0,57	9,28
8	90	3,2	11,85	88,57	9959560,9	0,2	92,85	94,28	86,39	13	95,71	95,71	2,6	89,28	1,14	8,57
7	85	2,8	11,28	82,85	9939341,4	0,3	89,28	91,42	79,59	15	93,57	93,57	3,9	83,92	1,71	7,85
6	80	2,4	10,71	77,14	9919121,8	0,4	85,71	88,57	72,78	16	91,42	91,42	5,2	78,57	2,28	7,14
5	75	2	10,14	71,42	9898902,3	0,5	82,14	85,71	65,98	18	89,28	89,28	6,5	73,21	2,85	6,42
4	70	1,6	9,57	65,71	9878682,7	0,6	78,57	82,85	59,18	19	87,14	87,14	7,8	67,85	3,42	5,71
3	65	1,2	9	60	9858463,2	0,7	75	80	52,38	21	85	85	9,1	62,5	4	5

KPI	Pimpinan				Karyawan				Supplier			Buyer	Masyarakat			
	SO1	SO2	SO3	SO4	SE1	SE2	SE3	SE4	SS1	SS2	SS3	SB1	SM1	SM2	SM3	SM4
Pencapaian	100	2,6	12	80	7870656,4	0	88	70	53	49	90	85	18	80	2	3
2	60	0,8	7,33	46,66	7572308	0,8	72	70	44,92	31	73,33	76,66	10,4	58,33	5	3,33
1	55	0,4	5,66	33,33	5286154	0,9	69	60	37,46	40	61,66	68,33	11,7	54,16	6	1,67
0	50	0	4	20	3000000	1	66	50	30	50	50	60	13	50	7	0
Skor Aktual/KPI	10	7	8	6	2	10	7	2	3	0	5	3	0	6	6	2
Bobot/KPI	0,37	0,44	0,07	0,10	0,15	0,50	0,26	0,07	0,63	0,25	0,10	1	0,18	0,16	0,57	0,07
Nilai/KPI	3,75	3,13	0,60	0,60	0,30	5,09	1,85	0,15	1,91	0	0,52	3	0	1,00	3,42	0,15
Nilai / Stakeholder	3,75				7,39				2,43			3	4,57			
Bobot/Stakeholder	0,22				0,32				0,3			0,11	0,03			
Nilai Performansi Kriteria Strategi	4,47															

Dari tabel 4.26, dilakukan perhitungan kinerja dari KPI strategi. Terdapat 16 KPI yang didapatkan dari 5 *stakeholder*, setelah dilakukan perhitungan OMAX dan dilakukan analisis dengan menggunakan *Traffic Light System* didapatkan hasil seperti berikut :

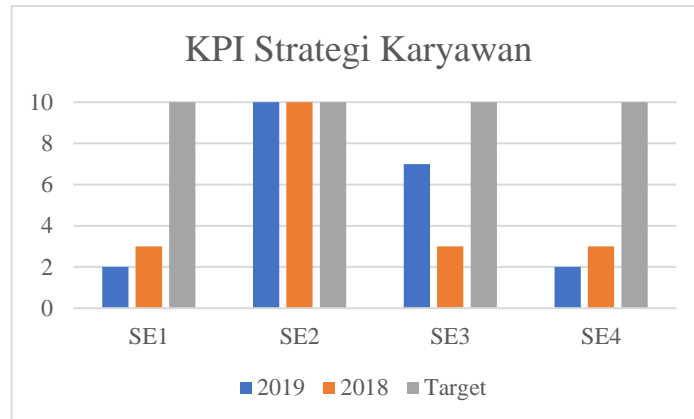


Gambar 4. 6 Diagram KPI Strategi Owner

Keterangan :

- SO1 : Persentase tingkat produksi batubara
- SO2 : Persentase pengurangan biaya produksi
- SO3 : Jumlah SDM yang ahli
- SO4 : Persentase penjalanan praktik *Green HRM*

Dari gambar 4.6 diketahui bahwa seluruh KPI pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa 4 KPI tersebut memiliki kinerja yang cukup baik dan perlu dilakukan pertahanan agar tetap sesuai dengan target perusahaan maupun mencapai target perusahaan.



Gambar 4. 7 Diagram KPI Strategi Karyawan

Keterangan :

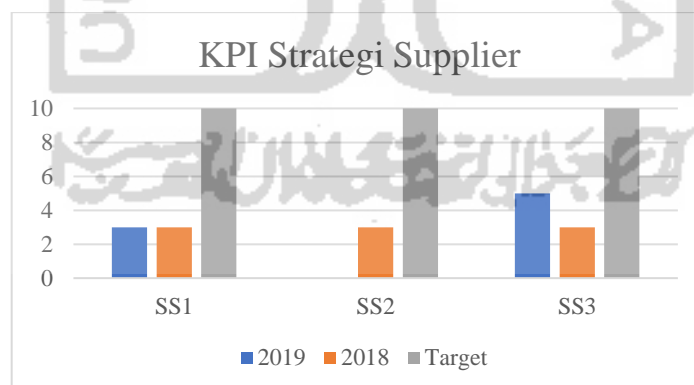
SE1 : Revenue per employee

SE2 : Persentase tingkat *incident* dan *accident* karyawan

SE3 : Persentase tingkat kepuasan dan kenyamanan masyarakat

SE4 : Persentase tingkat pemahaman manajemen lingkungan.

Dari gambar 4.7 diketahui bahwa KPI SE1 dan SE4 pada tahun 2019 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga KPI berada di zona merah dan diperlukan perbaikan atau rekomendasi terhadap KPI tersebut agar dapat mencapai target dari perusahaan.



Gambar 4. 8 Diagram KPI Strategi *Supplier*

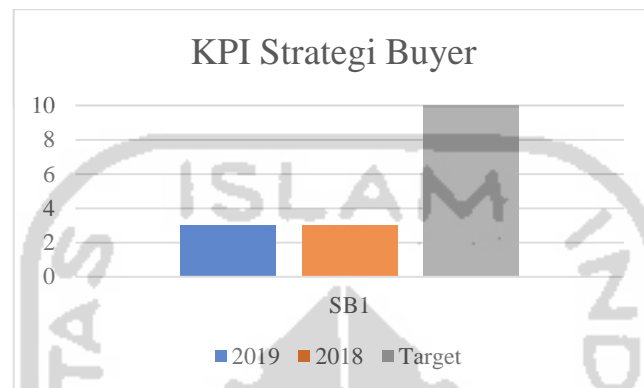
Keterangan :

SS1 : Tingkat kepuasan *supplier*

SS2 : Jumlah PO

SS3 : Controlling kinerja *supplier*

Dari gambar 4.8 diketahui bahwa KPI SS1 tidak mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya dan SS2 pada tahun 2019 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga KPI berada di zona merah dan diperlukan perbaikan atau rekomendasi terhadap KPI tersebut agar dapat mencapai target dari perusahaan.

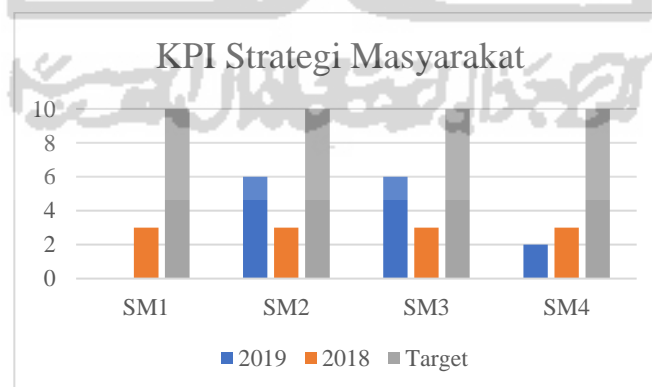


Gambar 4. 9 Diagram KPI Buyer

Keterangan :

SB1 : Tingkat kepuasan buyer

Dari gambar 4.9 diketahui bahwa KPI SB1 tidak mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya sehingga KPI berada di zona merah dan diperlukan perbaikan atau rekomendasi terhadap KPI tersebut agar dapat mencapai target dari perusahaan.



Gambar 4. 10 Diagram KPI Strategi Masyarakat

Keterangan :

SM1 : Jumlah karyawan lokal

SM2 : Persentase pemahaman masyarakat terkait dampak lingkungan

- SM3 : Jumlah keluhan masyarakat yang masuk
SM4 : Jumlah bantuan yang diberikan

Dari gambar 4.10 diketahui bahwa KPI SM1 dan SM4 pada tahun 2019 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga KPI berada di zona merah dan diperlukan perbaikan atau rekomendasi terhadap KPI tersebut agar dapat mencapai target dari perusahaan.



4.4.2 Perhitungan OMAX pada KPI Proses.

Berikut merupakan hasil perhitungan omax pada seluruh KPI proses :

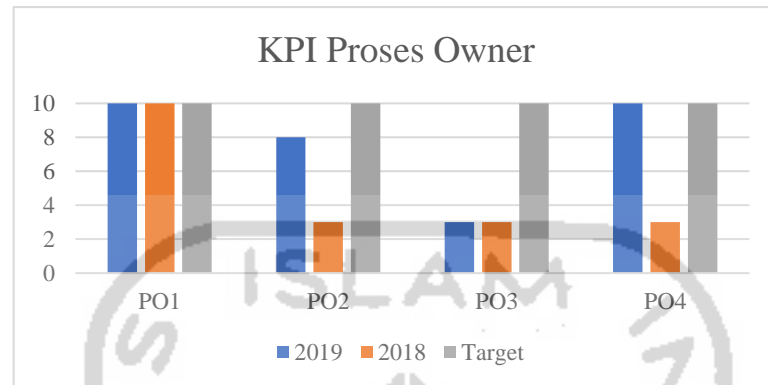
Tabel 4. 27 Hasil Perhitungan OMAX KPI Proses

KPI	Pimpinan				Karyawan									Supplier				Buyer				Masyarakat			
	PO1	PO2	PO3	PO4	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PS1	PS2	PS3	PS4	PB1	PB2	PB3	PB4	PM1	PM2	PM3	PM4
Pencapaian	100	93	6	100	11	81	0,011	8	1	30	4	4	79	100	3	6	67	92	75	100	4	2	4	100	100
10	100	100	10	100	24	100	0,02	10	1	0	4	4	100	100	5	6	100	100	100	5	2	4	100	100	
9	95	96,42	9,42	91,42	22,42	96,85	0,018	9,28	0,9	5,142	3,8	3,6	96,57	97,57	4,71	5,7	93,85	96	96,14	95	4,57	1,8	3,85	95,14	96
8	90	92,85	8,85	82,85	20,85	93,71	0,017	8,57	0,8	10,28	3,6	3,2	93,14	95,14	4,42	5,4	87,71	92	92,28	90	4,14	1,6	3,71	90,28	92
7	85	89,28	8,28	74,28	19,28	90,57	0,016	7,85	0,7	15,42	3,4	2,8	89,71	92,71	4,14	5,1	81,57	88	88,42	85	3,71	1,4	3,57	85,42	88
6	80	85,71	7,71	65,71	17,71	87,42	0,015	7,14	0,6	20,57	3,2	2,4	86,28	90,28	3,85	4,8	75,47	84	84,57	80	3,28	1,2	3,42	80,57	84

KPI	Pimpinan				Karyawan									Supplier				Buyer				Masyarakat			
	PO1	PO2	PO3	PO4	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PS1	PS2	PS3	PS4	PB1	PB2	PB3	PB4	PM1	PM2	PM3	PM4
Pencapaian	100	93	6	100	11	81	0,011	8	1	30	4	4	79	100	3	6	67	92	75	100	4	2	4	100	100
5	75	82,14	7,14	57,14	16,14	84,28	0,014	6,42	0,5	25,71	3	2	82,85	87,85	3,57	4,5	69,28	80	80,71	75	2,85	1	3,28	75,71	80
4	70	78,57	6,57	48,57	14,57	81,14	0,013	5,71	0,4	30,85	2,8	1,6	79,42	85,42	3,28	4,2	63,14	76	76,85	70	2,42	0,8	3,14	70,85	76
3	65	75	6	40	13	78	0,012	5	0,3	36	2,6	1,2	76	83	3	3,9	57	72	73	65	2	0,6	3	66	72
2	60	63,33	4,66	26,66	9,67	72	0,011	4	0,2	40,67	2,4	0,8	67,33	72	2	3,6	54,66	68	65,33	60	1,66	0,4	2	57,33	68
1	55	51,67	3,33	13,33	6,33	66	0,01	3	0,1	45,33	2,2	0,4	58,67	61	1	3,3	52,33	64	57,67	55	1,33	0,2	1	48,66	64
0	50	40	2	0	3	60	0,009	2	0	50	2	0	50	50	0	3	50	60	50	50	1	0	0	40	60
Skor Aktual	10	8	3	10	2	4	3	7	10	4	10	4	10	3	10	5	8	4	10	9	10	10	10	10	10
Bobot	0,411	0,411	0,113	0,0651	0,182	0,0693	0,0203	0,056	0,0128	0,034	0,024	0,058	0,038	0,169	0,096	0,367	0,429	0,414	0,093	0,064	0,522	0,078	0,2	0,2	
Nilai/KPI	4,11	3,28	0,33	0,65	0,36	0,276	0,60	0,39	1,28	0,13	2,4	0,58	0,12	3,68	0,50	0,96	1,83	3,43	1,65	0,93	0,57	5,22	0,78	2	2

KPI	Pimpinan				Karyawan									Supplier				Buyer				Masyarakat				
	PO1	PO2	PO3	PO4	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PS1	PS2	PS3	PS4	PB1	PB2	PB3	PB4	PM1	PM2	PM3	PM4	
Pencapaian	100	93	6	100	11	81	0,011	8	1	30	4	4	79	100	3	6	67	92	75	100	4	2	4	100	100	
Bobot/Stakeholder	0,22				0,32									0,3				0,11				0,03				
Nilai/Stakeholder	8,38				6,15									6,98				6,59				10				
Nilai Performansi Kriteria Strategi	7,09																									

Dari tabel 4.26, dilakukan perhitungan kinerja dari KPI proses. Terdapat 25 KPI yang didapatkan dari 5 *stakeholder*, setelah dilakukan perhitungan OMAX dan dilakukan analisis dengan menggunakan *Traffic Light System* didapatkan hasil seperti berikut :

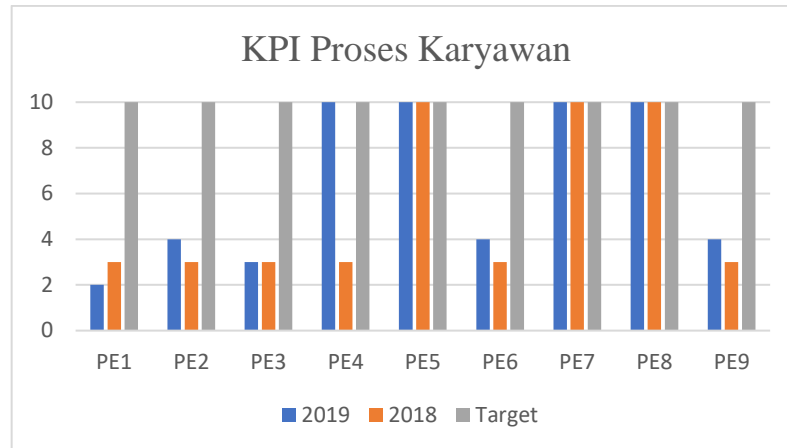


Gambar 4. 11 Diagram KPI Proses Owner

Keterangan :

- PO1 : Persentase pengawasan produksi
- PO2 : Persentase pemakaian unit alat berat
- PO3 : Jumlah fasilitas karyawan
- PO4 : Persentase pengawasan penerapan *Green HRM*

Dari gambar 4.11 diketahui bahwa KPI PO3 pada tahun 2019 tidak mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya sehingga KPI tersebut masuk pada zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.

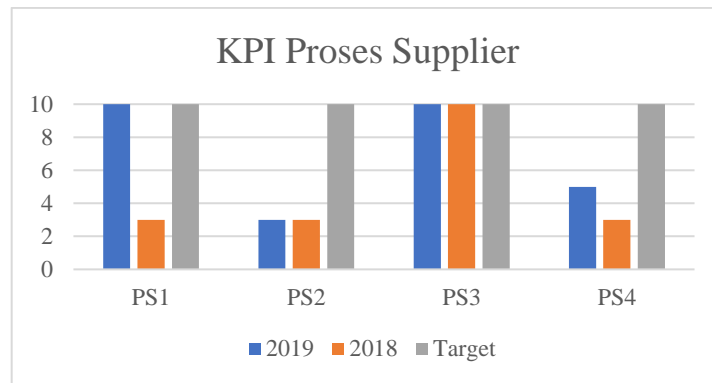


Gambar 4. 12 Diagram KPI Proses Karyawan

Keterangan :

- PE1 : Evaluasi seluruh divisi
- PE2 : Penilaian karyawan
- PE3 : Tingkat produktivitas karyawan
- PE4 : Jumlah training *hardskill* dan *softskill*
- PE5 : Jumlah jaminan kesehatan yang diberikan
- PE6 : Tingkat pelanggaran peraturan
- PE7 : Jumlah rapat yang telah dilakukan
- PE8 : Jumlah agenda refresh yang diadakan
- PE9 : Persentase manajemen lingkungan yang dipatuhi

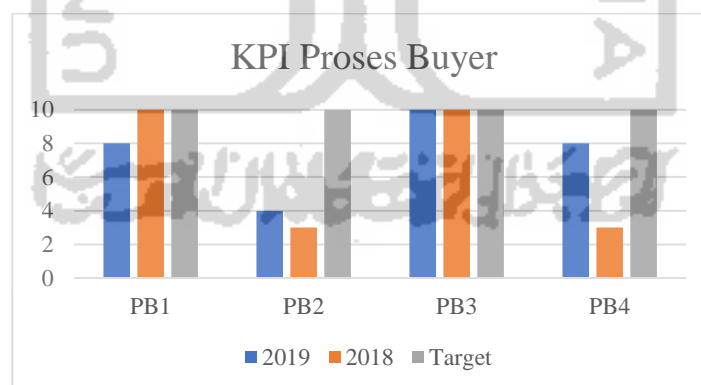
Dari gambar 4.12 diketahui bahwa KPI PE1 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya dan PE3 pada tahun 2019 tidak mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya sehingga KPI tersebut masuk pada zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.

Gambar 4. 13 Diagram KPI Proses *Supplier*

Keterangan :

- PS1 : Persentase pembayaran tepat waktu
- PS2 : Jumlah *supplier* tetap
- PS3 : Masa kontrak *supplier*
- PS4 : Persentase standar unit yang disediakan

Dari gambar 4.13 diketahui bahwa KPI PS2 pada tahun 2019 tidak mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya sehingga KPI tersebut masuk pada zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.



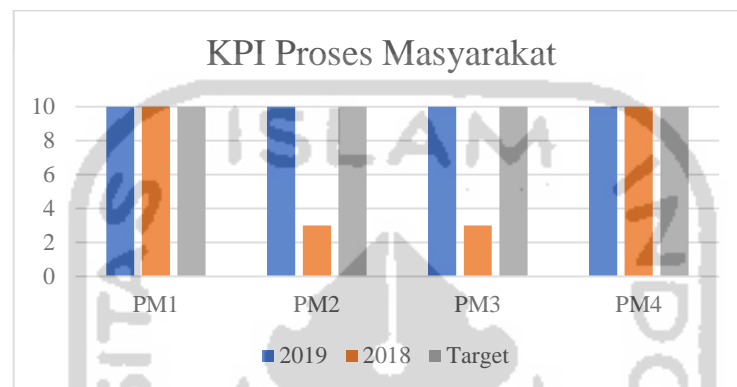
Gambar 4. 14 Diagram KPI Proses Buyer

Keterangan :

- PB1 : Persentase kesesuaian spek yang diinginkan
- PB2 : Pengiriman tepat waktu
- PB3 : Tingkat keluhan buyer yang diproses

PB4 : Jumlah buyer tetap

Dari gambar 4.14 diketahui bahwa seluruh KPI pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa 4 KPI tersebut memiliki kinerja yang cukup baik dan perlu dilakukan pertahanan agar tetap sesuai dengan target perusahaan maupun mencapai target perusahaan.



Gambar 4. 15 Diagram KPI Proses Masyarakat

Keterangan :

PB1 : Frekuensi pengadaan recruitment

PB2 : Jumlah pelatihan dampak lingkungan

PM3 : Tingkat keluhan masyarakat yang diproses

PM4 : Persentase pelaksanaan bantuan yang dijalankan

Dari gambar 4.15 diketahui bahwa seluruh KPI pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa 4 KPI tersebut memiliki kinerja yang cukup baik dan perlu dilakukan pertahanan agar tetap sesuai dengan target perusahaan maupun mencapai target perusahaan.

4.4.3 Perhitungan OMAX pada KPI Kapabilitas.

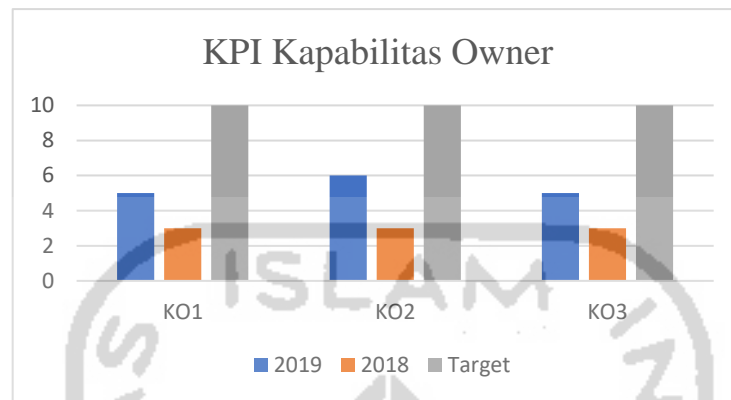
Berikut merupakan hasil perhitungan omax pada seluruh KPI kapabilitas :

Tabel 4. 28 Hasil Perhitungan OMAX KPI Kapabilitas

KPI	Pimpinan			Karyawan								Supplier				Buyer			Masyar akat	K M2	K M3
	K O1	K O2	K O3	KE 1	KE 2	KE 3	KE 4	KE 5	KE 6	KE 7	KE 8	KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KB 1	KB 2	KB 3	KM1		
Pencapaian	90	17, 69	5	70	88	33	100	7	93	100	100	53	85	100	20	100	6	4	100	80	6
10	10 0	20	10	100	100	0	100	0,0 0	100	100	100	100	90	100	26	100	6	0	100	100	0
9	98	19, 45	9	94, 8	99, 5	5,5 7	99, 5	0,7 1	97, 5	98	97, 1	93, 1	87, 8	95	23, 9	99, 5	5,4	0,4 3	97,14	98, 5	0,6
8	96	18, 9	8	89, 7	99, 1	11, 14	99	1,4 3	95	96	94, 2	86, 2	85, 7	90	21, 8	99	4,8	0,8 6	94,28	97, 1	1,2
7	94	18, 35	7	84, 5	98, 7	16, 71	98, 5	2,1 4	92, 5	94	91, 4	79, 4	83, 5	85	19, 7	98, 5	4,2	1,2 9	91,42	95, 7	1,8
6	92	17, 8	6	79, 4	98, 2	22, 28	98	2,8 6	90	92	88, 5	72, 5	81, 4	80	17, 6	98	3,6	1,7 1	88,57	94, 2	2,4
5	90	17, 25	5	74, 2	97, 8	27, 85	97, 5	3,5 7	87, 5	90	85, 7	65, 7	79, 2	75	15, 5	97, 5	3,0	2,1 4	85,71	92, 8	3,0
4	88	16, 7	4	69, 1	97, 4	33, 42	97	4,2 9	85	88	82, 8	58, 8	77, 1	70	13, 4	97	2,4	2,5 7	82,85	91, 4	3,6
3	86	16, 15	3	64	97	39	96, 5	5,0 0	82, 5	86	80	52	75	65	11, 3	96, 5	1,8	3	80	90	4,2

KPI	Pimpinan			Karyawan								Supplier				Buyer			Masyarakat		
	K O1	K O2	K O3	KE 1	KE 2	KE 3	KE 4	KE 5	KE 6	KE 7	KE 8	KS 1	KS 2	KS 3	KS 4	KB 1	KB 2	KB 3	KM1	K M2	K M3
2	77,3	10,9	2	59,3	89,66	42,66	96	6,67	80	84	78,33	44,66	74,33	60	9,2	96	1,2	3,33	73,3	83	4,8
1	68,6	5,71	1	54,6	82,33	46,33	95,5	8,33	77,5	82	76,66	37,33	73,66	55	7,1	95,5	0,6	3,67	66,6	77	5,4
0	60	0,5	0	50	75	50	95	10,00	75	80	75	30	73	50	5	95	0	4	60	70	6
Skor Aktual	5	6	5	4	2	4	10	2	7	10	10	3	8	10	7	10	10	0	10	2	0
Bobot	0,1	0,466	0,434	0,125	0,11	0,106	0,302	0,053	0,056	0,218	0,03	0,151	0,635	0,063	0,151	0,747	0,119	0,134	0,334	0,333	0,333
Nilai Performansi	0,5	2,79	2,17	0,5	0,22	0,424	3,02	0,106	0,392	2,18	0,3	0,453	5,08	0,63	1,057	7,47	1,19	0	3,34	0,666	0
Bobot/Stakeholder	0,22			0,32								0,3				0,11			0,03		
Nilai//Stakeholder	5,46			7,14								7,2				8,66			4,00		
Nilai Performansi Kriteria Strategi	6,85																				

Dari tabel 4.28, dilakukan perhitungan kinerja dari KPI proses. Terdapat 21 KPI yang didapatkan dari 5 *stakeholder*, setelah dilakukan perhitungan OMAX dan dilakukan analisis dengan menggunakan *Traffic Light System* didapatkan hasil seperti berikut :



Gambar 4. 16 Diagram KPI Kapabilitas Owner

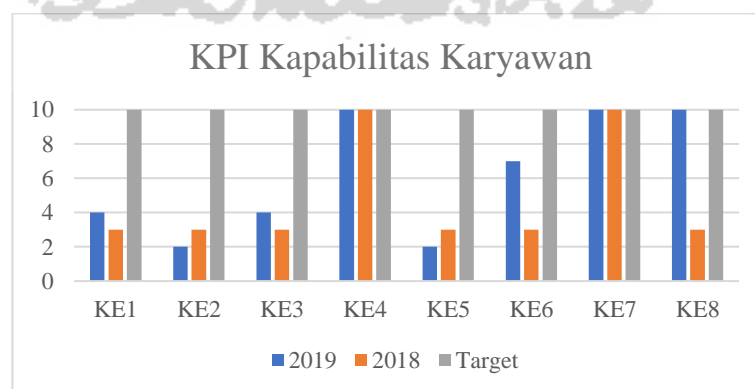
Keterangan :

KO1 : Tingkat kepuasan investor

KO2 : Net Profit Margin

KO3 : Sales Growth

Dari gambar 4.16 diketahui bahwa seluruh KPI pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa 3 KPI tersebut memiliki kinerja yang cukup baik dan perlu dilakukan pertahanan agar tetap sesuai dengan target perusahaan maupun mencapai target perusahaan.

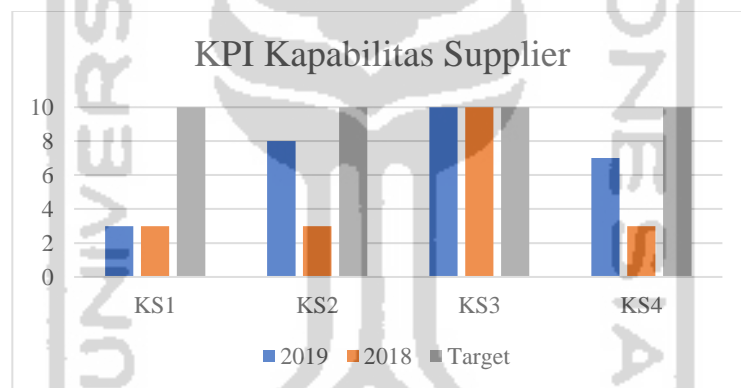


Gambar 4. 17 Diagram KPI Kapabilitas Karyawan

Keterangan :

- KE1 : Persentase tata tertib dipatuhi
- KE2 : Persentase karyawan dalam menghadiri training
- KE3 : Tingkat penggunaan BPJS Kesehatan
- KE4 : Penerapan zero-accident
- KE5 : Jumlah keluhan karyawan
- KE6 : Jumlah karyawan berpartisipasi dalam agenda refresh
- KE7 : Penerapan Green Work Life
- KE8 : Tingkat prestasi kinerja perilaku ramah lingkungan

Dari gambar 4.17 diketahui bahwa KPI KE2 dan KE5 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya sehingga KPI tersebut masuk pada zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.

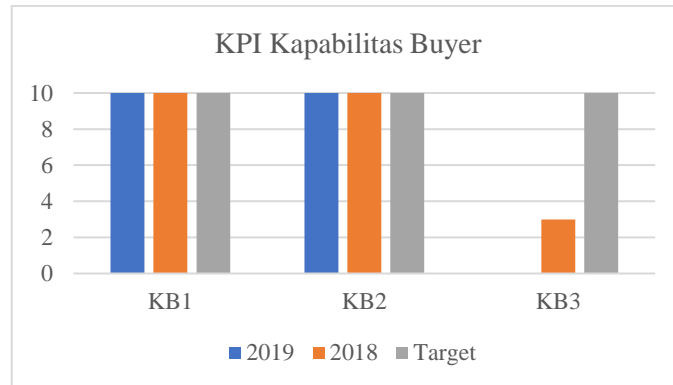


Gambar 4. 18 Diagram KPI Kapabilitas *Supplier*

Keterangan :

- KS1 : Persentase kelengkapan barang yang diorder
- KS2 : Efisiensi unit alat berat
- KS3 : Informasi kinerja *supplier*
- KS4 : Frekuensi pengecekan time sheet

Dari gambar 4.18 diketahui bahwa seluruh KPI KS1 pada tahun 2019 tidak mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa KPI tersebut masuk kedalam zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.



Gambar 4. 19 Diagram KPI Kapabilitas Buyer

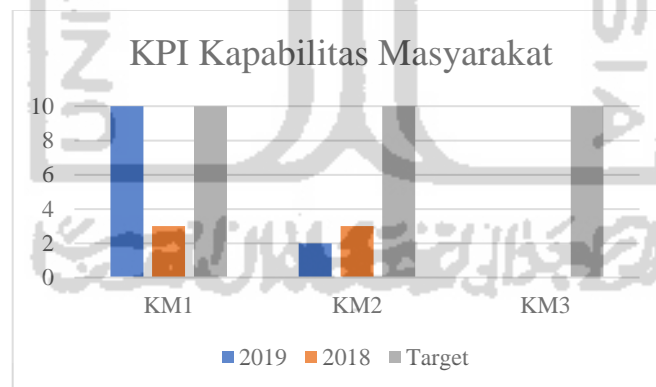
Keterangan :

KB1 : Quality control batubara hasil produksi

KB2 : Masa kontrak dengan buyer

KB3 : Tingkat keluhan buyer yang diterima

Dari gambar 4.19 diketahui bahwa seluruh KPI KB3 pada tahun 2019 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa KPI tersebut masuk kedalam zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.



Gambar 4. 20 Diagram KPI Kapabilitas Masyarakat

Keterangan :

KM1 : Tingkat kepuasan masyarakat

KM2 : Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar

KM3 : Tingkat keluhan masyarakat yang diterima

Dari gambar 4.19 diketahui bahwa seluruh KPI KM2 dan KM3 pada tahun 2019 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun sebelumnya sehingga didapatkan bahwa KPI tersebut masuk kedalam zona merah dan memerlukan perbaikan atau rekomendasi agar dapat mencapai target dari perusahaan.

4.4.4 Perhitungan Kinerja Perusahaan PT. Geo Dua Pito

Setelah dilakukan perhitungan performansi dengan menggunakan metode OMAX didapatkan Nilai performansi dari setiap kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 29 Rekapitulasi Nilai Performansi Antar Kriteria

Kriteria	Nilai Performansi	Bobot
Strategi	4,47	0,481
Proses	7,09	0,405
Kapabilitas	6,85	0,114

Setelah diketahui nilai performansi dari setiap kriteria dan bobot dari setiap kriteria yang didapatkan dari hasil perhitungan AHP, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan perhitungan nilai performansi dari perusahaan.

$$\text{Nilai Performansi} = \sum(\text{Nilai Performansi Kriteria} \times \text{Bobot Kriteria})$$

$$\text{Nilai Performansi} = (4,47 \times 0,481) + (7,09 \times 0,405) + (6,85 \times 0,114)$$

$$\text{Nilai Performansi} = 5,80$$

Dari hasil perhitungan tersebut, didapatkan bahwa nilai performansi dari perusahaan PT. Geo Dua Pito yaitu sebesar 5,80606 yang berada pada di zona kuning.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Rekapitulasi Nilai Performansi dengan OMAX dan *Traffic Light System*.

5.1.1 Nilai Performansi KPI Strategi.

Berikut merupakan rekapitulasi KPI strategi setelah dilakukan perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* :

Tabel 5. 1 Nilai Performansi KPI Strategi

No. KPI	KPI	Bobot KPI	Nilai Performansi	Level	Kategori
SO1	Persentase tingkat produksi batubara	0,37	3,75	10	Hijau
SO2	Persentase pengurangan biaya produksi	0,44	3,13	7	Kuning
SO3	Jumlah SDM yang ahli	0,07	0,60	8	Hijau
SO4	Persentase penjalanan praktik Green HRM	0,10	0,60	6	Kuning
SE1	Revenue per employee	0,15	0,30	2	Merah
SE2	Persentase tingkat incident dan accident karyawan	0,50	5,09	10	Hijau
SE3	Persentase tingkat kepuasan dan kenyamanan karyawan	0,26	1,85	7	Kuning
SE4	Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan	0,07	0,15	2	Merah
SS1	Tingkat kepuasan <i>supplier</i>	0,63	1,91	3	Merah
SS2	Jumlah PO	0,25	0	0	Merah
SS3	Controlling kinerja <i>supplier</i>	0,10	0,52	5	Kuning
SB1	Tingkat kepuasan buyer	1	3	3	Merah
SM 1	Jumlah karyawan lokal	0,18	0	0	Merah
SM 2	Persentase pemahaman masyarakat terkait dampak dari tambang	0,16	1,00	6	Kuning
SM 3	Jumlah keluhan masyarakat yang masuk	0,57	3,42	6	Kuning

No. KPI	KPI	Bobot KPI	Nilai Performansi	Level	Kategori
SM4	Jumlah bantuan yang diberikan	0,07	0,15	2	Merah
Nilai Performansi KPI Strategi				4,47	Kuning

Keterangan :

No. KPI :

SO : Strategi *Stakeholder Owner* atau Pimpinan

SE : Strategi *Stakeholder Employee* atau Karyawan

SS : Strategi *Stakeholder Supplier*

SB : Strategi *Stakeholder Buyer*

SM : Strategi *Stakeholder Masyarakat*

5.1.2 Nilai Performansi KPI Proses.

Berikut merupakan rekapitulasi dari KPI Proses setelah dilakukan perhitungan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* :

Tabel 5. 2 Nilai Performansi KPI Proses

No. KPI	KPI	Bobot KPI	Nilai Performansi	Level	Kategori
PO1	Persentase pengawasan produksi	0,41	4,11	10	Hijau
PO2	Persentase pemakaian unit alat berat	0,41	3,28	8	Hijau
PO3	Jumlah fasilitas karyawan	0,11	0,33	3	Merah
PO4	Persentase pengawasan penerapan Green HRM	0,06	0,65	10	Hijau
PE1	Evaluasi seluruh divisi	0,18	0,36	2	Merah
PE2	Penilaian karyawan	0,06	0,27	4	Kuning
PE3	Tingkat produktivitas karyawan	0,20	0,60	3	Merah
PE4	Jumlah training hardskill dan softskill	0,05	0,39	7	Kuning
PE5	Jumlah jaminan kesehatan yang diberikan	0,12	1,28	10	Hijau
PE6	Tingkat pelanggaran peraturan	0,03	0,13	4	Kuning
PE7	Jumlah rapat yang telah dilakukan	0,24	2,4	10	Hijau
PE8	Jumlah agenda refresh yang diadakan	0,05	0,58	10	Hijau
PE9	Persentase manajemen lingkungan yang dipatuhi	0,03	0,12	4	Kuning

No. KPI	KPI	Bobot KPI	Nilai Performansi	Level	Kategori
PS1	Persentase pembayaran tepat waktu	0,36	3,68	10	Hijau
PS2	Jumlah <i>supplier</i> tetap	0,16	0,50	3	Merah
PS3	Masa kontrak <i>supplier</i>	0,09	0,96	10	Hijau
PS4	Persentase standar unit yang disediakan	0,36	1,83	5	Kuning
PB1	Persentase kesesuaian spek yang diinginkan	0,42	3,43	8	Hijau
PB2	Pengiriman tepat waktu	0,41	1,65	4	Kuning
PB3	Tingkat keluhan buyer yang diproses	0,09	0,93	10	Hijau
PB4	Jumlah Buyer Tetap	0,06	0,57	9	Hijau
PM ₁	Frekuensi pengadaan recruitment	0,52	5,22	10	Hijau
PM ₂	Jumlah pelatihan dampak lingkungan	0,07	0,78	10	Hijau
PM ₃	Tingkat keluhan masyarakat yang diproses	0,2	2	10	Hijau
PM ₄	Persentase pelaksanaan bantuan yang dijalankan	0,2	2	10	Hijau
Nilai Performansi KPI Proses				7,09	Kuning

Keterangan :

No. KPI

PO : Proses *Stakeholder Owner* atau Pimpinan.

PE : Proses *Stakeholder Employee* atau Karyawan.

PS : Proses *Stakeholder Supplier*.

PB : Proses *Stakeholder Buyer*.

PM : Proses *Stakeholder Masyarakat*.

5.1.3 Nilai Performansi KPI Kapabilitas.

Berikut merupakan rekapitulasi KPI Kapabilitas setelah dilakukan perhitungan menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* :

Tabel 5. 3 Nilai Performansi KPI Kapabilitas

No. KPI	KPI	Bobot KPI	Nilai Performansi	Level	Kategori
KP 1	Tingkat kepuasan investor	0,1	0,5	5	Kuning
KP 2	Net Profit Margin	0,46	2,79	6	Kuning
KP 3	Sales Growth	0,43	2,17	5	Kuning
KE 1	Persentase tata tertib dipatuhi	0,12	0,5	4	Kuning
KE 2	Persentase karyawan dalam menghadiri training	0,11	0,22	2	Merah
KE 3	Tingkat penggunaan BPJS kesehatan	0,10	0,42	4	Kuning
KE 4	Penerapan Zero-Accident	0,30	3,02	10	Hijau
KE 5	Jumlah keluhan karyawan	0,05	0,10	2	Merah
KE 6	Jumlah karyawan berpartisipasi dalam agenda refresh	0,05	0,39	7	Kuning
KE 7	Penerapan Green Work Life	0,21	2,18	10	Hijau
KE 8	Tingkat prestasi kinerja karyawan sesuai dengan praktik perilaku ramah lingkungan	0,03	0,3	10	Hijau
KS 1	Persentase kelengkapan barang yang diorder	0,15	0,45	3	Merah
KS 2	Efisiensi unit alat berat	0,63	5,08	8	Hijau
KS 3	Informasi Kinerja <i>Supplier</i>	0,06	0,63	10	Hijau
KS 4	Frekuensi pengecekan time sheet	0,15	1,05	7	Kuning
KB 1	Quality control batubara hasil produksi	0,74	7,47	10	Hijau
KB 2	Masa kontrak dengan buyer	0,11	1,19	10	Hijau
KB 3	Tingkat keluhan buyer yang diterima	0,13	0	0	Merah
K M1	Tingkat kepuasan masyarakat	0,33	3,34	10	Hijau
K M2	Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar	0,33	0,66	2	Merah
K M3	Tingkat keluhan masyarakat yang diterima	0,33	0	0	Merah
Nilai Performansi KPI Kapabilitas				6,852678	Kuning

Keterangan :

No. KPI

KO : Kapabilitas *Stakeholder Owner* atau Pimpinan.

KE : Kapabilitas *Stakeholder Employee* atau Karyawan.

KS : Kapabilitas *Stakeholder Supplier*.

KB : Kapabilitas *Stakeholder Buyer*.

KM : Kapabilitas *Stakeholder Masyarakat*.

5.1.4 Nilai Performansi *Stakeholder*.

Berikut merupakan performansi dari *stakeholder* dilihat dari nilai rata-rata performansi dari setiap kriteria :

Tabel 5. 4 Nilai Performansi *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Level Performansi	Kategori
Pimpinan	5,86	Kuning
Karyawan	6,89	Kuning
<i>Supplier</i>	5,54	Kuning
Buyer	6,08	Kuning
Masyarakat	6,19	Kuning

5.1.5 Nilai Performansi Perusahaan.

Nilai performansi perusahaan didapatkan dari hasil penjumlahan nilai performansi setiap kriteria dikali bobot dari setiap kriteria, dan didapatkan nilai performansi dari PT. Geo Dua Pito yaitu 5,80 yang berada pada zona kuning yang artinya perusahaan memiliki performansi yang cukup tetapi membutuhkan perbaikan agar dapat meningkatkan performansi perusahaan.

5.2 Analisis KPI Strategi.

Dari hasil pengukuran kinerja KPI Strategi pada PT. Geo Dua Pito diketahui bahwa pencapaian kinerja sudah dikatakan mencukupi dengan nilai $4,47 > 3,01$. Walaupun dikatakan mencukupi tetapi selisih antara nilai batas bawah dengan pencapaian sangatlah sedikit sehingga dapat dikatakan diperlukan beberapa perbaikan. Hal ini dikarenakan terdapat 7 KPI yang berada pada zona merah yaitu Revenue per employee, Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan, tingkat kepuasan *supplier*, jumlah PO, tingkat kepuasan buyer, jumlah karyawan lokal dan jumlah bantuan yang diberikan perusahaan. Adapun rekomendasi yang dipergunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Revenue per employee* (SE1) merupakan KPI dengan *stakeholder* pimpinan. Hal ini dikarenakan pada tahun 2019 laba bersih yang didapatkan oleh karyawan turun sekitar 30% dari tahun sebelumnya dikarenakan biaya operasional produksi yang meningkat. Sehingga rekomendasi dari KPI ini yaitu dilakukan melakukan optimalisasi perencanaan penambangan dan penjualan yang memberi margin lebih baik, melakukan kontrak dengan lebih dari 1 *buyer*, dan melakukan efisiensi biaya operasional guna meningkatkan kinerjanya.
2. Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan (SE4) merupakan KPI dengan *stakeholder* karyawan. Hal ini dikarenakan pada tahun 2019 terjadi penurunan 10% dibandingkan tahun sebelumnya karena kurang adanya kesadaran terkait manajemen lingkungan. Sehingga rekomendasi untuk KPI ini yaitu dilakukan penerapan sistem manajemen lingkungan ISO 14001 di PT. Geo Dua Pito untuk menjaga agar SML berjalan dengan baik dan melakukan beberapa training introduction ISO 14001, training P3K dan safety induction yang diwajibkan untuk seluruh karyawan.
3. Tingkat kepuasan *supplier* (SS1) merupakan KPI dengan *stakeholder supplier*. Hal ini dikarenakan tidak adanya peningkatan dari tahun sebelumnya dengan tahun 2019 yang dikarenakan perusahaan lebih banyak melakukan pemesanan diluar *supplier* tetap dan perusahaan melakukan pemesanan secara mendadak sehingga sparepart yang diinginkan belum

tersedia sehingga diperlukan peningkatan dengan dilakukannya perbaikan yaitu dengan melakukan komunikasi yang baik, menjaga hubungan dengan *supplier* dan menjadikan *supplier* sebagai pemasok tetap PT. Geo Dua Pito serta melakukan penerapan berbasis teknologi sehingga *supplier* dapat memonitoring kebutuhan *sparepart* atau alat berat yang dibutuhkan oleh PT. Geo Dua Pito. Selain itu, dengan adanya perbaikan pada teknologi sistem informasi yang ada, karyawan PT. Geo Dua Pito diharapkan membiasakan diri untuk berorientasi pada teknologi sesuai dengan perkembangan global saat ini.

4. Jumlah PO (SS2) merupakan KPI dengan *stakeholder supplier*. Hal ini dikarenakan pada tahun 2019 pemesanan PO meningkat sekitar 48% dari target perusahaan karena semakin banyak jumlah PO dapat dikatakan bahwa semakin buruk kinerja suatu alat (*Less is Better*) dan banyaknya PO terjadi karena karena banyaknya *sparepart* dari alat berat yang digunakan untuk operasional perlu perbaikan sehingga dapat dilakukan perbaikan KPI yaitu dengan menerapkan sistem manajemen perawatan menggunakan metode *preventive maintenance* dan dilakukan perhitungan OEE (*Overall Equipment Effectiveness*) sebelum dan sesudah perawatan untuk melihat peningkatan terkait kinerja alat berat.
5. Tingkat kepuasan *buyer* (SB1) merupakan KPI dengan *stakeholder buyer*. Hal ini dikarenakan tidak mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya karena pelayanan belum ada peningkatan dan pengiriman terkadang mengalami keterlambatan dan masa kontrak yang diberikan hanya berkisar 3 – 6 bulan sehingga rekomendasi perbaikan KPI yaitu dengan menjaga komunikasi dengan *buyer*, memberikan pelayanan yang baik, melakukan pengiriman tepat waktu dan menambah masa kontrak dengan *buyer*.
6. Jumlah karyawan lokal (SM1) merupakan KPI dengan *stakeholder masyarakat*. Hal ini dikarenakan pada tahun 2019 hanya bertambah 3 karyawan lokal dari tahun sebelumnya hal ini dikarenakan pada tahun 2019 hanya membuka *recruitment* sebanyak 1 kali dan belum memprioritaskan masyarakat sekitar. Sehingga perlu dilakukan *recruitment* dengan prioritas

yang diterima adalah masyarakat sekitar yang dilakukan setiap 3 bulan sekali dengan menerapkan sistem *management trainee*.

7. Jumlah bantuan yang diberikan (SM4) merupakan KPI dengan *stakeholder* masyarakat. Pada tahun 2019 bantuan yang diberikan lebih sedikit dibandingkan tahun sebelumnya dikarenakan perusahaan hanya memberikan bantuan sesuai dengan permintaan dari masyarakat. Untuk itu rekomendasi dari KPI ini yaitu dengan menjaga komunikasi dan hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar.

5.3 Analisis KPI Proses.

Dari hasil pengukuran kinerja KPI Proses pada PT. Geo Dua Pito diketahui bahwa pencapaian kinerja sudah dikatakan mencukupi dengan nilai $7,09 > 3,01$. Kinerja KPI Proses dapat dikatakan cukup karena mendekati nilai 8, untuk meningkatkan performansi dari KPI proses maka perlu dilakukan beberapa perbaikan. Terdapat 4 KPI yang berada di zona merah antara lain Jumlah fasilitas karyawan, evaluasi seluruh divisi, tingkat produktivitas karyawan dan jumlah *supplier* tetap. Adapun rekomendasi yang perlu dilakukan perusahaan yaitu :

1. Jumlah fasilitas karyawan (PO3) merupakan KPI dari pimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan tidak ada penambahan fasilitas dari tahun sebelumnya hingga tahun 2019. Hal yang perlu dilakukan yaitu menambah fasilitas sesuai dengan kepuasan karyawan dengan tetap memperhatikan biaya selama masa penggunaan aktiva tetap dan efisiensi biaya perusahaan.
2. Evaluasi seluruh divisi (PE1) merupakan KPI dari karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan pada tahun 2019 evaluasi divisi mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dikarenakan evaluasi divisi hanya dilakukan setahun sekali sehingga perlu dilakukan perbaikan yaitu menetapkan jadwal evaluasi seluruh divisi dan diberlakukan sanksi yang tegas apabila terdapat jadwal evaluasi yang tidak dijalankan.
3. Tingkat produktivitas karyawan (PE3) merupakan KPI dari karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan terjadi penurunan pada tahun 2019 dikarenakan produksi batubara pada tahun 2019 lebih sedikit karena menghabiskan sisa

cadangan blok di tahun 2018 sehingga input dari gaji dan upah karyawan lebih besar dibandingkan hasil produksi. Oleh karena itu, dilakukan perbaikan yaitu dengan meningkatkan jumlah produksi dan melakukan kerjasama dengan lebih dari 1 *buyer*.

4. Jumlah *supplier* tetap (PS2) merupakan KPI dari *supplier*. Hal ini terjadi karena pada tahun 2019 tidak ada penambahan *supplier* tetap, tetapi memiliki beberapa *supplier* cadangan. Oleh karena itu, rekomendasi yang diberikan yaitu menjadikan salah satu *supplier* cadangan sebagai pemasok tetap dan menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh *supplier* baik tetap maupun cadangan.

5.4 Analisis KPI Kapabilitas.

Dari hasil pengukuran kinerja KPI Kapabilitas pada PT. Geo Dua Pito diketahui bahwa pencapaian kinerja sudah dikatakan mencukupi dengan nilai $6,85 > 3,01$. Agar dapat meningkatkan performansi dari KPI kapabilitas maka perlu dilakukan beberapa perbaikan. Terdapat 6 KPI yang berada di zona merah yaitu Persentase Karyawan dalam menghadiri training, Jumlah keluhan karyawan, Persentase kelengkapan barang yang diorder, Tingkat keluhan buyer yang diterima, Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar dan tingkat keluhan masyarakat yang diterima. Adapun rekomendasi yang perlu dilakukan perusahaan yaitu :

1. Persentase karyawan dalam menghadiri *training* (KE2) merupakan KPI *stakeholder* karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan rendahnya tingkat kedisiplinan dari karyawan untuk menghadiri *training* sehingga perlu diberlakukan peraturan wajib menghadiri *training* dan memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak menghadiri *training* tersebut.
2. Jumlah keluhan karyawan (KE5) merupakan KPI dari karyawan. Hal ini terjadi karena kurangnya fasilitas yang diberikan. Sehingga yang perlu dilakukan perusahaan yaitu dengan menanggapi keluhan tersebut dan tidak menutupi jika terjadi adanya kesalahan agar dapat dijadikan umpan untuk membangun mutu karyawan dan kinerja perusahaan. tidak hanya merespon perusahaan juga dan mengidentifikasi penyebab keluhan tetapi juga

mengambil keuntungan dari informasi yang didapat agar perusahaan dapat menelaah perbedaan tahapan dan kelemahan dari proses atau pelayanan yang ada terhadap karyawan.

3. Persentase kelengkapan barang yang diorder (KS1) merupakan KPI dari *supplier*. Hal ini terjadi karena tidak semua PO diterima oleh *supplier* karena spare part yang dibutuhkan tidak tersedia dan terlalu mendadak sehingga rekomendasi yang dilakukan sama dengan rekomendasi pada KPI SS2 dengan metode *preventive maintenance* sehingga perusahaan dapat menyediakan cadangan *sparepart* dan melakukan rekomendasi seperti pada PS2 yaitu menambah jumlah *supplier*.
4. Tingkat keluhan buyer yang diterima (KB3) merupakan KPI dari buyer. Hal ini terjadi karena meningkatnya jumlah keluhan buyer yang dikarenakan adanya faktor tak terduga dalam pengiriman sehingga yang dilakukan yaitu identifikasi penyebab keluhan dengan menggunakan *fishbone* diagram dan melakukan perbaikan sesuai dengan faktor2 penyebab yang dihasilkan. Salah satunya yaitu faktor pekerja dan faktor cuaca masih menggunakan sistem manual pemindahan batubara dari stocKPIIle ke tongkang apabila terjadi hujan maka pekerja tidak dapat melanjutkan pekerjaannya dan menambah waktu idle. Sehingga salah satu rekomendasi yaitu dengan menambah mesin conveyor agar meningkatkan produktivitas saat proses loading.
5. Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar (KM2) merupakan KPI dari masyarakat. Hal ini terjadi karena terjadi penurunan pada tahun 2019 karena masyarakat mengalami pencemaran akibat air asam tambang sehingga cara penanggulangan air asam tambang yaitu dengan melakukan perbaikan *settling pond*, menaburi kapur di kolam *settling pond* untuk menetralkan asam dan membuat penjadwalan pengecekan PH air seminggu sekali sebelum dialirkan ke sungai.
6. Tingkat keluhan masyarakat yang diterima (KM3) merupakan KPI dari masyarakat dikarenakan manajemen lingkungan yang kurang baik dan kurangnya bantuan yang diberikan. Agar tingkat keluhan masyarakat yang masuk ke perusahaan berkurang yaitu dengan memenuhi hak dan kewajiban

masyarakat lingkungan sekitar seperti meningkatkan lapangan pekerjaan, memperhatikan lingkungan disekitar tambang, dan melakukan infrastruktur jalan secara berkala.



Dari hasil pembahasan rekomendasi dari setiap KPI yang berada di zona merah maka didapatkan ringkasan seperti pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5. 5 Ringkasan Rekomendasi KPI

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Revenue per employee (SE1)	0,30	2	Laba tahun 2019 menurun 30% dari tahun sebelumnya dikarenakan biaya operasional produksi yang meningkat	Optimalisasi perencanaan penambangan dan penjualan yang memberi margin lebih baik
				Melakukan kontrak dengan lebih dari 1 <i>buyer</i>
				Melakukan efisiensi biaya operasional guna meningkatkan kinerjanya.
Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan (SE4)	0,15	2	Pemahaman terkait manajemen lingkungan menurun 10% dibandingkan tahun sebelumnya karena kurang adanya kesadaran terkait manajemen lingkungan	Dilakukan penerapan sistem manajemen lingkungan ISO 14001 di PT. Geo Dua Pito
				Training P3K dan safety induction yang diwajibkan untuk seluruh karyawan.

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Tingkat kepuasan <i>supplier</i> (SS1)	1,91	3	Kepuasan <i>supplier</i> tidak mengalami peningkatan dikarenakan perusahaan lebih banyak melakukan pemesanan diluar <i>supplier</i> tetap dan perusahaan melakukan pemesanan secara mendadak sehingga sparepart yang diinginkan belum tersedia	<p>Melakukan komunikasi yang baik, menjaga hubungan dengan <i>supplier</i> dan menjadikan <i>supplier</i> sebagai pemasok tetap PT. Geo Dua Pito</p> <p>Melakukan penerapan berbasis teknologi sehingga <i>supplier</i> dapat memonitoring kebutuhan <i>sparepart</i> atau alat berat yang dibutuhkan oleh PT. Geo Dua Pito.</p>
Jumlah PO (SS2)	0	0	Pada tahun 2019 pemesanan PO meningkat sekitar 48% dari target perusahaan karena semakin banyak jumlah PO dapat dikatakan bahwa semakin buruk kinerja suatu alat (<i>Less is Better</i>) dan banyaknya PO terjadi karena karena banyaknya sparepart dari alat berat yang digunakan untuk operasional perlu perbaikan	Menerapkan sistem manajemen perawatan menggunakan metode <i>preventive maintenance</i> dan dilakukan perhitungan OEE (<i>Overall Equipment Effectiveness</i>) sebelum dan sesudah perawatan untuk melihat

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				peningkatan terkait kinerja alat berat.
Tingkat kepuasan <i>buyer</i> (SB1)	3	3	Tidak mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya karena pelayanan belum ada peningkatan dan pengiriman terkadang mengalami keterlambatan dan masa kontrak yang diberikan hanya berkisar 3 – 6 bulan	Menjaga komunikasi dengan <i>buyer</i> , memberikan pelayanan yang baik, melakukan pengiriman tepat waktu dan menambah masa kontrak dengan <i>buyer</i> .
Jumlah karyawan lokal (SM1)	0	0	Pada tahun 2019 hanya bertambah 3 karyawan lokal dari tahun sebelumnya. hal ini dikarenakan pada tahun 2019 hanya membuka recruitment sebanyak 1 kali dan belum memprioritaskan masyarakat sekitar	Dilakukan recruitment dengan prioritas yang diterima adalah masyarakat sekitar yang dilakukan setiap 3 bulan sekali dengan menerapkan sistem management trainee.

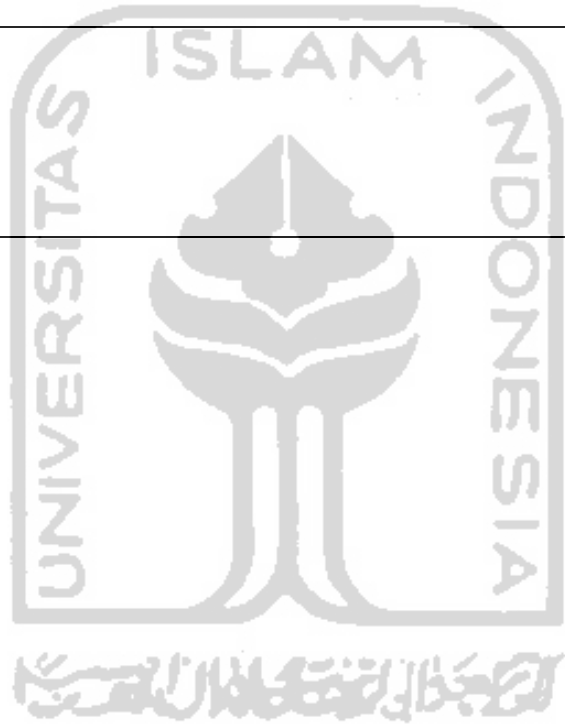
KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Jumlah bantuan yang diberikan (SM4)	0,15	2	Pada tahun 2019 bantuan yang diberikan lebih sedikit dibandingkan tahun sebelumnya dikarenakan perusahaan hanya memberikan bantuan sesuai dengan permintaan dari masyarakat.	Menjaga komunikasi dan hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar.
Jumlah fasilitas karyawan (PO3)	0,33	3	Tidak ada penambahan fasilitas dari tahun sebelumnya hingga tahun 2019.	Menambah fasilitas sesuai dengan kepuasan karyawan dengan tetap memperhatikan biaya selama masa penggunaan aktif tetap dan efisiensi biaya perusahaan.
Evaluasi seluruh divisi (PE1)	0,36	2	Tahun 2019 evaluasi divisi mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dikarenakan evaluasi divisi hanya dilakukan setahun sekali.	Menetapkan jadwal evaluasi seluruh divisi dan diberlakukan sanksi yang tegas apabila terdapat jadwal evaluasi yang tidak dijalankan.
Tingkat produktivitas karyawan (PE3)	0,66	3	Terjadi penurunan pada tahun 2019 dikarenakan produksi batubara pada tahun 2019 lebih sedikit karena menghabiskan sisa cadangan blok di tahun 2018 sehingga input dari gaji dan upah karyawan lebih besar dibandingkan hasil produksi.	Meningkatkan jumlah produksi dan melakukan kerjasama dengan lebih dari 1 buyer.

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Jumlah <i>supplier</i> tetap (PS2)	0,50	3	Pada tahun 2019 tidak ada penambahan <i>supplier</i> tetap, tetapi memiliki beberapa <i>supplier</i> cadangan.	Menjadikan salah satu <i>supplier</i> cadangan sebagai pemasok tetap dan menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh <i>supplier</i> baik tetap maupun cadangan.
Persentase karyawan dalam menghadiri <i>training</i> (KE2)	0,22	2	Rendahnya tingkat kedisiplinan dari karyawan untuk menghadiri <i>training</i>	Diberlakukan peraturan wajib menghadiri <i>training</i> dan memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak menghadiri <i>training</i> tersebut.
Jumlah keluhan karyawan (KE5)	0,10	2	Karena kurangnya fasilitas yang diberikan	Menanggapi keluhan tersebut dan tidak menutupi jika terjadi adanya kesalahan agar dapat dijadikan umpan untuk membangun mutu karyawan dan kinerja perusahaan. tidak hanya merespon perusahaan juga dan mengidentifikasi

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				penyebab keluhan tetapi juga mengambil keuntungan dari informasi yang didapat agar perusahaan dapat menelaah perbedaan tahapan dan kelemahan dari proses atau pelayanan yang ada terhadap karyawan.
Persentase kelengkapan barang yang diorder (KS1)	0,45	3	Tidak semua PO diterima oleh <i>supplier</i> karena sparepart yang dibutuhkan tidak tersedia dan perminta perusahaan terlalu mendadak.	Metode <i>preventive maintenance</i> sehingga perusahaan dapat menyediakan cadangan <i>sparepart</i> dan melakukan rekomendasi seperti pada PS2 yaitu menambah jumlah <i>supplier</i> .

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Tingkat keluhan buyer yang diterima (KB3)	0	0	Meningkatnya jumlah keluhan buyer yang dikarenakan adanya faktor tak terduga dalam pengiriman. Salah satunya yaitu faktor pekerja dan faktor cuaca masih menggunakan sistem manual pemindahan batubara dari stockpile ke tongkang apabila terjadi hujan maka pekerja tidak dapat melanjutkan pekerjaannya dan menambah waktu idle.	Identifikasi penyebab keluhan dengan menggunakan fishbone diagram dan menambah mesin conveyor agar meningkatkan produktivitas saat proses loading.
Tingkat penanganan limbah di lingkungan sekitar (KM2)	0,66	2	Hal ini terjadi karena terjadi penurunan pada tahun 2019 karena masyarakat mengalami pencemaran akibat air asam tambang	Melakukan perbaikan <i>settling pond</i> , menaburi kapur di kolam <i>settling pond</i> untuk menetralkan asam dan membuat penjadwalan pengecekan PH air seminggu sekali sebelum dialirkan ke sungai.
Tingkat keluhan masyarakat yang diterima (KM3)	0	0	Tingkat keluhan masyarakat menurun dikarenakan manajemen lingkungan yang kurang baik dan kurangnya bantuan yang diberikan	Memenuhi hak dan kewajiban masyarakat lingkungan sekitar seperti meningkatkan lapangan pekerjaan, memperhatikan lingkungan disekitar

KPI	Nilai Perfor mansi	L e v e l	Penyebab	Rekomendasi
				tambang, dan melakukan infrastruktur jalan secara berkala.



5.5 Analisis Performansi *Stakeholder*.

Dari rekapitulasi performansi setiap *stakeholder*, diketahui bahwa pencapaian kinerja seluruh *stakeholder* dapat dikatakan sudah mencukupi dengan nilai performansi di atas 3,01. Persentase kinerja *stakeholder* dari total KPI yang dimiliki setiap *stakeholder* yaitu pimpinan sebesar 90% dengan 1 KPI di zona merah, karyawan sebesar 70% dengan 6 KPI di zona merah, *supplier* sebesar 64% dengan 4 KPI di zona merah, buyer sebesar 71% dengan 2 KPI di zona merah dan masyarakat sebesar 64% dengan 4 KPI di zona merah. Untuk meningkatkan kinerja dari setiap *stakeholder* maka dilakukan perbaikan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan.

5.6 Analisis Performansi Perusahaan.

Nilai performansi dari PT. Geo Dua Pito yaitu sebesar $5,80 > 3,01$ sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan sudah cukup baik. Untuk meningkatkan performansi atau kinerja dari perusahaan maka perlu dilakukan perbaikan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan di PT. Geo Dua Pito :

1. Dari perancangan KPI (*Key Performance Indicator*) yang dilakukan menggunakan metode *performance prism* diperoleh total KPI sebanyak 62 KPI dimana terdapat 16 KPI Strategi, 25 KPI Proses dan 21 KPI Kapabilitas. Pada KPI Strategi, terdapat 4 KPI *stakeholder* pimpinan, 4 KPI *stakeholder* karyawan, 3 KPI *stakeholder supplier*, 1 KPI *stakeholder buyer* dan 4 KPI *stakeholder* masyarakat. Pada KPI Proses, terdapat 4 KPI *stakeholder* pimpinan, 9 KPI *stakeholder* karyawan, 4 KPI *stakeholder supplier*, 4 KPI *stakeholder buyer*, 4 KPI *stakeholder* masyarakat. Dan pada KPI Kapabilitas, terdapat 3 KPI *stakeholder* pimpinan, 8 KPI *stakeholder* karyawan, 4 KPI *stakeholder supplier*, 3 KPI *stakeholder buyer*, 3 KPI *stakeholder* masyarakat.
2. Dari hasil perancangan KPI. Terdapat 4 KPI untuk implementasi *green HRM* yaitu Persentase perjalanan praktik *green HRM* (S04), Persentase terkait pemahaman manajemen lingkungan (SE4), Persentase pengawasan penerapan *green HRM* (PO4), Penerapan *green work life* (KE7), Tingkat prestasi kinerja karyawan sesuai dengan praktik perilaku ramah lingkungan (KE8) dan seluruh KPI memiliki nilai kinerja cukup baik.
3. Dari hasil perhitungan KPI menggunakan metode OMAX didapatkan hasil bahwa pencapaian kinerja dari PT. Geo Dua Pito sudah cukup baik dengan nilai $5,80 > 3,01$. Dari 62 KPI yang diperoleh diketahui bahwa terdapat 27 KPI berada di zona hijau, 18 KPI berada di zona kuning dan 17 KPI berada di zona merah.

4. Dari hasil perancangan KPI diketahui bahwa diantara 3 kriteria bobot tertinggi yaitu KPI strategi dikarenakan strategi merupakan awal dari penentuan suatu proses dan kapabilitas dari suatu perusahaan. Dan berdasarkan *stakeholder* bobot tertinggi yaitu karyawan karena tenaga kerja merupakan salah satu sumber daya manusia yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Sehingga dari perhitungan menggunakan AHP diketahui KPI utama perusahaan yaitu SE2 (tingkat *incident* dan *accident* karyawan). Untuk KPI SE2 berada pada zona hijau. Rekomendasi terhadap perbaikan KPI yaitu melakukan efisiensi biaya operasional, melakukan sertifikasi ISO 14001, Perbaikan teknologi sistem informasi terkait stock sparepart, menerapkan *preventive maintenance* dengan menggunakan perhitungan OEE, menjaga komunikasi dengan buyer, melakukan kerjasama lebih dari 1 buyer, menerapkan sistem *management trainee* untuk karyawan baru, menambah fasilitas perusahaan, analisis penyebab keluhan menggunakan *fishbone* diagram, perbaikan *settling pond*, dan menjaga komunikasi dengan masyarakat sekitar.

6.2 Saran

Berikut merupakan saran yang diberikan penulis kepada PT. Geo Dua Pito dan kepada peneliti selanjutnya yaitu :

1. Sistem pengukuran kinerja dengan metode Performance prism perlu ditinjau secara periodik, agar variabel kinerja dan target KPI dapat disesuaikan dengan perkembangan terbaru dari perusahaan.
2. Perusahaan segera menerapkan rekomendasi yang diberikan sehingga target pencapaian perusahaan dapat tercapai di tahun yang akan datang.
3. Untuk penelitian berikutnya, perlu adanya pembaruan variabel kinerja dan target KPI disesuaikan dengan perkembangan terbaru dari perusahaan dan dilakukan pemeriksaan terhadap implementasi *green HRM* yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Saryatmo, M. A., & Gunawan, A. S. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Performance Prism dan Scoring Objective Matrix (OMAX) PT. BPAS.
- Agan, Y., Acar, M. F., & Broodin, A. (2013). Drivers of Environmental Processes and Their Impact on Performance : a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 51, 23 - 33.
- Archie, B. C., & Ann, K. B. (2015). *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*.
- Cahyono, D. (2000). Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.2 No.3 Edisi Desember.
- Chen, C. F. (2013). Applying the Analytical Hierarchy Process (AHP) Approach to Convention Site Selection. *Journal of Travel Research*, (45):167.
- Croxtan, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., & Lambert, D. M. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, (12):2 13-36.
- Dea Avianda, Yoanita Yuniati, Yuniar. (2014). Strategi Peningkatan Produktivitas di Lantai Produksi Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX).
- Furthwangler, D. (2002). *Penilaian Kinerja : Menguasai keahlian yang Anda perlukan dalam sepuluh menit*. Yogyakarta: Andi.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nadhira, A. H., Oktiarso, T., & Harsoyo, T. D. (2019). Manajemen Risiko Rantai Pasok Produk Sayuran Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference dan Model House of Risk. *Kurawal Jurnal Teknologi, Informasi dan Industri*, (2) 101-117.
- Nazam, M., Xu, J., Tao, Z., Ahmad, J., & Hashim, M. (2015). A Fuzzy AHP-TOPSIS Framework for The Risk Assessment of Green Supply Chain Implementation in The Textile Industry. *International Journal of Supply and Operations Management*, (2):1 548-568.

- Neely, A. D., & Adams, C. (2000). *The Performing Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The PP in Practice. *Measuring Business Excellence*, v.5, n. 2, p. 6-13.
- Nurdin, U. (2002). *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Palcic, I., & Lalic, B. (2009). Analytical Hierarchy Process As a Tool For Selecting and Evaluating Projects. *International Journal Simulation Model*, (1) 16-26.
- Rival, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Saaty, T. L. (1990). How to Make a Decision: The Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, (48) 9-26.
- Saaty, T. L. (1994). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces*, (24):6 19-43.
- Sutanto, M. R., & Sumarauw, J. R. (2014). Evaluasi Kinerja Sistem Logistik pada Perusahaan Vulkanisir UD. Sumber Ban, Tateli. *Jurnal EMBA*, 2(3), 588 - 596.
- Veitzhal, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Jakarta*.
- Wardhani, R. K. (2001). *Penerapkan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Zeng, S. X., Meng, X. H., Zeng, R. C., Tam, C. M., Tam, W. Y., & Jin, T. (2011). How Environmental Management Driving Forces Affect Environmental and Economic Performance of SMEs: a study in the Northern China district. *Journal of Cleaner Production*, 1426 - 1437.

LAMPIRAN

1. Kuesioner 5 Faset

a. Stakeholder Pimpinan

Kuesioner Faset dalam Performance Prism (Pimpinan)	
<p>Mohon dibaca terlebih dahulu. Seluruh pertanyaan saling berkaitan, sehingga diharapkan responden dalam mengisi agar lebih detail, terimakasih</p>	<p>Mohon dibaca terlebih dahulu. Seluruh pertanyaan saling berkaitan, sehingga diharapkan responden dalam mengisi agar lebih detail, terimakasih</p>
<p>Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan pimpinan terhadap PT. Geo Dua Pito ? * contoh : pemantauan dan pengawasan terhadap keahlian karyawan, adanya peningkatan produksi sehingga keuntungan semakin meningkat</p>	<p>Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan PT. Geo Dua Pito ? * contoh : lingkungan yang nyaman, fasilitas yang memadai, komunikasi yang baik antara pekerja dan atasan</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Kemudahan apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pimpinan terhadap PT. Geo Dua Pito ? * jawaban dari pertanyaan berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya, contoh : menjamin kualitas dan ketepatan, siap dalam memberikan modal untuk meningkatkan produksi</p>	<p>Kemudahan apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan terhadap PT. Geo Dua Pito ? * jawaban dari pertanyaan berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya, contoh jawaban : mengetahui toleransi kebijakan perusahaan dan tekanan pekerjaan yang diterima, karyawan dapat mengkomunikasikan saran/keuhkan kesakan</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Strategi apa yang sudah dilakukan PT. Geo Dua Pito untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak pimpinan ? * contoh : melengkapi fasilitas yang dibutuhkan perusahaan, memperjelas pekerja yang memiliki pengalaman</p>	<p>Strategi apa yang dilakukan PT. Geo Dua Pito untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak karyawan ? (yang sudah dilakukan dan dirasakan oleh karyawan) * contoh jawaban : meningkatkan pendapat karyawan, mengadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan bekerja</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Bagaimana proses yang dilakukan untuk memenuhi strategi tersebut ? (yang sudah dilakukan perusahaan dan dirasakan oleh Pimpinan) * contoh : setiap penambahan fasilitas, jumlah pelatihan berpengalaman</p>	<p>Bagaimana proses yang dilakukan untuk memenuhi strategi tersebut ? (yang sudah dilakukan perusahaan dan dirasakan oleh karyawan) * contoh jawaban : sudah melakukan 3 kali training, peningkatan presentase pendapat karyawan</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih * Wajib</p>	<p>Kirim</p>
<p>Nama *</p> <p>Jawaban Anda</p>	
<p>Jabatan *</p> <p>Jawaban Anda</p>	

b. Stakeholder Karyawan

Kuesioner Faset dalam Performance Prism (Karyawan)	
<p>Mohon dibaca terlebih dahulu. Seluruh pertanyaan saling berkaitan, sehingga diharapkan responden dalam mengisi agar lebih detail, terimakasih</p>	<p>Mohon dibaca terlebih dahulu. Seluruh pertanyaan saling berkaitan, sehingga diharapkan responden dalam mengisi agar lebih detail, terimakasih</p>
<p>Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan PT. Geo Dua Pito ? * contoh jawaban : lingkungan yang nyaman, fasilitas yang memadai, komunikasi yang baik antara pekerja dan atasan</p>	<p>Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan pimpinan PT. Geo Dua Pito ? * contoh : pemantauan dan pengawasan terhadap keahlian karyawan, adanya peningkatan produksi sehingga keuntungan semakin meningkat</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Kemudahan apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan terhadap PT. Geo Dua Pito ? * jawaban dari pertanyaan berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya, contoh jawaban : mengetahui toleransi kebijakan perusahaan dan tekanan pekerjaan yang diterima, karyawan dapat mengkomunikasikan saran/keuhkan kesakan</p>	<p>Kemudahan apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pimpinan terhadap PT. Geo Dua Pito ? * jawaban dari pertanyaan berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya, contoh : menjamin kualitas dan ketepatan, siap dalam memberikan modal untuk meningkatkan produksi</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Strategi apa yang dilakukan PT. Geo Dua Pito untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak karyawan ? (yang sudah dilakukan dan dirasakan oleh karyawan) * contoh jawaban : meningkatkan pendapat karyawan, mengadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan bekerja</p>	<p>Strategi apa yang dilakukan PT. Geo Dua Pito untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak pimpinan ? * contoh jawaban : melengkapi fasilitas yang dibutuhkan perusahaan, memperjelas pekerja yang memiliki pengalaman</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Bagaimana proses yang dilakukan untuk memenuhi strategi tersebut ? (yang sudah dilakukan perusahaan dan dirasakan oleh karyawan) * contoh jawaban : sudah melakukan 3 kali training, peningkatan presentase pendapat karyawan</p>	<p>Bagaimana proses yang dilakukan untuk memenuhi strategi tersebut ? (yang sudah dilakukan perusahaan dan dirasakan oleh Pimpinan) * contoh : setiap penambahan fasilitas, jumlah pelatihan berpengalaman</p>
<p>Jawaban Anda</p>	<p>Jawaban Anda</p>
<p>Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih * Wajib</p>	<p>Kirim</p>
<p>Nama *</p> <p>Jawaban Anda</p>	
<p>Jabatan *</p> <p>Jawaban Anda</p>	

c. Stakeholder Supplier

Kuesioner Faset dalam Performance Prism (Supplier)

Kepada Yth. Supplier PT. Geo Dua Pito

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Maharani Putri Indriyani, saya sedang melakukan Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuesioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan supplier perusahaan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak terduga bagi penelitian ini :

Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih

*** Wajib**

Nama *

Jawaban Anda

Mohon dibaca terlebih dahulu
Seluruh pertanyaan saling berkaitan, sehingga diharapkan responden dalam mengisi agar lebih detail, terimakasih

Supplier termasuk dalam bidang jasa ? *

contoh : PT. Trakindo Utama - Penyedia alat berat

Jawaban Anda

Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan supplier terhadap PT. Geo Dua Pito ? *

contoh : adanya toleransi terhadap efisiensi alat berat, adanya hubungan dan komunikasi yang baik dan transparan

Jawaban Anda

Kontribusi apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan supplier terhadap PT. Geo Dua Pito ? *

Jawaban dari pertanyaan berkaitan dengan pertanyaan sebelumnya. Contoh : menyediakan alat berat dengan nilai efisiensi yang baik, terjalin komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan perusahaan

Jawaban Anda

Strategi apa yang sudah dilakukan PT. Geo Dua Pito untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak supplier ? *

contoh : melakukan pemeriksaan sebelum penggunaan alat berat, menjadikan supplier tetap pabrik

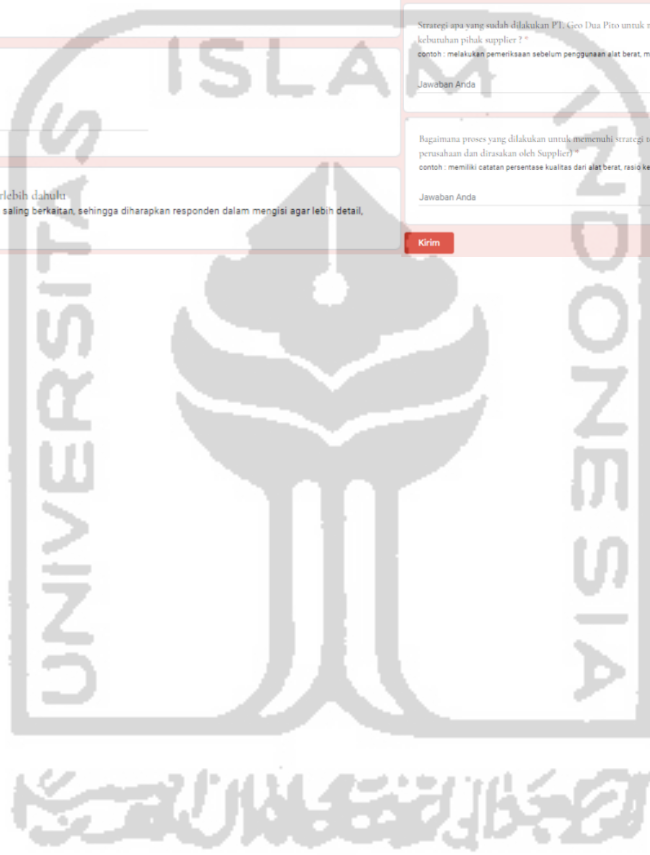
Jawaban Anda

Bagaimana proses yang dilakukan untuk memenuhi strategi tersebut ? (yang sudah dilakukan perusahaan dan dirasakan oleh Supplier) *

contoh : memiliki catatan persentase kualitas dari alat berat, rasio keterlambatan pembayaran

Jawaban Anda

Kirim



d. *Stakeholder Buyer*

Kuesioner 5 Faset dalam Performance Prism

KUESIONER PELANGGAN

Kepada Yth: Bapak/Ibu dept. Supply Chain PT. Innagroup Textile Manufacture

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang Saya lakukan dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuesioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan pimpinan perusahaan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini :

Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 20 Februari 2020

Peneliti,

Maharani Putri Indrianur

Nama :
Umur :
Divisi :
Jabatan :

1. Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan (PT. Innagroup Textile Manufacture) terhadap PT. Geo Dua Pito sebagai pemasok batubara ?

2. Kontribusi apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (PT. Innagroup Textile Manufacture) terhadap PT. Geo Dua Pito sebagai pemasok batubara ?

3. Strategi apa yang dilakukan PT. Geo Dua Pito sebagai pemasok batubara untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak pelanggan (PT. Innagroup Textile Manufacture)?

e. Stakeholder Masyarakat

Kuesioner Faset dalam Performance Prism (Masyarakat Sekitar)

Kepada Yth: Masyarakat di sekitar PT. Geo Dua Pito

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Maharani Putri Indriani, saya sedang melakukan Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuesioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan masyarakat di sekitar perusahaan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini:

Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih

*** Wajib**

Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan masyarakat terhadap PT. Geo Dua Pito ? *

contoh jawaban : adanya perekrutan dari masyarakat sekitar, perusahaan menanggapi keluhan masyarakat sekitar

Jawaban Anda

Kontribusi apa saja yang sudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat terhadap PT. Geo Dua Pito ? *

contoh : bersaing secara sehat selama perekrutan, menyampaikan keluhan secara jelas ke perusahaan

Jawaban Anda

Strategi apa yang dilakukan PT. Geo Dua Pito untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pihak masyarakat ? *

contoh : memberikan lapangan kerja untuk tenaga kerja sekitar, mengontrol pengolahan dan pembuangan limbah dengan baik

Jawaban Anda

Kirim

2. Kuesioner Tingkat Kebutuhan dan Tingkat Kontribusi

a. Stakeholder Pimpinan

Kuesioner Kepuasan dan Kontribusi Pimpinan

Kepada Yth: Bapak/Saudara

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Maharani Putri Indriani, saya sedang melakukan Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Setelah dilakukan penyempurnaan terkait kuesioner pertama berikut merupakan hasil dari kuesioner 1.

Selubung dengan itu saya mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuesioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan pimpinan perusahaan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini:

Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih

*** Wajib**

Nama *

Jawaban Anda

Petunjuk Pengisian

Putuskanlah baik atau tidak untuk masing-masing pernyataan, dengan keterangan nilai berikut:

Nilai 1: Sangat Tidak Setuju

Nilai 2: Kurang Setuju

Nilai 3: Cukup Setuju

Nilai 4: Sangat Setuju

Kebutuhan Pimpinan Terhadap Perusahaan

Berikut merupakan kebutuhan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan ketidakefektifannya

Peningkatan produksi kebutuhan untuk mencapai target penjualan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Pemeliharaan dan pengembangan terhadap produk agar mencapai target produksi dan target penjualan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Meningkatkan pengembangan terhadap keahlian karyawan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Menambah jumlah SDM yang ahli sehingga mempermudah produksi perambangan laburola *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Menperkecil cost produksi tanpa mengurangi target produksi yang dihasilkan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Dukung aktif terhadap praktik Green HRM dalam manajemen lingkungan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Terimakasih

Kuesioner Kontribusi Pimpinan terhadap Perusahaan

Berikut merupakan kontribusi pimpinan terhadap perusahaan, dan tindakan ini adalah kontribusi tersebut sangat penting untuk dilakukan atau tidak.

Menyediakan alat berat atau unit dengan kondisi prima dengan nilai Menambah Availability di situs BKM *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Menjamin ketahanan dari competitor alat berat yang digunakan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Menjamin kualitas dari karyawan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Membuka recruitment dan meningkatkan keahlian karyawan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Membayar gaji dan masukan terkait seluruh kegiatan yang mengahani over cost di lapangan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Berkordinas dengan divisi HRD terkait proses recruitment sampai evaluasi karyawan dengan melakukan pertemuan green HRM *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Kembali **Kirim**

b. Stakeholder Karyawan

Kuesioner Kepuasan dan Kontribusi Karyawan

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Daun

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Mahesha Putri Indranur saya sedang melakukan Tugas Akhir Program S1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Su responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Setoran dilakukan penyebaran terkait kuesioner pertama berikut merupakan hasil dari kuesioner 1.

Selubung dengan itu saya mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuesioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan pimpinan perusahaan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini.

Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih

*** Wajib**

Nama *

Jawaban Anda _____

Petunjuk Pengisian

Berikut merupakan kuesioner terkait beberapa karyawan agar kinerja perusahaan lebih baik kedepannya. Untuk setiap soal ini akan memang - masing-masing dengan skala yang sama sebagai berikut:

Nilai 1: Sangat Tidak Setuju

Nilai 2: Cukup Setuju

Nilai 3: Cukup Setuju

Nilai 4: Sangat Setuju

Melakukan pembagian jabatan yang tepat * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Tersedianya fasilitas yang digunakan untuk menunjang pekerjaan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Transparansi hasil produk dalam 1 bulan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Terjalinya komunikasi yang harmonis antara atasan dan bawahan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pemberian apresiasi kepada karyawan yang sudah memenuhi target produksi * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Pemabayaran gaji tepat waktu * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Pengadaan training untuk mengupgrade diri baik secara hardskill maupun softskill * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Adanya pemberian asuransi kesehatan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Lingkungan kerja yang aman dan nyaman * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Adanya pemberian beasiswa bagi karyawan yang memiliki potensi dan berprestasi * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju

Terjalinya hubungan yang baik antar karyawan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menjadikan lingkungan kerja sebagai lingkungan hijau * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Saran dan kritik karyawan diterima oleh perusahaan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Menghargai unsur kinerja lingkungan pada penilaian kinerja perusahaan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan dengan konsep Green HRM * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Melakukan evaluasi/pengukuran kinerja lingkungan untuk setiap karyawan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Memberikan best practice tentang kegiatan yang ramah lingkungan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Melakukan sosialisasi keunggulan lingkungan yang dihasilkan oleh karyawan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Memberikan kesempatan pada seluruh karyawan untuk dilatih mengenai standar kinerja lingkungan secara keseluruhan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Berikutnya

Ratone Kontribusi Karyawan terhadap Perusahaan

Berikut merupakan kuesioner terkait beberapa perusahaan dan kuesioner ini akan membantu dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Melakukan meeting mingguan dengan project manager untuk menyampaikan hasil produksi *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Karyawan bekerja bekerja baik tanpa mengalami incident dan accident *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Mengikuti training yang diadakan oleh PT Geo Dua Pita *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Karyawan bersedia bekerja untuk mengembangkan diri baik hardskill maupun softskill *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Tidak adanya perbedaan antara karyawan senior dengan karyawan junior *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Karyawan menyampaikan saran dan kritik secara baik dan sopan sesuai dengan prosedur *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Memastikan insiatif inovasi lingkungan dengan memajukan retribusi energi *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Buat serta dalam praktik kegiatan ramah lingkungan *
 1 2 3 4
 Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Membuat lingkungan perusahaan agar tetap bersih * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Pengembangan fasilitas yang sudah disediakan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Karyawan dapat mengkomunikasikan saran dan kritik kepada atasan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Karyawan melakukan produktivitas dan berprestasi * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Mengoptimalkan kerja karyawan agar kondisi aman * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	Memberikan laporan JMDA, setiap diadakan rapat mingguan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju
Meningkatkan pengetahuan terkait pengelolaan lingkungan yang baik dan mempraktikannya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan * 1 2 3 4 Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sangat Setuju	<input type="button" value="Selesai"/> <input type="button" value="Kirim"/>

c. Stakeholder Supplier

Kuesioner Kepuasan dan Kontribusi Supplier

Kepada Yth. Bapak/Saudara

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Maharani Putri Indrianur, saya sedang melakukan Tugas Akhir Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Setelah dilakukan penyebaran terkait kuesioner pertama berikut merupakan hasil dari kuesioner 1.

Sehubungan dengan itu saya mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuesioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan pimpinan perusahaan dalam peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini

Atas kesediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih

*** Wajib**

Nama *

Jawaban Anda

Petunjuk Pengisian
Berikut merupakan kuesioner terkait kebutuhan supplier agar kinerja perusahaan lebih baik kedepannya. Pilihlah salah satu nilai untuk masing-masing pertanyaan, dengan keterangan nilai berikut:
Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju
Nilai 2 : Kurang Setuju
Nilai 3 : Cukup Setuju
Nilai 4 : Sangat Setuju

Kuesioner Kontribusi Supplier terhadap Perusahaan

Berikut merupakan kontribusi supplier terhadap perusahaan, dari kuesioner ini apakah kontribusi tersebut sangat penting untuk dilakukan atau tidak.

Menyediakan sparepart sesuai kebutuhan perusahaan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Memberikan unit yang memenuhi syarat produksi *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Menjalin komunikasi dan melakukan pengecekan terhadap unit yang sedang digunakan perusahaan. *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

adanya kepercayaan terhadap pembayaran *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Adanya catatan sparepart atau bahan baku yang digunakan dan dibutuhkan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Terjalannya kerjasama berkelanjutan atau menjadi supplier tetap *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Terjalannya komunikasi yang baik antara kedua belah pihak *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Pembayaran tepat waktu *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Perusahaan memberikan nilai toleransi terhadap suku cadang yang disediakan supplier *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

Memberikan suku cadang dengan harga yang ekonomis dan berkualitas *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 Sangat Setuju

[Kembali](#) [Kirim](#)

Correlations

	kp1	kp2	kp3	kp4	kp5	kp6	kp7	kp8	kp9	kp10	kp11	kp12	kp13	kp14	kp15	kp16	kp17	kp18	kp19	total
kp11 Pearson Correlation	.520**	.114	.513**	.513**	.559**	.780**	.573**	.391*	.608**	.333	1	.468**	.344	.311	.292	.389**	.027	.243	.184	.621**
Sig. (2-tailed)	.001	.483	.001	.001	.000	.000	.000	.013	.000	.036		.002	.030	.051	.067	.013	.870	.131	.256	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp12 Pearson Correlation	.558**	.204	.606**	.726**	.421**	.526**	.542**	.515**	.546**	.597**	.468**	1	.213	.386**	.180	.440**	.205	.273	.237	.675**
Sig. (2-tailed)	.000	.206	.000	.000	.007	.000	.000	.001	.000	.000	.002		.186	.014	.265	.005	.204	.089	.141	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp13 Pearson Correlation	.313	.221	.550**	.268	.375*	.448**	.258	.360	.017	.359	.344	.213	1	.669**	.633**	.490**	.299	.304	.248	.592**
Sig. (2-tailed)	.050	.170	.000	.095	.017	.004	.108	.022	.919	.023	.030	.186		.000	.000	.001	.061	.056	.123	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp14 Pearson Correlation	.282	.296	.459**	.323	.469**	.434**	.228	.399**	.302	.380	.311	.386**	.669**	1	.747**	.787**	.596**	.515**	.442**	.740**
Sig. (2-tailed)	.077	.064	.003	.042	.002	.005	.157	.011	.059	.016	.051	.014	.000		.000	.000	.000	.001	.004	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp15 Pearson Correlation	.128	.382**	.443**	.319	.420**	.480**	-.009	.181	.261	.298	.292	.180	.633**	.747**	1	.649**	.659**	.583**	.583**	.692**
Sig. (2-tailed)	.430	.015	.004	.044	.007	.002	.954	.263	.103	.061	.067	.265	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp16 Pearson Correlation	.283	.289	.612**	.421**	.553**	.416**	.311	.456**	.332	.324	.389	.440**	.490**	.787**	.649**	1	.697**	.593**	.497**	.783**
Sig. (2-tailed)	.077	.071	.000	.007	.000	.008	.050	.003	.036	.041	.013	.005	.001	.000	.000		.000	.000	.001	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp17 Pearson Correlation	.024	.422**	.308	.425**	.213	.192	.027	.261	.033	.282	.027	.205	.299	.596**	.659**	.697**	1	.800**	.650**	.623**
Sig. (2-tailed)	.882	.007	.053	.006	.187	.236	.870	.104	.841	.078	.870	.204	.061	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp18 Pearson Correlation	.220	.466**	.310	.551**	.375*	.322**	.125	.302	.047	.258	.243	.273	.304	.515**	.583**	.593**	.800**	1	.732**	.691**
Sig. (2-tailed)	.172	.002	.052	.000	.017	.043	.442	.058	.773	.109	.131	.089	.056	.001	.000	.000	.000		.000	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kp19 Pearson Correlation	.167	.401	.380	.326	.302	.244	.050	.378	.295	.362	.184	.237	.248	.442**	.583**	.497**	.650**	.732**	1	.640**
Sig. (2-tailed)	.304	.010	.015	.040	.058	.130	.759	.016	.065	.022	.256	.141	.123	.004	.000	.001	.000	.000		.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
total Pearson Correlation	.558**	.473**	.788**	.739**	.709**	.742**	.463**	.680**	.527**	.651**	.621**	.675**	.592**	.740**	.692**	.783**	.623**	.691**	.640**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

كتابخانه مركز البحوث والدراسات

4. Hasil Perhitungan AHP (*Pairwise Comparison*)

a. Antar Kriteria

	Strategi	Proses	Kapabilitas
Strategi		1,0	5,0
Proses			3,0
Kapabilitas			
Incon: 0,03			

- Strategi (L: ,481)
- Proses (L: ,405)
- Kapabilitas (L: ,114)

b. Antar Stakeholder

	Pimpinan	Karyawan	Supplier	Buyer	Masyarakat
Pimpinan		1,0	3,0	3,0	7,0
Karyawan			2,0	3,0	7,0
Supplier				2,0	7,0
Buyer					5,0
Masyarakat					
Incon: 0,08					

- Goal: PT. Geo Dua Pito
- Pimpinan (L: ,229)
- Karyawan (L: ,323)
- Supplier (L: ,300)
- Buyer (L: ,115)
- Masyarakat (L: ,033)

c. Stakeholder Pimpinan

	so1	so2	so3	so4
so1			1,0	3,0
so2				7,0
so3				2,0
so4				
Incon: 0,06				

	po1	po2	po3	po4
po1		1,0	5,0	5,0
po2			5,0	5,0
po3				3,0
po4				
Incon: 0,06				

	KP1	KP2	kp3
KP1		5,0	4,0
KP2			1,0
kp3			
Incon: 0,01			

- Strategi
- so1 (L: ,375)
- so2 (L: ,448)
- so3 (L: ,076)
- so4 (L: ,101)

- Proses
- po1 (L: ,411)
- po2 (L: ,411)
- po3 (L: ,113)
- po4 (L: ,064)

- Goal: Kapabilitas
- KP1 (L: ,100)
- KP2 (L: ,466)
- kp3 (L: ,433)

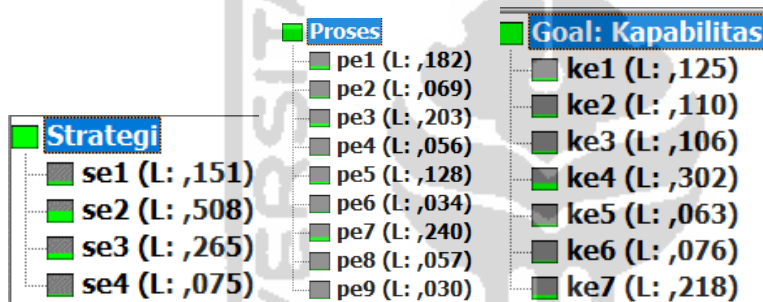
d. Stakeholder Karyawan

Compare the relative Importance with respect to: Strategi

	se1	se2	se3	se4
se1			3,0	3,0
se2			3,0	5,0
se3				3,0
se4				
Incon: 0,07				

	pe1	pe2	pe3	pe4	pe5	pe6	pe7	pe8	pe9
pe1									
pe2			3,0	1,0	5,0	1,0	5,0	1,0	5,0
pe3				5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0
pe4					5,0	3,0	5,0	1,0	3,0
pe5						5,0	3,0	5,0	2,0
pe6							2,0	5,0	3,0
pe7								5,0	3,0
pe8									3,0
pe9									
Incon: 0,10									

	ke1	ke2	ke3	ke4	ke5	ke6	ke7
ke1			1,0	3,0	4,0	3,0	3,0
ke2				3,0	3,0	1,0	1,0
ke3					3,0	1,0	1,0
ke4						5,0	5,0
ke5							2,0
ke6							
ke7							
Incon: 0,10							

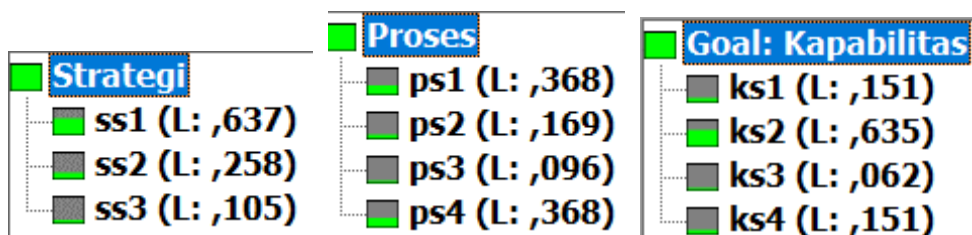


e. Stakeholder Supplier

	ss1	ss2	ss3
ss1			3,0
ss2			3,0
ss3			
Incon: 0,04			

	ps1	ps2	ps3	ps4
ps1			3,0	1,0
ps2			3,0	3,0
ps3				3,0
ps4				
Incon: 0,06				

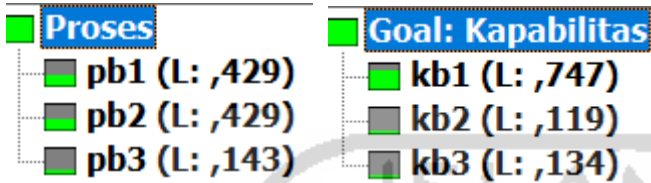
	ks1	ks2	ks3	ks4
ks1			5,0	1,0
ks2			7,0	5,0
ks3				3,0
ks4				
Incon: 0,03				



f. Stakeholder Buyer

	pb1	pb2	pb3
pb1			
pb2		1,0	3,0
pb3			3,0
Incon: 0,00			

	kb1	kb2	kb3
kb1			
kb2		7,0	5,0
kb3			1,0
Incon: 0,01			



g. Stakeholder Masyarakat

	sm1	sm2	sm3	sm4
sm1				
sm2			1,0	3,0
sm3				5,0
sm4				3,0
Incon: 0,04				

	pm1	pm2	pm3	pm4
pm1				
pm2			5,0	3,0
pm3				3,0
pm4				1,0
Incon: 0,02				

	km1	km2	km3
km1			
km2			1,0
km3			1,0
Incon: 0,00			

