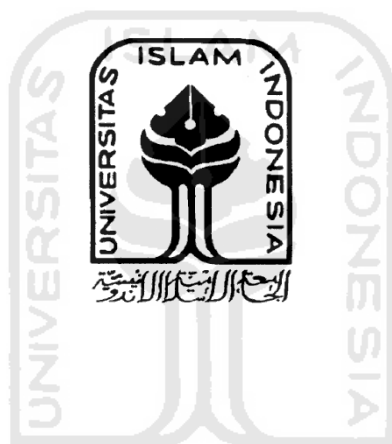


PENGUKURAN KINERJA DAN PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DAN *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (G-HRM)*

(STUDI KASUS: PT. INNAGROUP TEXTILE MANUFACTURE)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



Disusun oleh:

Vitria Celynency

(16522064)

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

2020

PERNYATAAN KEASLIAN

ii

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja dan Perancangan *Key Performance Indicator* Menggunakan *Performance Prism* dan *Green Human Resource Management (G-HRM)* (Studi Kasus PT. Innagroup Textile Manufacture)” ini merupakan hasil kerja saya sendiri dan bukan merupakan tiruan, salinan atau duplikat dari skripsi yang sudah ada kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila pada 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 terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 9 Juni 2020

Vitria Celynency
16522064

LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN



PT. INNAGROUP TEXTILE MANUFACTURE

BEDSHEET FABRIC

Dlimas, Ceper, Klaten, Jawa Tengah 57465 Telp. +62 272 5533485



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 020/ITM/SE/V/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tri Wulan W H
 Jabatan : HRGA Manager
 Perusahaan : PT Innagroup Textile Manufacture

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **VITRIA CELYNENCY**
 NIM : 16522064
 Program Studi : S1 Teknik Industri
 Universitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Adalah benar melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Performance Prism dan Green Human Resource Management (G-HRM) Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Pembobotan Omax".

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Klaten, 27 Mei 2020

M. 

 Tri Wulan W H
 HRGA Manager

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PENGUKURAN KINERJA DAN PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DAN *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (G-HRM)*
(STUDI KASUS: PT. INNAGROUP TEXTILE MANUFACTURE)**

TUGAS AKHIR

Disusun oleh:

Nama : Vitria Celynency

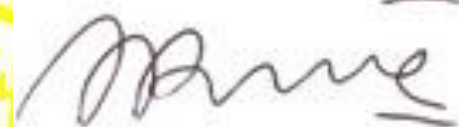
NIM : 16522064

Yogyakarta, 7 Juni 2020

Yogyakarta, 6 Juni 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. Dr. Elisa Kusriani, Ir, MT, CPIM. CSCP.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI TUGAS AKHIR

v

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI TUGAS AKHIR
PENGUKURAN KINERJA DAN PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE*
INDICATOR* MENGGUNAKAN *PERFORMANCE PRISM* DAN *GREEN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT (G-HRM)
(STUDI KASUS: PT. INNAGROUP TEXTILE MANUFACTURE)

Disusun oleh:

Nama : Vitria Celynency

NIM : 16522064

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

Yogyakarta, 24 Juni 2020

Tim Penguji

Dr. Elisa Kusriani, Ir, MT, CPIM, CSCP.

Ketua

Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc.

Anggota I

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.

Anggota II

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur tiada henti kepada Allah SWT atas nikmat yang diberikan sehingga diberikan kesempatan untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Tugas akhir ini adalah persembahan kecil nan istimewa dari saya untuk Mama dan Papa serta keluarga, sahabat, dan teman-teman saya karena telah membantu sekaligus memotivasi saya untuk menyelesaikan tugas akhir ini.



HALAMAN MOTTO

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ - ٢٦٩

“Dia memberikan hikmah kepada siapa yang Dia kehendaki. Barangsiapa diberi hikmah, sesungguhnya dia telah diberi kebaikan yang banyak. Dan tidak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali orang-orang yang mempunyai akal sehat.” (QS. Al – Baqarah: 269)

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ - ١١

“Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (QS. Ar – Rad: 11)

وَأَنَّ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى - ٣٩

“dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya,” (QS. An – Najm: 39)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat, dan hidayah-Nya. Tidak lupa sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang ini.

Atas rahmat dan nikmat Allah SWT, tugas akhir yang berjudul “Pengukuran Kinerja dan Perancangan *Key Performance Indicator* Menggunakan *Performance Prism* dan *Green Human Resource Management (G-HRM)*” dapat diselesaikan dengan baik guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang dihadapi namun pada akhirnya dapat dilewati berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph. D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku dosen pembimbing I Tugas Akhir program studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
5. Ibu Dr. Elisa Kusriani, Ir, MT, CPIM. CSCP. selaku dosen pembimbing II Tugas Akhir program studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
6. Orang tua saya serta kakak - kakak tersayang yang selalu memberikan kasih sayang dan *support* kepada saya hingga saat ini.
7. PT. Innagroup Textile Manufacture yang berkenan menjadi tempat penelitian dan seluruh jajaran staff yang telah membantu selama masa penelitian, terutama saya ucapkan terima kasih sebanyak - banyaknya kepada Mbak April yang sudah bersedia direpoti secara terus – menerus pada saat penelitian.

8. Bapak dan Ibu Dosen Prodi Teknik Industri UII atas segenap ilmu yang diberikan, serta mas Faisal dan Mbak El atas segenap bantuan dan kelancaran birokrasi selama masa perkuliahan di Prodi Teknik Industri UII.
9. Teman seperjuangan tugas akhirku, Maharani Putri dan Galih Pribadi, terimakasih atas berjuang bersama melewati masa – masa penyusunan tugas akhir ini.
10. Sahabat serta teman - teman Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia khususnya angkatan 2016.
11. Dan terakhir khususnya saya ucapkan terimakasih karena telah selalu ada, tanpa berhenti selalu mensupport saya, mendengarkan curhatan, dan menemani saya bermain *game* atau jalan jalan dikala jenuh kepada Amrullah Wahyu, Muhammad Fadel, Murtadho Giri Akbar, Muhammad Iqbal, Karina Aulia, Mbak Tya, Mareta, Maharany Shandra Ayu, Puspita Sri Ayu, Ira Resty, Lutfi, Riza, Gea Dwi Makna, dan paling khusus untuk Karina Intan Indradewi yang sudah banyak membantu saya dari awal perkuliahan dan menjadi partner Kerja Praktek saya.

Penulis memohon maaf karena menyadari dalam menyusun dan menulis laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun untuk lebih baiknya Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 9 Juni 2020

(Vitria Celynency)

ABSTRAK

Perkembangan teknologi berdampak pada meningkatnya daya saing industri di seluruh dunia. Persaingan tersebut mendorong perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif untuk memaksimalkan keuntungan. Perbaikan kinerja dalam perusahaan menjadi faktor penting untuk menghadapi persaingan ini. Berdasarkan BPS tahun 2018 diketahui Industri manufaktur di Indonesia mengalami kenaikan pertumbuhan produksi pada triwulan II-2019 sebesar 3,62% terhadap triwulan II-2018 hal ini disebabkan naiknya produksi industri pakaian jadi, yaitu naik 25,79%. Sementara industri yang mengalami penurunan produksi terbesar adalah industri barang logam, bukan mesin dan peralatannya, yaitu turun 21,46%. Tetapi, dibandingkan dengan triwulan I-2019 pertumbuhan produksi terdapat penurunan produksi sebesar 1,91%. PT. Innagroup Textile Manufacture merupakan salah satu perusahaan garment manufacture yang terletak di Klaten yang bergerak dibidang Bed Sheet. Sebagai perusahaan baru yang masuk di bidang industri tekstil strategi yang baik diperlukan agar dapat bersaing dengan perusahaan tekstil lainnya. Selama ini PT. Innagroup Textile Manufacture belum melakukan pengukuran kinerja secara berkala sehingga kinerja yang dilakukan belum sesuai standar yang diinginkan perusahaan. Objek dari penelitian yang dilakukan adalah orang-orang yang terkait secara langsung dengan perusahaan dan merupakan 5 stakeholder performance prism, yaitu pimpinan perusahaan, karyawan, supplier, konsumen dan regulator. Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini secara umum kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture tergolong dalam kategori terbaik dapat dilihat dari hasil perfomansi perusahaan dengan nilai 8,7259 dimana dari 41 KPI terdapat 14 KPI pada kriteria strategi, 14 KPI pada kriteria proses, 13 KPI pada kriteria kapabilitas dan 5 KPI pada kategori green. Dengan 25 KPI masuk kategori terbaik atau berwarna hijau sementara 16 KPI sisanya masuk kategori cukup baik atau berwarna kuning dan tidak terdapat KPI dengan kategori buruk atau berwarna merah.

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Perfomance Prism, Green Human Resource Management, Key Perfomance Indicator, AHP, OMAX & Traffic Light System.*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI TUGAS AKHIR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II	6
TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Deduktif	6
2.1.1 Pengukuran Kinerja	6
2.1.2 <i>Perfomance Prism</i>	9
2.1.3 Green Human Resource Management	11
2.1.4 <i>Key Perfomance Indicator</i>	12
2.1.4 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	13
2.1.5 OMAX	14
2.1.6 <i>Traffict Light System</i>	15
2.2 Kajian Induktif	16
BAB III	34
METODE PENELITIAN	34

3.1	Rancangan Penelitian	34
3.2	Objek Penelitian	34
3.3	Tempat dan Waktu	34
3.4	Pengumpulan Data	34
3.5	Pengolahan Data	35
3.6	Alur Penelitian	36
BAB IV		40
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		40
4.1	Pengumpulan Data	40
4.2	Profil Perusahaan	40
4.2.1	Deskripsi Perusahaan	40
4.2.2	Visi, Misi & Kebijakan Mutu	40
4.3	Pengumpulan Data	41
4.3.1	Data Observasi	41
4.4	Pengolahan Data	41
4.4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	41
4.4.2	Identifikasi <i>Satisfaction</i> dan <i>Contribution</i>	45
4.4.3	Rancangan <i>Key Performance Indicator</i> Berdasarkan Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Strategi, Proses dan Kapabilitas.	49
4.4.4	Diagram Struktur Hierarki KPI PT. Innagroup Textile Manufacture.....	58
4.4.5	<i>Strategic Map</i> PT. Innagroup Textile Manufacture.....	59
4.5	Pembobotan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	60
4.6	Pemberian Skor pada Perancangan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) Perusahaan	72
4.6.1	Perhitungan untuk Kriteria Strategi	74
4.6.2	Perhitungan untuk Kriteria Proses	79
4.6.3	Perhitungan untuk Kriteria Kapabilitas	84
4.6.4	Perhitungan Performansi Perusahaan.....	89
BAB V		90
PEMBAHASAN		90
5.1	Identifikasi Model Performance Prism	90
5.2	Identifikasi <i>Green</i> pada <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	91
5.3	Analisis Perhitungan Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) 91	
5.4	Analisis Capaian Kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture	94
5.4.1	Strategi	94
5.4.2	Proses	97
5.4.3	Kapabilitas	100

5.5 Analisis Rekomendasi Perbaikan	103
BAB VI	110
KESIMPULAN DAN SARAN	110
a. Kesimpulan.....	110
b. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	114



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Hasil Data Observasi	41
Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas	43
Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Tabel 4. 4 Hasil Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder	45
Tabel 4. 5 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Strategi	50
Tabel 4. 6 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Proses	50
Tabel 4. 7 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Kapabilitas	51
Tabel 4. 8 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Strategi.....	52
Tabel 4. 9 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Proses	53
Tabel 4. 10 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Kapabilitas	54
Tabel 4. 11 Rancangan KPI berdasarkan Parameter Strategi, Proses dan Kapabilitas... ..	55
Tabel 4. 12 Pembobotan antar Kriteria KPI	60
Tabel 4. 13 Pembobotan antar Stakeholder Perusahaan	61
Tabel 4. 14 Pembobotan antar Stakeholder pada Kriteria Strategi.....	61
Tabel 4. 15 Pembobotan antar Stakeholder pada Kriteria Proses.....	62
Tabel 4. 16 Pembobotan antar Stakeholder pada Kriteria Kapabilitas	63
Tabel 4. 17 Pembobotan antar KPI Strategi pada Pimpinan Perusahaan	63
Tabel 4. 18 Pembobotan antar KPI Strategi pada Karyawan	64
Tabel 4. 19 Pembobotan antar KPI Strategi pada Konsumen.....	65
Tabel 4. 20 Pembobotan antar KPI Strategi pada Supplier	65
Tabel 4. 21 Pembobotan antar KPI Strategi pada Regulator	66
Tabel 4. 22 Pembobotan antar KPI Proses pada Pimpinan Perusahaan	66
Tabel 4. 23 Pembobotan antar KPI Proses pada Karyawan	67
Tabel 4. 24 Pembobotan antar KPI Proses pada Supplier	68
Tabel 4. 25 Pembobotan antar KPI Proses pada Konsumen.....	68
Tabel 4. 26 Pembobotan antar KPI Proses pada Regulator	69
Tabel 4. 27 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan	69
Tabel 4. 28 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Karyawan.....	70
Tabel 4. 29 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Supplier.....	70
Tabel 4. 30 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Konsumen.....	71
Tabel 4. 31 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Regulator	72
Tabel 4. 32 Skor pada Perancangan KPI Perusahaan	72
Tabel 4. 33 OMAX KPI Strategi	78
Tabel 4. 34 OMAX KPI Proses	83
Tabel 4. 35 OMAX KPI Kapabilitas	88
Tabel 4. 36 Performansi Perusahaan.....	89
Tabel 5. 1 Ringkasan Rekomendasi KPI	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Lima Facet Performance Prism	11
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	37
Gambar 4. 1 Diagram Struktur Hierarki KPI PT. Innagroup Textile Manufacture	58
Gambar 4. 2 Strategic Map PT. Innagroup Textile Manufacture	59
Gambar 5. 1 OMAX KPI Strategi	94
Gambar 5. 2 OMAX KPI Proses	97
Gambar 5. 3 OMAX KPI Kapabilitas	100



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi memiliki dampak meningkatnya daya saing dibidang industri di seluruh dunia. Perkembangan tersebut mendorong persaingan antar perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal. Perbaikan kinerja dalam perusahaan menjadi faktor penting untuk menghadapi persaingan ini. Salah satu faktor untuk mengetahui kondisi suatu perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini telah banyak dilakukan sejak tahun 1990 untuk mengukur kinerja rantai pasokan. Rantai pasok sendiri mempunyai peran yang luas dalam perusahaan, karena rantai pasok merupakan fokus perusahaan untuk kelancaran bisnis yang mencakup semua proses dari hulu ke hilir. Hal ini merupakan upaya dari perusahaan yang memiliki lokasi strategis untuk membangun kemitraan formal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Bhagwat & Sharma, 2007).

Dilansir dari website Badan Pusat Statistik (BPS) diketahui Industri manufaktur di Indonesia mengalami kenaikan pertumbuhan produksi pada triwulan II-2019 sebesar 3,62% terhadap triwulan II-2018 hal ini disebabkan naiknya produksi industri pakaian jadi, yaitu naik 25,79%. Sementara industri yang mengalami penurunan produksi terbesar adalah industri barang logam, bukan mesin dan peralatannya, yaitu turun 21,46%. Tetapi, dibandingkan dengan triwulan I-2019 pertumbuhan produksi terdapat penurunan produksi sebesar 1,91% (BPS, 2019). Meningkat dan menurunnya tingkat produksi ini dipengaruhi oleh kinerja ekspor pada masing-masing sektor industri (Pryanka & Zuraya, 2019). Hal ini menyebabkan diperlukannya pengukuran kinerja sehingga mengetahui faktor apa yang mempengaruhi penurunan produksi sehingga mengalami kenaikan produksi pada tahun – tahun selanjutnya.

Pengukuran kinerja adalah indikator kuantitatif yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu organisasi atau bisnis mencapai tujuan yang diinginkan (Sari, 2015). Namun, pada kenyataannya sistem pengukuran kinerja perusahaan di Indonesia belum dilakukan secara berkelanjutan dan secara menyeluruh. Perusahaan perlu mengevaluasi kinerja dari berbagai perspektif sehingga dapat menjadi pedoman dalam pengukuran kinerja (Striteska & Spickova, 2012). Dimana pengukuran kinerja perusahaan tidak bisa hanya berfokus pada perspektif internal seperti *financial* namun juga diperlukan perspektif eksternal seperti Konsumen, supplier dan *stakeholder*. Oleh karena itu, diperlukan pemilihan metode *performance prism* untuk mengidentifikasi KPI perusahaan yang mencakup 5 perspektif *stakeholder satisfaction*, *strategy*, *process*, *capabilities* dan *stakeholder contribution* (Neely et al., 2001).

PT. Innagroup Textile Manufacture merupakan salah satu perusahaan garmen yang sedang berkembang, yang berada di daerah Klaten yang bergerak dibidang Bed Sheet. Perusahaan yang berdiri sejak 12 Desember 2014 ini diresmikan pada tanggal 8 Januari 2017 dan publish pada 8 Januari 2020. Perusahaan yang berlokasi di Dukuh Dlimas, Kelurahan Dlimas, Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah ini terdiri dari 382 Karyawan dengan 9 divisi. Sebagai perusahaan baru yang masuk dibidang industri tekstil, strategi dan kinerja yang baik diperlukan agar dapat bersaing dengan perusahaan tekstil lainnya yang sudah lebih dahulu memulai. Tetapi kenyataannya, PT. Innagroup Textile Manufacture belum melakukan pengukuran kinerja secara berkala, sehingga kinerja yang dilakukan belum memiliki standar yang diinginkan. Untuk mengetahui apakah standar kinerja perusahaan sudah tercapai sesuai dengan KPI yang terbentuk maka perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja dengan metode *performance prism* yang merupakan metode penyempurnaan dari metode sebelumnya, dimana menurut (Neely et al., 2001) metode ini tidak hanya didasari oleh strategi, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas perusahaan, sehingga dengan metode tersebut dapat mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh karena mencakup keseluruhan aspek perusahaan dan melibatkan semua *stakeholder* perusahaan.

Dari kasus di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja di PT. Innagroup Textile Manufacture dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Pengukuran kinerja yang dilakukan guna mengetahui nilai dari kinerja yang ada saat ini dan dapat menjadi dasar acuan untuk evaluasi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar target dapat tercapai sesuai dengan standar KPI yang terbentuk. Dari pengukuran kinerja ini diharapkan dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya serta dapat terbentuknya KPI perusahaan yang menjadi rekomendasi untuk evaluasi kinerja secara kontinu dan menemukan strategi yang baik untuk bersaing dengan industri tekstil lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah

1. Apa sajakah KPI yang terbentuk pada PT. Innagroup Textile Manufacture berdasarkan analisis menggunakan *performance prism* dan *green human resource management*?
2. KPI apa yang paling mempengaruhi untuk menjadi tolok ukur perusahaan dalam mengukur keberhasilan dan mengevaluasi tingkat kinerja perusahaan?
3. Berapa nilai tingkat kinerja perusahaan dan strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *performance prism*?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Penelitian difokuskan pada PT. Innagroup Textile Manufacture.
2. Suplier yang diteliti hanya PT. Geo Dua Pito dan konsumen/distributor yang diteliti hanya CV. Liana Collection.
3. Data historis yang digunakan hanya pada tahun 2019-2020.
4. Metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja yaitu *Performance Prism*.
5. Berfokus pada perancangan KPI perusahaan dengan menambahkan aspek *Green Human Resource Management*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengidentifikasi KPI yang terbentuk pada perusahaan berdasarkan metode *performance prism*.

2. Untuk mengetahui KPI yang paling mempengaruhi untuk menjadi tolok ukur perusahaan dalam mengukur keberhasilan dan mengevaluasi tingkat kinerja perusahaan.
3. Untuk mengukur dan menganalisis kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture berdasarkan hasil perancangan KPI yang telah dilakukan kemudian merekomendasikan usulan perbaikan kinerja perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Bagi peneliti
Peneliti diharapkan dapat lebih memahami mengenai pengukuran kinerja dan kondisi perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja yang kemudian nantinya mahasiswa akan terjun langsung ke dunia kerja.
2. Bagi perusahaan
Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja dan mengetahui hasil KPI yang terbentuk sehingga KPI ini bisa dijadikan acuan bagi perusahaan dalam perbaikan kinerja pada masa mendatang dan secara kontinu.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan sistematika penulisan penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini membahas kajian deduktif dan induktif yang dapat membuktikan bahwa topik penelitian yang diangkat memenuhi syarat dan kriteria yang telah dijelaskan di atas. Kajian deduktif berisi materi yang digunakan acuan dalam menyelesaikan permasalahan. Sedangkan kajian induktif ini meliputi uraian hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh penelitian lain yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat rancangan penelitian meliputi objek penelitian, cara pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan alur penelitian. Metode

penelitian ini merupakan urutan langkah yang ditetapkan menjadi suatu kerangka yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

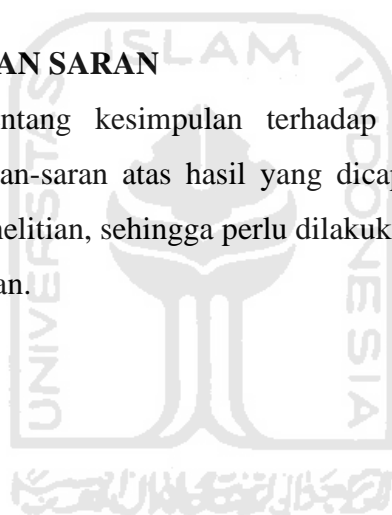
Bab ini memuat tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam bentuk tabel. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Bab ini merupakan acuan untuk pembahasan yang ada di bab V.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini memuat pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan hasil yang sebenarnya atau tingkat prestasi seseorang atau perusahaan yang dihitung secara berkala baik dalam segi kuantitas maupun kualitas berdasarkan kriteria, standar dan sasaran yang telah ada acuanya sebagai hasil dan tanggung jawab pekerjaan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2007) kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok tradisional dan kelompok kontemporer. Pengukuran kinerja dengan kelompok tradisional biasanya diukur dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Sedangkan pengukuran kinerja kelompok kontemporer diukur berdasarkan aktivitas sebagai pondasinya. Pengukuran kinerja dirancang untuk mengetahui apakah aktivitas yang dilakukan sudah baik dan untuk mengidentifikasi apakah dapat dilakukan perbaikan yang berkesinambungan dan secara berkala (Hansen & Mowen, 2000).

Pengukuran kinerja biasanya memiliki tujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar dapat mencapai target sasaran organisasi dan mengikuti standar perilaku yang telah ditetapkan, agar menghasilkan tindakan yang diharapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja berguna untuk menekan tingkah laku yang tidak seharusnya melalui umpan balik hasil kinerja, serta sebagai acuan dasar untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan. Menurut (Mahmudi, 2005) tujuan pengukuran kinerja adalah seperti yang dijelaskan berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan

menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode - periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja menurut (Yuwono et al., 2006) adalah seperti yang dijelaskan berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut. Uraian manfaat pengukuran kinerja tersebut sudah cukup baik, hanya saja kekurangannya belum mengungkapkan manfaat pengukuran kinerja terkait dengan aspek *non-market* yaitu lingkungan dan sosial.

Ada beberapa model sistem pengukuran kinerja yang telah dibuat oleh akademisi maupun praktisi. Menurut (Vanany, 2003), model-model sistem pengukuran kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Balance Scorecard* (BSC). Sampai saat ini *Balance Scorecard* adalah model terpopuler untuk Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balance Scorecard* menggunakan empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar & pertumbuhan) dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.
2. *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC). Model SBSC merupakan perluasan dari model *Balance Scorecard* dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC) memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan.
3. *Cambridge Model*. Model *Cambridge* menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk produk grupnya.
4. *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK.
5. *Integrated Environment Performance Measurement System* (IEPMS). *Integrated Environment Performance Measurement System* (IEPMS) merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama - sama.

2.1.2 *Performance Prism*

Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* merupakan penyempurnaan dari model - model sebelumnya, model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder* , proses dan kapabilitas perusahaan (Neely et al., 2002). Memahami atribut apa yang membuat *stakeholder* (pemilik dan investor, pemasok, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) merasa puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi - strategi apa saja yang harus dilakukan, proses - proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

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

Filosofi *performance prism* berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *satisfaction stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* . Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah *strategy*, *process* dan *capability*. Prisma juga dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang ke bidang yang lainnya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari *performance prism* yang berupa interaksi dari kelima sisinya.

Performance prism memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder* , bukan dari strategi. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan

keputusan berupa strategi yang tepat. Sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya.

Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *performance prism* yaitu sebagai berikut:

1. Siapa yang menjadi stakeholder kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?
2. Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan stakeholder ?
3. Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
4. Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?
5. Kontribusi apakah dari stakeholder yang kita perlukan jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut? (Rahabistara et al., 2015).

Ruang lingkup *performance prism* merupakan interaksi antara kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* yang kemudian direfleksikan dalam strategi, proses, dan kapabilitas. Terdapat enam kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

a. Investor (*Shareholder*)

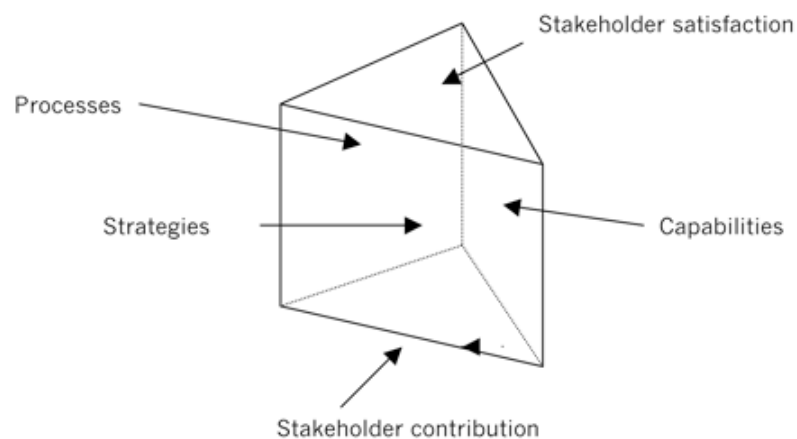
Suatu perusahaan umum harus menerapkan usaha terbaiknya untuk membawa pada harapan para investornya.

b. Pelanggan (*Customer*) Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

c. Karyawan (*Employees*) Perusahaan harus mempertahankan karyawan, karena hal ini berarti suatu nilai tambah bagi investor dan pelanggan (menunjukkan *performance* perusahaan baik), tetapi penghematan biaya harus tetap dilakukan.

d. Penyalur (Supplier) Banyaknya supplier yang memenuhi kebutuhan perusahaan akan cenderung dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, karena mempunyai efek pada biaya administratif (misal untuk membayar faktur/*invoices* dll). Pengurangan biaya untuk hal ini perlu untuk secara hati - hati ditargetkan, beberapa kontrak persediaan perlu untuk dirundingkan kembali dengan para supplier. Sistem pengukuran kinerja supplier difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data - data yang akurat untuk melakukan pengukuran.

e. Pemerintah dan Masyarakat Peraturan Pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *comformity* (bukan hanya isu) (Putri at el., 2016).



Gambar 2. 1 Lima Facet Performance Prism

2.1.3 Green Human Resource Management

Menurut (Opatha & Arulrajah, 2014) GHRM didefinisikan sebagai proses menjadikan pegawai lebih “hijau” dengan menggunakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia “hijau”. Hal ini untuk kepentingan individu, masyarakat, dan lingkungan. Saat ini, konsep GHRM mempromosikan kepedulian yang lebih besar di antara perusahaan, sektor swasta / publik, yang berupaya mengimplementasikan peran kegiatan GHRM dalam memperkuat dan mendorong kinerja lingkungan. Untuk mempromosikan GHRM yang efektif dapat dilakukan suatu organisasi dengan praktik *Green recruitment and selection* (GRS), *Green training* (GTR), dan *Green compensation* (GCO).

Berdasarkan teori sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa *Green Human Resource Management* merupakan tindakan ramah lingkungan yang memiliki tujuan untuk menunjang perilaku seseorang akan pentingnya menjaga kelangsungan bumi dan lingkungan sekitar dengan cara memberikan kesadaran akan individu dalam gaya hidup ramah lingkungan guna menyelamatkan dunia. Menurut (Opatha & Arulrajah, 2014) terdapat 4 dimensi praktik GHRM

untuk mencapai lingkungan organisasi yang hijau, yaitu:

1. *Green competencies*

Pengetahuan dan keterampilan tentang penghijauan penggunaan sumber daya dan mengurangi pemborosan. Praktek GHRM dapat membantu perusahaan untuk memaksimalkannya sumber daya alam melalui penggunaan produk daur ulang dan mengurangi limbah ke tingkat optimal.

2. *Green Attitude*

Keyakinan yang sesuai (kognitif), perasaan (afektif) dan niat untuk berperilaku berkenaan dengan penghijauan.

3. *Green Behavior*

Kesadaran untuk berperilaku ramah lingkungan, mempengaruhi karyawan lain untuk melakukan aksi ramah lingkungan, dan sejauh mana karyawan terlibat dalam tugas resmi yang diberikan oleh atasan berkaitan dengan penghijauan.

4. *Green Results*

Menciptakan lingkungan baru yang ramah lingkungan, solusi baru untuk pengurangan limbah, pengurangan polusi dan meminimumkan penggunaan lampu dengan pemanfaatan cahaya matahari, jumlah pengurangan konsumsi listrik, jumlah pengurangan tingkat limbah input yang ada, dan tingkat pencapaian target kinerja lingkungan tertentu.

2.1.4 Key Performance Indicator

Menurut (Warren, 2011), KPI adalah sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah industri atau perusahaan mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan. Menurut (Iveta, 2012), KPI adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi. Maka berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa KPI merupakan pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan pencapaian target sebuah perusahaan atau industri. Menurut (Marr, 2016), indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan menggunakan *key performance indikator* adalah sebagai berikut:

a. Nilai dukungan karyawan

Memiliki Karyawan yang yakin pada bisnis sebuah perusahaan sangatlah penting karena akan tercermin dalam interaksi mereka terhadap para pelanggan dan cara menjalankan operasional perusahaan. Lebih dari itu, para karyawan yang mendukung bisnis perusahaan bukan hanya mereferensikan perusahaan kepada teman dan anggota keluarga, sebagai pelanggan potensial.

b. Tingkat keterlibatan karyawan

Tingkat keterlibatan karyawan adalah salah satu indikator paling penting yang menunjukkan kemungkinan suksesnya sebuah perusahaan dalam hal finansial dan mewujudkan visi misinya. Dan juga sebagai sebuah cara untuk mengukur kepuasan juga sebagai mekanisme menilai kontribusi karyawan terhadap kinerja, produktivitas dan pada akhirnya hasil finansial berkelanjutan. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

c. Faktor ketidakhadiran

Ketidakhadiran secara tradisional didefinisikan sebagai tidak tersedianya seorang karyawan untuk bekerja dengan berbagai alasan ada yang berdasarkan hukum (libur umum, libur yang disetujui). Sementara ketidakhadiran berdasar hukum dan dengan izin perlu diatur dan membutuhkan biaya, ketidakhadiran tanpa izinlah yang umumnya menimbulkan masalah. Inilah mengapa kebanyakan perusahaan berjuang untuk menghindari ketidakhadiran tanpa izin dan berusaha menjaganya agar tetap minim.

d. Nilai tambah sumber daya manusia

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tak lain adalah karyawan, baik dari tingkatan manajer sampai *office boy*. Pada banyak perusahaan, karyawan bukan hanya aset yang paling penting dan menjadi pelaku kunci atas kesuksesan dimasa depan, melainkan sering kali menjadi sumber pengeluaran terbesar. Oleh karena itulah, penting untuk memahami sejauh mana karyawan menambah nilai kinerja sebuah perusahaan.

e. Nilai umpan balik 360 derajat

Umpan balik 360 derajat memberi seseorang sebuah penilaian yang luas atas kinerja mereka berdasarkan pandangan orang - orang yang bergantung pada kinerja mereka, seperti supervisor/atasan, anggota staff di bawahnya, rekan kerja, pelanggan, pemasok dan lain-lain.

2.1.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty selama periode 1971 – 1975 di *Wharton School (University of Pennsylvania)*. AHP (*Analytical Hierarchy Process*) merupakan model pengambil keputusan yang menguraikan masalah multifaktor atau

multikriteria menjadi suatu hierarki. AHP digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang kompleks dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. AHP merupakan teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian *expert* atau para ahli untuk memperoleh skala prioritas (Saaty, 2008). AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhierarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu:

1. Dekomposisi

Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuannya untuk didefinisikan dari yang umum sampai khusus.

Hierarki disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (*comparative judgments*).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen.

3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya yaitu gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

2.1.5 OMAX

Objective Matrix menurut (Riggs & Felix, 1983) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja multikriteria dengan indikator kinerja yang disesuaikan pada ukuran organisasi. Selain itu *Objective Matrix* mampu menggabungkan beberapa nilai

performansi dari berbagai indikator kinerja atau kriteria menjadi satu nilai performansi tunggal, sehingga gambaran performansi perusahaan secara keseluruhan dapat dilihat lebih jelas.

Model pengukuran kinerja dengan menggunakan *Objective Matrix* melihat bahwa kinerja merupakan fungsi dari beberapa kriteria kelompok kerja yang digabungkan ke dalam sebuah matrix setiap kriteria mempunyai jalur khusus perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan kinerja. Hasil akhir dari pengukuran kinerja ini adalah nilai tunggal untuk satu kelompok kerja. Suatu organisasi besar mungkin membutuhkan jumlah faktor kinerja yang lebih banyak dibanding dengan organisasi kecil. Dengan menggunakan *Objective Matrix* manajemen dapat bebas menentukan kriteria yang akan dijadikan ukuran kinerja, misalnya frekuensi *break down*, jumlah produk cacat, frekuensi kelalaian pekerja dan lain-lain. Dari beberapa bobot dan skor untuk kriteria maka manajemen pada akhirnya dapat mengetahui kinerja unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya (Fithri & Firdaus, 2014).

2.1.6 Traffic Light System

Untuk memberi kemudahan kepada pengguna dalam memahami hasil kinerja perusahaan maka hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam bentuk *traffic light system*. Menurut (Adianto et al., 2014) *traffic light system* dapat digunakan untuk mengetahui level setiap KPI pada perusahaan di tingkat korporasi. Model *traffic light system* menggunakan tiga warna yang didasarkan pada nilai realisasi dibandingkan target dengan memberikan nilai toleransi. *Traffic Light System* ini direpresentasikan dalam tiga warna yaitu :

1. Warna hijau, berada pada skor 8 sampai dengan 10 yang berarti target dari suatu indikator kinerja sudah tercapai atau masuk dalam kategori terbaik.
2. Warna kuning, berada pada skor 4 sampai dengan 7 yang berarti target dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target atau masuk dalam kategori cukup baik.
3. Warna merah, berada pada skor 0 sampai dengan 3 benar-bener di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera atau masuk dalam kategori buruk.

2.2 Kajian Induktif

Pada penelitian Modak et al., (2017), Studi ini berfokus pada pengembangan kerangka evaluasi kinerja yang efektif berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP) untuk menganalisis kesesuaian keputusan strategis organisasi tentang outsourcing sesuai dengan kinerja organisasi untuk organisasi pertambangan batubara India. Ketika indikator kinerja diatur dalam urutan penurunan bobot penting, ketersediaan (P21) dalam perspektif pelanggan memiliki nilai tertinggi 0,427 diikuti oleh varian laba (P11) dalam perspektif keuangan dan kepatuhan terhadap jadwal pengiriman (P22) dalam perspektif pelanggan menunjukkan bobot masing-masing 0,163 dan 0,134. Biaya operasional (P12), target produksi yang dicapai (P32), dan kepuasan karyawan (P43) adalah serangkaian indikator berikutnya dengan bobot kepentingan yang lebih tinggi masing-masing sebesar 0,077, 0,066, dan 0,043. Indikator kinerja seperti manajemen aset (P33), pengurangan penalti (P13), dan penelitian dan pengembangan (P42) dengan bobot masing-masing 0,03, 0,027, dan 0,013 masing-masing menunjukkan kepentingan sedang hingga rendah. Namun, indikator seperti kepatuhan terhadap norma hukum (P31) dengan bobot 0,012 dan pelatihan dan pengembangan (P41) dengan bobot 0,008 surut di peringkat keseluruhan. Dengan demikian hasil menggambarkan pentingnya indikator dalam evaluasi kinerja organisasi karena keputusan outsourcing. Ketersediaan, varian laba, dan kepatuhan terhadap jadwal pengiriman berada dalam indikator prioritas tertinggi yang dengan jelas menggambarkan pentingnya mereka dalam mencapai kinerja organisasi yang sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan organisasi. Namun, untuk indikator yang paling tidak diprioritaskan, dapat direkomendasikan bahwa hal yang penting harus diberikan pada norma - norma hukum untuk perlindungan lingkungan dan keselamatan manusia mengingat pertumbuhan berkelanjutan organisasi sedangkan indikator dalam pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan harus didorong dengan mempertimbangkan menguras kompetensi karyawan dalam organisasi.

Penelitian selanjutnya oleh (Charkha & Jaju, 2015), Penelitian ini melakukan pengukuran kinerja untuk jaringan rantai pasokan tekstil pada industri tekstil kecil dan menengah, berdasarkan pengukuran yang dilakukan pengukuran kinerja rantai pasok didorong oleh pencapaian finansial suatu industri diikuti oleh perspektif operasional bisnis internal. Di antara perspektif keuangan, biaya masing-masing dan setiap kegiatan berkontribusi sebagian besar diikuti oleh seluruh biaya produksi yang mengarah ke

produktivitas keuangan rantai pasokan. Perspektif pelanggan didorong oleh fakta bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan mencapai kepuasan pelanggan yang paling penting diikuti oleh kualitas barang yang disampaikan juga dianggap penting. Sedangkan, dalam hal perspektif proses bisnis internal, pemanfaatan kapasitas adalah aspek yang paling penting untuk mencapai efisiensi manajemen aset rantai pasokan. Dalam hal ini, tingkat kerjasama untuk meningkatkan kualitas juga mendapat perhatian dari usaha kecil dan menengah. Dalam hal inovasi dan perspektif pembelajaran, ketepatan peramalan mendapatkan bobot maksimum dari perusahaan tersebut, karena menjadi kecil, tujuan utama mereka adalah menjual seluruh barang yang diproduksi untuk menghindari kerugian karena perkiraan permintaan yang tidak tepat. Untuk prioritas yang berkenaan dengan kinerja pada 4 perspektif BSC didapati nilai untuk fungsi pengadaan pada perspektif finansial 0,209, perspektif pelanggan 0,119, perspektif bisnis internal 0,165 dan perspektif inovasi dan pembelajaran 0,214, untuk fungsi produksi pada perspektif finansial 0,524, perspektif pelanggan 0,668, perspektif bisnis internal 0,522 dan perspektif inovasi dan pembelajaran 0,498, untuk fungsi distribusi pada perspektif finansial 0,265, perspektif pelanggan 0,213, perspektif bisnis internal 0,313 dan perspektif inovasi dan pembelajaran 0,287. Singkatnya, dapat diringkas bahwa, perusahaan tekstil berukuran kecil berfokus pada operasi mereka sehari - hari untuk menjaga efisiensi rantai pasokan. Masalahnya mungkin berbeda ketika penyelidikan dilakukan untuk perusahaan besar.

Penelitian mengenai *performance prism* dilakukan oleh Adianto et al., (2014) dengan menggunakan *Performance Prism*, AHP, dan *Scoring OMAX*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hasil kinerja dan memperbaikinya guna menjadi produsen unggulan dan terdepan di dalam pasaran produk sejenis. *Performance Prism* digunakan untuk mengidentifikasi lima kriteria seperti *satisfaction*, *contribution*, *strategy*, *process*, dan *capability*. Dari 5 kriteria tersebut dapat teridentifikasi menghasilkan 16 KPI yang telah sesuai dengan harapan, 19 KPI yang masih memiliki performa yang cukup namun perlu diperhatikan dan 5 KPI yang memiliki performa sangat rendah. Sehingga perusahaan perlu memperbaiki 5 KPI kinerja agar perusahaan dapat meningkatkan keseluruhan kinerjanya secara maksimal.

Penelitian oleh (Kinanti & Nurhasanah, 2019), Pada penelitian ini dilakukan usulan perancangan KPI pada restoran Waris Café dengan menerapkan konsep *Green HRM*. Bertujuan untuk merancang kinerja perusahaan dan turut serta menjaga

keseimbangan lingkungan dengan melibatkan seluruh *stakeholder* restoran. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pakar, didapatkan 75 KPI secara keseluruhan yang terdiri dari tiap 5 *stakeholder* , dimana dalam tiap *stakeholder* memiliki 5 perspektif *performance prism*, dan dalam tiap 1 perspektif memiliki masing-masing 3 KPI. Dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* yang dibantu dengan *software Super Decisions*, didapatkan hasil bobot kepentingan *stakeholder* terpilih yaitu investor dengan bobot 30,38%. Bobot KPI pada tiap hirarki yaitu, *stakeholder* investor sebesar 0,1056 terdapat pada KPI peningkatan persentase pendapatan, pemasok sebesar 0,0993 terdapat pada KPI mekanisme *quality control* yang dilakukan diperketat, pelanggan sebesar 0,1047 terdapat pada KPI penentuan kualitas makanan yang disajikan, karyawan sebesar 0,1349 terdapat pada KPI efektivitas pemberian *rewards* dan *compensation* 10% dari pendapatan, regulator sebesar 0,1154 terdapat pada KPI mematuhi aturan yang ditetapkan pemerintah dalam proses bisnis yang dijalankan. Dalam praktik *Green HRM*, hal tersebut perlu adanya komitmen manajemen terhadap lingkungan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga perusahaan dapat menjadi lebih kuat ketika mendapat dukungan dari para *stakeholder* .

Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) juga dilakukan oleh (Rosyidah & Saputra, 2019) dengan metode *Performance Prism*. Tujuan dalam penelitian ini adalah menentukan KPI (*Key Performance Indicators*) sebagai bagian dari pengukuran kinerja. *Stakeholder satisfaction* yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan *stakeholder contribution* yang diperoleh dengan wawancara digunakan untuk mengidentifikasi *objective* Program Studi yang kemudian digunakan untuk mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas. *Key Performance Indicators* (KPI) Program Studi Teknik Industri yang telah terbentuk dari proses dan kapabilitas yang telah diidentifikasi adalah sebanyak 26 KPI.

Penelitian selanjutnya oleh (Widodo & Adib, 2018) Pengukuran kinerja UKM menggunakan lebih banyak pengembangan sistem akuntansi tradisional yang hanya fokus pada sisi keuangan. Ini karena ukuran finansial dapat dengan mudah dilakukan. Kinerja non-finansial telah diabaikan karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit diukur. Pengukuran kinerja dengan *performance prism* dengan meneliti pada perspektif kepuasan *stakeholder* , kontribusi *stakeholder* , strategi, proses dan kapabilitas. Dengan melakukan penyusunan *key performance indicator* untuk masing-masing perspektif dari

kelima sisi, yang menghasilkan 20 KPI pada kepuasan dan kontribusi stakeholder, 16 KPI pada strategi, 13 KPI pada proses serta 14 KPI pada kapabilitas. Setelah melakukan pengukuran kinerja KPI terdapat beberapa KPI yang sudah memenuhi target perusahaan, serta beberapa KPI yang memerlukan perbaikan dan disebutkan usulan perbaikan. Secara umum pada sisi/perpektif kepuasan dan kontribusi *stakeholder* UKM olahan ikan Karya Mina berada pada level yang baik, dari 20 KPI hanya 2 KPI yang perlu ditingkatkan.

Untuk perpektif strategi dari 16 KPI ada 2 KPI yang perlu ditingkatkan. Capaian kinerja pada sisi proses masih kurang memuaskan hal ini dikarenakan masih ada 6 KPI yang mendesak segera perlu dilakukan perbaikan. Pada perspektif proses capaian hasil kinerja cukup baik. Perbaikan yang paling banyak adalah pada level kapabilitas.

Penelitian oleh Indarwati et al., 2017 Metode pengukuran kinerja *Performance Prism* digunakan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja PT. Polowijo yang selama ini belum merepresentasikan kinerja organisasi secara komprehensif dan integratif karena hanya menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan individu (SKI). Tujuan penelitian ini adalah perancangan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* dapat merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap *stakeholder* meliputi investor, *customer*, *employees*, *supplier*, dan *local communities*. Selanjutnya dilakukan penentuan indikator kinerja dengan menetapkan target untuk tiap *Key Performance Indicator*. Kemudian penhitungan *scoring* dengan OMAX dan *Traffic Light System* untuk mengetahui KPI yang perlu diperbaiki kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 14 KPI dengan kategori maksimal sesuai harapan perusahaan, 20 KPI dalam kategori performa cukup dan 6 KPI dalam kategori performa sangat rendah atau kurang baik. Namun setelah melakukan usulan perbaikan terhadap 6 KPI yang berkategori sangat rendah tersebut, diharapkan PT. Polowijo dapat meningkatkan seluruh kinerja perusahaan secara maksimal.

(Astuti & Wahyuni, 2018) juga melakukan penelitian mengenai *Green Human Resource Management* di UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas kriteria- kriteria *green* HRM pada UMKM dan perumusan langkah strategis dalam optimalisasi *green* HRM di UMKM. Metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner dengan skala perbandingan, *interview* dan observasi lapangan. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *green* HRM pada UMKM

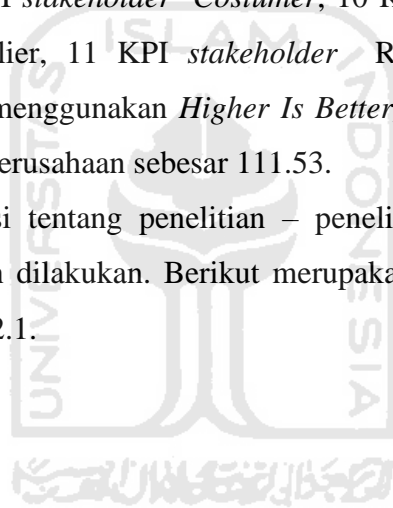
dilakukan secara terorganisir mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, *performance evaluation*, penghargaan, job deskripsi tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja yang didasarkan pada konsep *green*. Diantara proses tersebut, proses pelatihan dan pengembangan mempunyai bobot tertinggi yang menunjukkan sebagai proses terpenting dalam implementasi *green* HRM di UMKM.

Dewi et al., 2017 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Hotel Aneka Lovina yang diukur dengan metode *Performance prism*. Pengukuran kinerja dengan metode *Performance prism* ini terdiri dari lima perspektif, yaitu *stakeholder satisfaction* (kepuasan *stakeholder*), *stakeholder contribution* (kontribusi *stakeholder*), *strategy* (strategi), *process* (proses), dan *capability* (kapabilitas). Selain itu, dalam metode *Performance prism* lebih mengedepankan kepuasan *stakeholder*, dimana kinerja hotel Aneka Lovina sangat dipengaruhi oleh kepuasan *stakeholder*. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, *performance measurement sheet*, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini dipilih secara *purposive*. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data kualitatif, yaitu wawancara untuk menganalisis *stakeholder* dan perspektif dalam *Performance prism*, dan model kuantitatif TEV untuk menganalisis *performance measurement sheet*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kinerja hotel Aneka Lovina 3.800 adalah sebesar 3, dalam skala *likert* 5 nilai kinerja ini dikategorikan baik. Dari 25 *key performance indicator* yang berhasil diidentifikasi terdapat 16 *key performance indicator* yang di kategorikan sangat baik, 1 *key performance indicator* dikategorikan baik, 3 *key performance indicator* yang dikategorikan cukup, 1 *key performance indicator* yang di kategorikan kurang, dan 4 *key performance indicator* yang dikategorikan sangat kurang.

Rahabistara et al., 2015 Melakukan penelitian dengan metode pengukuran kinerja *Performance Prism* yang digunakan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja pada PT. XYZ. PT XYZ sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia air baku. Selama ini sistem pengukuran kinerja di PT. XYZ belum merepresentasikan kinerja keseluruhan karenanya menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan standar kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* berdasarkan *stakeholder* yang ada di PT. XYZ dengan metode *Performance Prism*. Menghitung nilai bobot pada *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*, dan membandingkan nilai

achievement dan target pada *Key Performance Indicator*. Pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* digunakan karena dapat merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap *stakeholder* yang diidentifikasi dalam bentuk tujuan (*objective*). Pengukuran kinerja tersebut merupakan pengukuran yang terintegrasi meliputi seluruh aspek perusahaan (*stakeholder*) yang menyangkut kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* kepada perusahaan. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini juga didukung oleh beberapa metode antara lain pembobotan dengan *Analytic Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap KPI, *Scoring System* dengan metode *Higher Is Better*, *Smaller Is Better* dan *One Zero* untuk mengetahui nilai indeks total perusahaan pada tingkat perusahaan. Hasil pengukuran kinerja pada PT. XYZ dengan *Performance Prism* berupa 56 KPI meliputi 11 KPI *stakeholder* Investor, 14 KPI *stakeholder* Costumer, 10 KPI *stakeholder* Employess, 10 KPI *stakeholder* Supplier, 11 KPI *stakeholder* Regulator. Dari perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Higher Is Better*, *Smaller Is Better* dan *One Zero* diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 111.53.

Kajian Induktif berisi tentang penelitian – penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang telah dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian yang telah dirangkum pada Tabel 2.1.



Tabel 2. 1 Kajian Induktif

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
1.	<i>Performance Evaluation of Outsourcing Decision Using a BSC and Fuzzy AHP Approach: A Case of the Indian Coal Mining Organization</i>	Mousumi Modak, Khanindra Pathak, Kunal Kanti Ghosh	2017	BSC & Fuzzy AHP	Dalam penelitian ini studi ini berfokus pada pengembangan kerangka evaluasi kinerja yang efektif berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dan <i>Fuzzy Analytic Hierarchy Process</i> (FAHP) untuk menganalisis kesesuaian keputusan strategis organisasi tentang <i>outsourcing</i> sesuai dengan kinerja organisasi untuk organisasi pertambangan batubara India. Ketersediaan, variansi laba, dan kepatuhan terhadap jadwal pengiriman berada dalam indikator prioritas tertinggi yang dengan jelas menggambarkan pentingnya



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
2.	<i>Identification of</i>	Pranav Goval Charkha &	2015	BSC & AHP	<p>mereka dalam mencapai kinerja organisasi yang sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan organisasi. Namun, untuk indikator yang paling tidak diprioritaskan, dapat direkomendasikan bahwa hal yang penting harus diberikan pada norma - norma hukum untuk perlindungan lingkungan dan keselamatan manusia mengingat pertumbuhan berkelanjutan organisasi sedangkan indikator dalam pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan harus didorong dengan mempertimbangkan menguras kompetensi karyawan dalam organisasi.</p> <p>Penelitian ini melakukan</p>



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
	<i>Performance Measures for Textile Supply Chain: Case of Small & Medium Size Enterprise</i>	Santosh B Jaju			pengukuran kinerja untuk jaringan rantai pasokan tekstil pada industri tekstil kecil dan menengah. Untuk prioritas yang berkenaan dengan kinerja pada 4 perspektif BSC didapati nilai untuk fungsi pengadaan pada perspektif finansial 0,209, perspektif konsumen 0,119, perspektif bisnis internal 0,165 dan perspektif inovasi dan pembelajaran 0,214, untuk fungsi produksi pada perspektif finansial 0,524, perspektif konsumen 0,668, perspektif bisnis internal 0,522 dan perspektif inovasi dan pembelajaran 0,498, untuk fungsi distribusi pada perspektif finansial 0,265, perspektif konsumen 0,213, perspektif bisnis internal 0,313



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					dan perspektif inovasi dan pembelajaran 0,287. Singkatnya, dapat diringkas bahwa, perusahaan tekstil berukuran kecil berfokus pada operasi mereka sehari-hari untuk menjaga efisiensi rantai pasokan.
3.	Analisis Kinerja dengan Metode <i>Performance Prism</i> dan <i>Scoring Objective Matrix</i> (OMAX) pada PT. BPAS	Pengukuran Perusahaan Metode Adianto, M. Agung Saryatmo, dan Ardi S. Gunawan	2014	<i>Performance Prism</i> , AHP & <i>Scoring</i> OMAX	Pada penelitian ini, setelah dilakukan pengukuran kinerja menghasilkan 16 KPI yang telah sesuai dengan harapan, 19 KPI yang masih memiliki performa yang cukup namun perlu diperhatikan dan 5 KPI yang memiliki performa sangat rendah. Sehingga perusahaan perlu memperbaiki 5 KPI kinerja agar perusahaan dapat meningkatkan keseluruhan kinerjanya secara maksimal.

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
4.	<i>Usulan Perancangan Key Performance Index (KPI) dengan Konsep Green HRM Menggunakan Perspektif Performance Prism dan Metode AHP pada Waris Cafe</i>	Winda Ayu Kinanti & Nunung Nurhasanah	2019	<i>Green Performance dan AHP</i>	HRM, <i>Prim</i> , Berdasarkan hasil kebutuhan stakeholder yang telah diidentifikasi, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat 75 KPI secara keseluruhan yang terdiri dari tiap 5 stakeholder masing - masing memiliki 15 KPI, dimana dalam tiap stakeholder memiliki 5 perspektif performance prism, dan dalam tiap 1 perspektif memiliki masing-masing 3 KPI. Hasil dari pengolahan data dengan menggunakan AHP menggunakan software <i>Super Decisions</i> , pada level 1 yaitu didapatkan hasil bobot prioritas stakeholder yang tertinggi adalah investor, dengan bobot sebesar 0,3039. Sedangkan pada level 2 yaitu bobot prioritas perancangan KPI yang tertinggi



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
5.	Penentuan <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> dengan Metode <i>Performance Prism</i> (Studi Kasus Program Studi Teknik Industri Universitas	Masayu Rosyidah dan Deni Saputra	2019	<i>Performance Prism & AHP</i>	<p>pada KPI I5 dengan <i>stakeholder</i> investor dan bobot yang diperoleh sebesar 0,034068. KPI tersebut adalah melakukan peningkatan persentase pendapatan. Dalam praktik <i>Green HRM</i>, hal tersebut perlu adanya komitmen manajemen terhadap lingkungan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga perusahaan dapat menjadi lebih kuat ketika mendapat dukungan dari para <i>stakeholder</i> .</p> <p>Hasil penelitian, <i>stakeholder satisfaction</i> yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan <i>stakeholder contribution</i> yang diperoleh dengan wawancara digunakan untuk mengidentifikasi <i>objective</i> Program Studi yang</p>



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
	Muhammadiyah Palembang)				kemudian digunakan untuk mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas Program Studi <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> Program Studi Teknik Industri yang telah terbentuk dari proses dan kapabilitas yang telah diidentifikasi adalah sebanyak 26 KPI.
6.	Penerapan <i>Perfomance Prism</i> , AHP, dan <i>Objective Matrix</i> sebagai Alat Ukur Kinerja pada UKM Pengolahan Ikan di Kabupaten Rembang	Agustina Widodo & M. Sulton Adib	2018	Perfomance Prism, AHP, dan OMAX	Berdasarkan penelitian didapatkan 20 KPI pada kepuasan dan kontribusi <i>stakeholder</i> , 16 KPI pada strategi, 13 KPI pada proses serta 14 KPI pada kapabilitas. Setelah melakukan pengukuran kinerja KPI terdapat beberapa KPI yang sudah memenuhi target perusahaan, serta beberapa KPI yang memerlukan perbaikan dan disebutkan usulan perbaikan.

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					<p>Secara umum pada sisi/perpektif kepuasan dan kontribusi <i>stakeholder</i> UKM olahan ikan Karya Mina berada pada level yang baik, dari 20 KPI hanya 2 KPI yang perlu ditingkatkan.</p> <p>Untuk perpektif strategi dari 16 KPI ada 2 KPI yang perlu ditingkatkan. Capaian kinerja pada sisi proses masih kurang memuaskan hal ini dikarenakan masih ada 6 KPI yang mendesak segera perlu dilakukan perbaikan. Pada perspektif proses capaian hasil kinerja cukup baik. Perbaikan yang paling banyak adalah pada level kapabilitas.</p>
7.	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan Metode	Putri Indarwati, Narto, Zeplin Jiwa Husada Tarigan	2015	Perfomance Prism, AHP, dan OMAX	Dalam penelitian ini pengukuran kinerja di PT. Polowijo, terdapat 14 KPI dengan kategori maksimal



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
	<i>Perfomance Prism</i>				sesuai harapan perusahaan, 20 KPI dalam kategori performa cukup dan 6 KPI dalam kategori performa sangat rendah atau kurang baik. Namun setelah melakukan usulan perbaikan terhadap 6 KPI yang berkategori sangat rendah tersebut, diharapkan PT. Polowijo dapat meningkatkan seluruh kinerja perusahaan secara maksimal.
8.	Strategi Implementasi <i>Green Human Resource Management</i> pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	Mudji Astuti dan Hana Catur Wahyuni	2018	<i>Green</i> HRM, dan AHP	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi <i>green</i> HRM perlu diimplementasikan pada UMKM. Hal ini didukung dengan adanya peran UMKM yang sangat penting bagi perkembangan ekonomi negara dan karakteristik UMKM yang bersifat padat karya. Implementasi <i>green</i> HRM pada

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					UMKM dilakukan secara terorganisir mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, <i>performance evaluation</i> , penghargaan, job diskripsi tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja yang didasarkan pada konsep <i>green</i> . Proses implementasi <i>green</i> HRM perlu diawali dengan adanya kebijakan / komitmen yang kuat dari pemilik UMKM untuk mengimplementasikan konsep tersebut.
9.	Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Perfomance Prism</i>	Komang Sonia Kartika Dewi, Ni luh Gede Erni Sulindawati, dan Anantawikrama Tungga Atmaja	2017	<i>Perfomance Prism</i> & AHP	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data kualitatif, yaitu wawancara untuk menganalisis stakeholder dan



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
					<p data-bbox="1570 292 2024 488">perspektif dalam <i>Performance prism</i>, dan model kuantitatif TEV untuk menganalisis <i>performance measurement sheet</i>.</p> <p data-bbox="1570 512 2024 1378">Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai kinerja hotel Aneka Lovina 3.800 adalah sebesar 3, dalam skala <i>likert 5</i> nilai kinerja ini dikategorikan baik. Dari 25 <i>key performance indicator</i> yang berhasil diidentifikasi terdapat 16 <i>key performance indicator</i> yang di kategorikan sangat baik, 1 <i>key performance indicator</i> dikategorikan baik, 3 <i>key performance indicator</i> yang dikategorikan cukup, 1 <i>key performance indicator</i> yang di kategorikan kurang, dan 4 <i>key performance indicator</i> yang</p>



No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode	Hasil
10.	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Performance Prism</i> di PT.XYZ	Yogi Rahabistara, Putiri Bhuana Katili dan Hadi Setiawan	2015	<i>Performance Prism</i> & AHP	dikategorikan sangat kurang. Hasil pengukuran kinerja pada PT. XYZ dengan <i>Performance Prism</i> berupa 56 KPI meliputi 11 KPI stakeholder Investor, 14 KPI stakeholder Costumer, 10 KPI stakeholder Employess, 10 KPI stakeholder Supplier, 11 KPI stakeholder Regulator. Dari perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>Higher Is Better, Smaller Is Better dan One Zero</i> diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 111.53.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini membahas dan menganalisis pengukuran kinerja sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan yang sebenarnya serta terbentuknya KPI dan skor akhir kinerja dari perusahaan untuk menjadi rekomendasi perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja secara kontinu. Penelitian ini dilakukan di PT. Innagroup Textile Manufacture. Metode yang digunakan adalah *Performance Prism*, *Green Human Resource Management*, *Analytical Hierarchy Process* dan OMAX.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture selama ini. Subjek dari penelitian ini merupakan 5 *stakeholder* dalam *performance prism* yang berkaitan langsung di perusahaan, yaitu pimpinan perusahaan, karyawan, supplier, konsumen dan regulator.

3.3 Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Innagroup Textile Manufacture yang bertempat di Cepur, Klaten, Jawa Tengah, penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari hingga April 2020.

3.4 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mendatangi langsung obyek penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan langsung perusahaan yaitu PT. Innagroup Textile Manufacture.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung atau memberikan kuisioner pada karyawan atau manajer perusahaan. Peneliti

melakukan wawancara pada *expert* yang berkaitan dengan 5 faset dalam *performance prism*.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang mengutip dari dokumen yang diberikan perusahaan.

4. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan guna mendapatkan informasi yaitu literatur yang memiliki kaitan dengan permasalahan penelitian yang dapat mendukung penelitian ini. Studi pustaka didapatkan dari buku, jurnal dan penelitian terdahulu.

3.5 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil rancangan KPI dan skor kinerja perusahaan. Data yang telah dikumpulkan kemudian diidentifikasi menggunakan *performance prism* dan *green HRM* kemudian dilakukan pembobotan menggunakan AHP dan *scoring OMAX*. Berikut merupakan tahapan pengolahan data pada penelitian ini

1. Perancangan Model

Perancangan model dalam bentuk KPI menggunakan metode *performance prism* dan *Green HRM* dilakukan untuk menentukan indikator pencapaian setiap kebutuhan stakeholder pada kerangka pengukuran kinerja yang memperhatikan lima sisi pada metode tersebut. Diawali dengan mengidentifikasi stakeholder pada PT. Innagroup Textile Manufacture, kemudian mengidentifikasi keinginan dan kontribusi stakeholder, hal yang terakhir adalah menentukan KPI berdasarkan parameter strategi, proses dan kapabilitas sesuai keinginan masing-masing stakeholder.

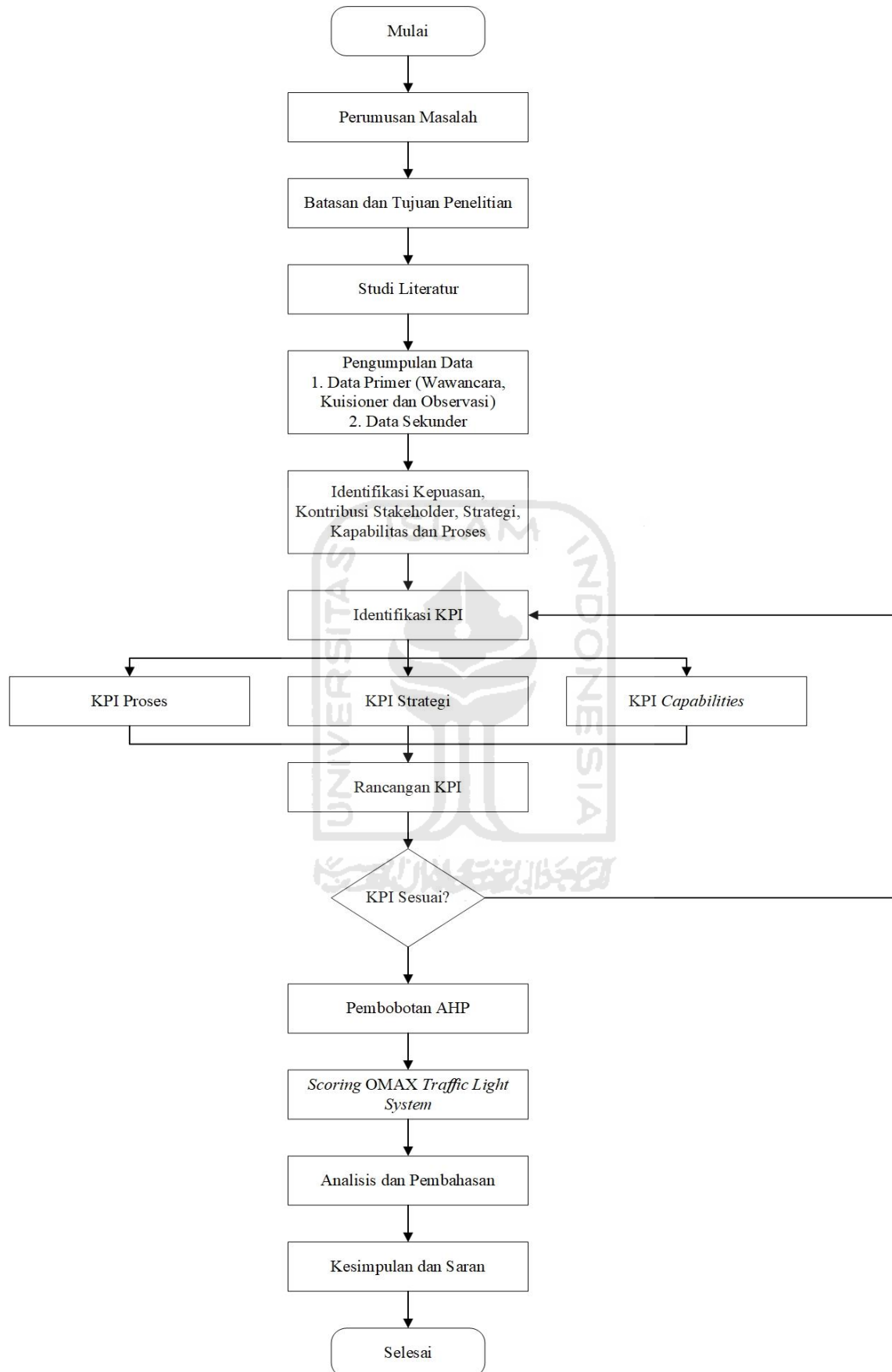
2. Pengolahan Model

Pengolahan model menggunakan metode AHP dilakukan untuk memperjelas kriteria dan subkriteria dalam pengukuran kinerja perusahaan yang sudah dirancang sebelumnya dalam bentuk diagram hirarki, kemudian melakukan perbandingan berpasangan antar subkriteria, penentuan bobot setiap subkriteria, dan penilaian performansi dari kinerja perusahaan dengan OMAX.

3.6 Alur Penelitian

Berikut merupakan alur penelitian yang dilakukan di PT. Innagroup Textile Manufacture dapat dilihat pada gambar 3.1.





Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Berdasarkan Gambar 3.1. alur penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Perumusan Masalah

Tahap pertama pada penelitian ini dimulai dengan melakukan identifikasi awal permasalahan yang terjadi di perusahaan PT. Innagroup Textile Manufacture. Identifikasi awal dilakukan dengan observasi langsung ke perusahaan. selanjutnya merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu bagaimana kriteria kinerja yang tepat bagi *stakeholder* .

2. Batasan dan Tujuan Penelitian

Tahap selanjutnya yaitu memberikan batasan pada penelitian ini guna menghindari adanya pelebaran pokok masalah. Setelah itu menentukan tujuan dalam penelitian ini yaitu mengidentifikasi KPI yang terbentuk, mengetahui KPI yang paling mempengaruhi untuk menjadi tolok ukur perusahaan dan mengukur dan menganalisis kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture berdasarkan hasil perancangan KPI yang telah dilakukan kemudian merekomendasikan usulan perbaikan kinerja perusahaan.

3. Studi Literatur

Tahap selanjutnya yaitu mengkaji studi literatur yang sesuai dengan penelitian ini dengan cara mengambil teori serta penelitian terdahulu dalam beberapa sumber seperti buku, jurnal, dan penelitian sebelumnya.

4. Pengumpulan Data

Tahap selanjutnya yaitu pengumpulan data dengan cara wawancara, menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak terkait, dan meminta beberapa data yang diperlukan kepada perusahaan.

5. Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder* , Strategi, Proses, dan Kapabilitas

Setelah data telah terkumpul kemudian mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi apa yang diharapkan para *stakeholder* kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk *stakeholder* karyawan kemudian hasilnya diolah menjadi KPI strategi, proses dan kapabilitas.

6. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Tahapan ini adalah tahapan dimana kepuasan dan kontribusi dipecah kemudian diubah menjadi KPI sesuai dengan kriteria yang ada yaitu strategi, proses dan kapabilitas. Yang kemudian terbentuklah rancangan KPI.

7. Pembobotan *Analytical Hierarchy Proses (AHP)*

Setelah rancangan KPI sesuai, kemudian dilakukan pembobotan AHP dengan *software Excell for Mac*.

8. *Scoring OMAX & Traffic Light System*

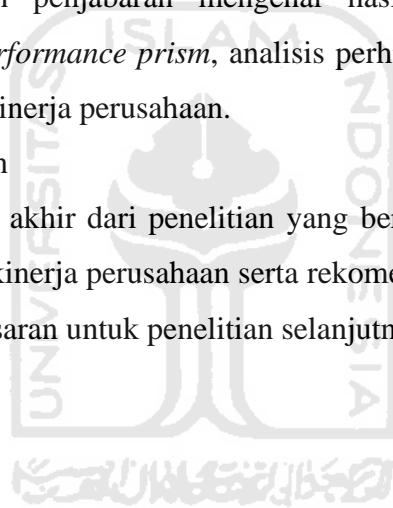
Tahap ini adalah tahapan pemberian skor pada masing - masing elemen KPI. Setelah itu dilakukan perhitungan perfomansi dan mengkategorikan hasilnya menggunakan *Traffic Light System* agar lebih mudah dipahami.

9. Hasil dan Pembahasan

Tahap ini dilakukan penjabaran mengenai hasil penelitian dimulai dari identifikasi model *performance prism*, analisis perhitungan bobot dengan AHP, dan analisis capaian kinerja perusahaan.

10. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini berisi hasil akhir dari penelitian yang berisi KPI apa yang terbentuk dan bagaimana hasil kinerja perusahaan serta rekomendasi yang dapat diberikan. Selain itu juga berisi saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian adalah pengumpulan data, di mana data pada penelitian diambil pada PT. Innagroup Textile Manufacture. Adapun data yang diambil diantaranya adalah sebagai berikut : Data yang didapatkan berupa profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, aliran produksi, dan proses bisnis pada perusahaan.

4.2 Profil Perusahaan

Profil perusahaan dapat meliputi deskripsi perusahaan dan visi misi dan kebijakan mutu. Penjelasan profil perusahaan akan diuraikan sebagai berikut:

4.2.1 Deskripsi Perusahaan

PT. Innagroup Textile Manufacture merupakan salah satu perusahaan *garment manufacture* yang terletak di Klaten yang bergerak dibidang Bed Sheet. Sebuah perusahaan yang berdiri sejak 12 Desember 2014, diresmikan pada 8 Januari 2017 dan publish pada 8 Januari 2020. Perusahaan berlokasi di Dukuh Dlimas, Kelurahan Dlimas, Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah. Perusahaan ini terdiri dari 382 karyawan dengan 9 divisi.

4.2.2 Visi, Misi & Kebijakan Mutu

1. Visi Perusahaan

Menjadi salah satu perusahaan *textile* terbesar dan terpercaya yang mampu bersaing secara global dengan mengutamakan kualitas dan pelayanan.

2. Misi Perusahaan

- Menciptakan produk yang inovatif dan berkualitas dengan mempertahankan harga yang kompetitif
- Memberikan layanan yang terbaik untuk memenuhi kepuasan konsumen
- Senantiasa meningkatkan Sumber Daya secara berkesinambungan

- Membina hubungan dengan seluruh stakeholder (Karyawan, Konsumen, Masyarakat, dan Pemegang Saham) untuk mewujudkan kesejahteraan bersama

3. Kebijakan Mutu

PT. Innagroup Textile Manufacture berkomitmen untuk mengutamakan kepuasan konsumen dengan memberikan produk yang berkualitas serta senantiasa meningkatkan pelayanan dan mutu secara berkesinambungan.

4.3 Pengumpulan Data

Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh melalui data primer dari PT. Innagroup Textile Manufacture , yaitu :

4.3.1 Data Observasi

Data observasi merupakan data yang didapatkan dari hasil observasi, dalam penelitian ini data didapatkan dengan menyebarkan kuisioner kepada para *stakeholder* seperti *general manager*, karyawan, supplier, konsumen, dan regulator. Hasil data observasi dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Hasil Data Observasi

Stakeholder	Disebar	Kembali
Pimpinan	1	1
Supplier	1	1
Karyawan	30	30
Konsumen	1	1
Regulator	1	1

4.4 Pengolahan Data

4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas atau keabsahan adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas ini menyangkut akurasi instrumen. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kriteria penilaian uji validitas adalah:

1. Apabila Signifikansi variabel $>$ Signifikansi 0,05, maka kuesioner tersebut tidak valid.

2. Apabila Signifikansivariabel < Signifikansi 0,05 , maka kuesioner tersebut dikatakan valid.

Pada penelitian ini yang dilakukan uji validasi dan reliabilitas hanya pada kuesioner karyawan dan bagian kepuasan saja dikarenakan untuk kuesioner pimpinan perusahaan, kuesioner konsumen, kuesioner *supplier*, dan kuesioner *regulator* menggunakan seluruh populasi. Untuk perhitungan kuesioner karyawan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan (df) = 30 didapatkan nilai r_{tabel} sebesar 0,3610. Perhitungan r_{hitung} dilakukan dengan bantuan *Software IBM SPSS Statistics 20.0 for mac OS*. Jika nilai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka dianggap *valid*.

Contoh perhitungan manual dari perhitungan validitas dari kuesioner karyawan adalah sebagai berikut.

Perhitungan validitas kuesioner karyawan pertanyaan 1 :

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{n(XiYi) - (\Sigma Xi)(\Sigma Yi)}{\sqrt{[n(\Sigma Xi^2 - (\Sigma Xi)^2)][n(\Sigma Yi^2 - (\Sigma Yi)^2)]}} \\
 &= \frac{30(4808) - (120)(1188)}{\sqrt{[30(498 - (120)^2)][30(47682 - (1188)^2)]}} \\
 &= \frac{144240 - 142560}{\sqrt{[14940 - 14400][1430460 - 1411344]}} \\
 &= \frac{1680}{\sqrt{[540][19116]}} \\
 &= \frac{1680}{\sqrt{10322640}} \\
 &= \frac{1680}{3212,886553}
 \end{aligned}$$

$$= 0,522894 \text{ dibulatkan menjadi } 0,523$$

Keterangan :

- n = Jumlah responden
 X = Skor yang diperoleh subyek dari seluruh item
 Y = Skor yang diperoleh dari seluruh item
 ΣX = Jumlah skor dalam distribusi X
 ΣY = Jumlah skor dalam distribusi Y
 ΣX^2 = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X
 ΣY^2 = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

Dalam pengujian validitas karyawan setelah diolah dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1.	0,523	0,361	<i>Valid</i>
2.	0,539	0,361	<i>Valid</i>
3.	0,545	0,361	<i>Valid</i>
4.	0,755	0,361	<i>Valid</i>
5.	0,791	0,361	<i>Valid</i>
6.	0,715	0,361	<i>Valid</i>
7.	0,703	0,361	<i>Valid</i>
8.	0,743	0,361	<i>Valid</i>
9.	0,54	0,361	<i>Valid</i>
10.	0,631	0,361	<i>Valid</i>

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Koefisien *cronbach alpha* yang lebih dari 0,6 menunjukkan keandalan (reliabilitas) *instrument*.

Berikut ini merupakan perhitungan manual dari uji reliabilitas dengan metode *cronbach's alpha*.

Langkah 1: Mencari nilai jumlah varians, dengan mencari dulu varian setiap butir pertanyaan

$$\sigma_1 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{498 - \frac{120^2}{30}}{30} = \frac{18,00}{30} = 0,6$$

$$\sigma_2 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{490 - \frac{120^2}{30}}{30} = \frac{10,00}{30} = 0,33$$

$$\sigma_3 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{478 - \frac{118^2}{30}}{30} = \frac{13,87}{30} = 0,46$$

$$\sigma_4 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{479 - \frac{117^2}{30}}{30} = \frac{22,70}{30} = 0,75$$

$$\sigma_5 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{466 - \frac{116^2}{30}}{30} = \frac{17,47}{30} = 0,58$$

$$\sigma_6 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{558 - \frac{128^2}{30}}{30} = \frac{11,87}{30} = 0,39$$

$$\sigma_7 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{517 - \frac{123^2}{30}}{30} = \frac{12,70}{30} = 0,42$$

$$\sigma_8 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{510 - \frac{122^2}{30}}{30} = \frac{13,87}{30} = 0,46$$

$$\sigma_9 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{494 - \frac{120^2}{30}}{30} = \frac{14,00}{30} = 0,47$$

$$\sigma_{10} = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{378 - \frac{104^2}{30}}{30} = \frac{17,47}{30} = 0,58$$

$$\begin{aligned} \sigma_{total} &= 0,6 + 0,33 + 0,46 + 0,75 + 0,58 + 0,39 + 0,42 + 0,46 + 0,47 + 0,58 \\ &= 5,04 \end{aligned}$$

Langkah 2: Mencari nilai varians total

$$\sigma = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n} = \frac{47682 - \frac{1188^2}{30}}{30} = \frac{637,2}{30} = 21,24$$

Langkah 3: Masukkan ke rumus *Alpha*

$$r_1 = i \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\Sigma \sigma_{1-i}}{\sigma_{total}} \right)$$

$$= \frac{30}{30-1} \left(1 - \frac{5,04}{21,24} \right)$$

$$\begin{aligned}
&= \frac{30}{29} (1 - 0,237) \\
&= (1,035)(0,763) \\
&= 0,79
\end{aligned}$$

Keterangan :

- r = Reliabilitas instrumen
k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\Sigma\sigma^2$ = Jumlah varians butir
 $\Sigma\sigma^2_{total}$ = Varians total

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner karyawan yang dihitung dengan menggunakan *software* SPSS, hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.3 dibawah:

Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach's	Batas Reliabel	Kesimpulan
0,846	0,6	Reliabel

Setelah diperoleh hasil bahwa kuesioner yang disebar memiliki hasil data yang valid dan reliabel, maka kuesioner tersebut layak digunakan dalam perhitungan selanjutnya.

4.4.2 Identifikasi *Satisfaction* dan *Contribution*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi *satisfaction* (kepuasan) dan *contribution* (kontribusi) terhadap lima *stakeholder* yang didapatkan dari hasil kuesioner. Hasil dari kuesioner tersebut kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Sehingga diperoleh tabel 4.4 yang merupakan tabel kepuasan dan kontribusi yang akan digunakan untuk menentukan rancangan KPI sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder

Stakeholder	Kepuasan	Kontribusi
Pimpinan Perusahaan	Memiliki SDM yang professional	Mengadakan penyaringan yang ketat &

Stakeholder	Kepuasan	Kontribusi
		meningkatkan keahlian karyawan sesuai dengan potensi
	Meminimalisasi biaya bahan baku	Memilih material murah & efektif
	Mencapai target kerja secara maksimal	Memaksimalkan kerja karyawan
	Kemampuan manajerial yang baik	Karyawan mampu mengasah <i>soft skill</i> dan <i>hard skill</i> nya masing masing
	Tanggung jawab setiap departemen dilakukan secara maksimal	Mengoptimalkan tanggung jawab setiap karyawan terhadap divisinya
	Meningkatnya kedisiplinan karyawan	Pengamatan kedisiplinan karyawan secara berkala
	Transparansi pelaporan disetiap lini	Menjamin kepuasan terhadap hasil yang dilaporkan
	Hasil evaluasi bulanan yang baik	Mengetahui optimalisasi dari evaluasi yang dilaksanakan
	Karyawan paham tentang praktik lingkungan	Mampu meminimalisir limbah yang buruk untuk lingkungan
	Menyediakan lapangan kerja yang cukup untuk daerah sekitar	Ketersediaan lapangan kerja yang sesuai
	Meningkatnya kepuasan Konsumen	Kualitas sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan
	Pengolahan limbah sesuai	Mengetahui toleransi

Stakeholder	Kepuasan	Kontribusi
	ketetapan	kebijakan perusahaan dalam pengolahan limbah
Karyawan	Pencapaian target produksi (kuantitas & kualitas)	Produk sesuai target
	Ketepatan waktu produksi	Bahan baku datang tepat waktu
	Pemenuhan sasaran mutu	Adanya standarisasi produk
	Kedisiplinan dan kejujuran karyawan	Pengawasan terhadap kehadiran dan pemberian apresiasi kepada karyawan
	Hasil laporan dan evaluasi yang baik	Mengetahui optimalisasi kinerja
	Menjaga kualitas produk yang siap kirim	Melakukan inspeksi secara berkala
	Komunikasi yang baik sesama pekerja	Tidak ada kesenjangan antara senior dan junior
	Ketersediaan SDM yang baik	Karyawan paham <i>jobdesc</i> masing masing
	Adanya pemberian jaminan sosial dan kesehatan	Mengoptimalkan kerja karyawan karena kondisi aman
	Pemberian penghargaan atas prestasi kerja	Meningkatkan motivasi kerja karyawan
Konsumen	Terjalin kerjasama yang baik	Hubungan dilakukan secara terbuka
	Harga yang sesuai	Kepuasan terhadap kesesuaian kriteria yang

Stakeholder	Kepuasan	Kontribusi
		diberikan
	Spesifikasi barang yang baik sesuai grade yang diminta	Melakukan pengecekan berkala terhadap kain yang dipasok
	Tanggung jawab atas produk yang dikirim	Mengirim kain dengan kualitas yang baik
	Pengiriman tepat waktu	Kepercayaan antara kedua belah pihak
	Kuantitas yang dikirim sesuai pesanan	Kebutuhan kain yang tinggi
Supplier	Melakukan kontrak jangka panjang	Kebutuhan batu bara yang sesuai kriteria tinggi
	Pembayaran tepat waktu	Kepercayaan antara kedua belah pihak
	Harga sesuai dengan kualitas yang diberikan	Kepuasan terhadap kesesuaian kriteria yang diberikan
	Terjalin komunikasi yang baik antara kedua belah pihak	Hubungan dilakukan secara terbuka
	Terdapat toleransi yang besar terhadap bahan baku yang cacat	Melakukan pengecekan kualitas terhadap baru bara yang dipasok
	Menyediakan bahan baku tepat waktu	Melakukan pemesanan 1 minggu sebelum
	Adanya peningkatan kuantitas dari perusahaan	Kebutuhan bahan baku perusahaan tinggi
	Menjamin kriteria sesuai kebutuhan perusahaan	Menyediakan bahan baku dengan kualitas yang baik dan sesuai kriteria

Stakeholder	Kepuasan	Kontribusi
Regulator	Menyediakan ruang terbuka hijau	Melakukan penanam pohon di lokasi yang kosong
	Mendukung upaya kota bunga dengan sejuta bunga	Membiasakan program penanaman bunga untuk karyawan yang berulang tahun
	Memperhatikan AMDAL	Membuat sop penanganan amdal
	Menyerap tenaga kerja lokal / disabilitas	Tersedianya lapangan kerja yang sesuai
	Mengadakan program CSR sesuai dengan kebutuhan masyarakat	Melaksanakan program CSR
	Menyediakan dana tanggap bantuan bencana	Membangun citra positif di lingkungan masyarakat
	Kemudahan pemberian izin usaha	Perusahaan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar

4.4.3 Rancangan *Key Performance Indicator* Berdasarkan Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Strategi, Proses dan Kapabilitas. Identifikasi ini ditujukan untuk mengetahui parameter Strategi, Proses dan Kapabilitas perusahaan dengan mempertimbangkan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*. Adapun hasil identifikasi dari masing – masing *stakeholder* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan *Stakeholder* pada Parameter Strategi

Berdasarkan kepuasan *stakeholder* pada parameter strategi hasil rancangan KPI dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah:

Tabel 4. 5 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Strategi

Stakeholder	Kepuasan	KPI (Strategi)
Pimpinan Perusahaan	Meminimalisasi biaya bahan baku	Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala
	Meningkatnya kedisiplinan karyawan	Melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan
	Meningkatnya kepuasan konsumen	Kebijakan pelayanan konsumen
Karyawan	Pemenuhan sasaran mutu	Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan
Konsumen	Harga yang sesuai	Menjaga hubungan baik dengan konsumen
	Pengiriman tepat waktu	
Supplier	Melakukan kontrak jangka panjang	Menjaga hubungan baik dengan supplier
	Pembayaran tepat waktu	Adanya kesepakatan kebijakan mutu
	Menyediakan bahan baku tepat waktu	
	Menjamin kriteria sesuai kebutuhan perusahaan	Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier
Regulator	Memperhatikan AMDAL	Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan

2. Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Proses

Berdasarkan kepuasan stakeholder pada parameter proses hasil rancangan KPI dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah:

Tabel 4. 6 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Proses

Stakeholder	Kepuasan	KPI (Proses)
Pimpinan Perusahaan	Mencapai target kerja secara maksimal	Presentase pencapaian target kerja
	Transparansi pelaporan disetiap lini	
	Hasil evaluasi bulanan yang baik	
	Pengolahan limbah sesuai ketetapan	Kebijakan area lingkungan perusahaan
Karyawan	Ketepatan waktu produksi	Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal
	Pencapaian target produksi	

	(kuantitas & kualitas)	
	Hasil laporan dan evaluasi yang baik	Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan
	Menjaga kualitas produk yang siap kirim	Adanya kebijakan terkait <i>quality control</i> pada saat produksi
	Komunikasi yang baik sesama pekerja	Menjaga komunikasi sesama pekerja
Konsumen	Terjalin kerja sama yang baik	Memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku
	Tanggung jawab atas produk yang dikirim	Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan
	Kuantitas yang dikirim sesuai pesanan	
Supplier	Terjalin komunikasi yang baik antara kedua belah pihak	Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala
	Terdapat toleransi yang besar terhadap kriteria yang tidak sesuai	Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim
	Adanya peningkatan kuantitas pemesanan dari perusahaan	Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran
Regulator	Kemudahan pemberian izin usaha	Tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha

3. Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan *Stakeholder* pada Parameter Kapabilitas

Berdasarkan kepuasan *stakeholder* pada parameter kapabilitas hasil rancangan KPI dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah:

Tabel 4. 7 Rancangan KPI Berdasarkan Kepuasan Stakeholder pada Parameter Kapabilitas

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	KPI (Kapabilitas)
Pimpinan Perusahaan	Memiliki SDM yang profesional	Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan
	Kemampuan manajerial yang baik	
	Tanggung jawab setiap departemen dilakukan secara maksimal	
	Karyawan paham praktik lingkungan	
	Menyediakan lapangan kerja yang cukup untuk daerah sekitar	Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	KPI (Kapabilitas)
Karyawan	Kedisiplinan dan kejujuran karyawan	Pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan
	Ketersediaan SDM yang baik	
	Adanya pemberian jaminan sosial dan kesehatan	
	Pemberian penghargaan atas prestasi kerja	
Konsumen	Spesifikasi kain yang baik sesuai <i>grade</i> yang diminta	Adanya <i>quality control</i> sebelum dilakukan pengiriman
Supplier	Harga sesuai dengan kualitas yang diberikan	Adanya kebijakan terkait pemberian harga
Regulator	Menyediakan ruang terbuka hijau	Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal
	Mendukung upaya kota Bunga dengan sejuta bunga	
	Menyerap tenaga kerja lokal / disabilitas	Adanya program CSR
	Mengadakan program CSR sesuai dengan kebutuhan masyarakat	
	Menyediakan dana tanggap bantuan bencana	

4. Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Strategi

Berdasarkan kontribusi *stakeholder* pada parameter strategi hasil rancangan KPI dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah:

Tabel 4. 8 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Strategi

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Strategi)
Pimpinan Perusahaan	Memilih material murah & efektif	Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala
	Pengamatan kedisiplinan karyawan secara berkala	Melaksanakan pelatihan skill secara berkala
	Mengetahui optimalisasi dari evaluasi yang dilaksanakan	Melaksanakan evaluasi produksi secara berkala
	Kualitas sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan	
Karyawan	Adanya standarisasi produk	Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan
	Pengawasan terhadap kehadiran dan pemberian	Adanya pemberian himbuan atau pelanggaran

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Strategi)
Konsumen	apresiasi kepada karyawan	yang sesuai bagi pekerja
	Kepuasan terhadap kesesuaian kriteria yang diberikan	Menjaga hubungan baik dengan konsumen
	Melakukan pengecekan berkala terhadap kain yang dipasok	Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim
Mengirim kain dengan kualitas yang baik		
Supplier	Kebutuhan batu bara yang sesuai kriteria tinggi	Peningkatan kuantitas produksi
	Kepuasan terhadap kesesuaian kriteria yang diberikan	Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier
	Melakukan pemesanan 1 minggu sebelum	Menjaga hubungan baik dengan supplier
Regulator	Membiasakan program penanaman bunga untuk karyawan yang berulang tahun	Adanya program pencanangan kebijakan daerah
	Perusahaan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar	
	Membuat sop penanganan amdal	Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan

5. Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Proses

Berdasarkan kontribusi *stakeholder* pada parameter proses hasil rancangan KPI dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah:

Tabel 4. 9 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Proses

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Proses)
Pimpinan Perusahaan	Memaksimalkan kerja karyawan	Presentase pencapaian target kerja
	Menjamin kepuasan terhadap hasil yang dilaporkan	Ketelitian pengolahan laporan
	Mengetahui toleransi kebijakan perusahaan dalam pengolahan limbah	Kebijakan area lingkungan perusahaan
Karyawan	Bahan baku datang tepat waktu	Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal
	Produk sesuai target	
	Mengoptimalkan kerja karyawan karena kondisi aman	
	Mengetahui optimalisasi	Kebijakan menerima saran

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Proses)
	kinerja	dan kritik karyawan
	Meningkatkan motivasi kerja karyawan	
	Melakukan inspeksi secara berkala	Adanya kebijakan terkait <i>quality control</i> pada saat produksi
	Tidak ada kesenjangan antara senior dan junior	Menjaga komunikasi sesama pekerja
Konsumen	Hubungan dilakukan secara terbuka	Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan
Supplier	Hubungan dilakukan secara terbuka	Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala
	Melakukan pengecekan kualitas terhadap batu bara yang dipasok	Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim
	Menyediakan bahan baku dengan kualitas yang baik dan sesuai kriteria	
	Kebutuhan bahan baku perusahaan tinggi	Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran
Regulator	Melakukan penanam pohon di lokasi yang kosong	Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan

6. Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi *Stakeholder* pada Parameter Kapabilitas

Berdasarkan kontribusi *stakeholder* pada parameter kapabilitas hasil rancangan KPI dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah:

Tabel 4. 10 Rancangan KPI Berdasarkan Kontribusi Stakeholder pada Parameter Kapabilitas

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi	KPI (Kapabilitas)
Pimpinan Perusahaan	Mengadakan penyaringan yang ketat & meningkatkan keahlian karyawan sesuai dengan potensi	Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan
	Karyawan mampu mengasah soft skill dan hard skillnya masing masing	
	Mengoptimalkan tanggung jawab setiap karyawan terhadap divisinya	Kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan
	Mampu meminimalisir limbah yang buruk untuk lingkungan	
		Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah

	Ketersediaan lapangan kerja yang sesuai	Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah
Karyawan	Karyawan paham jobdesk masing masing	Tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi
Konsumen	Kepercayaan antara kedua belah pihak	Adanya layanan <i>customer</i>
	Kebutuhan kain yang tinggi	Adanya kebijakan pesanan darurat
Supplier	Kepercayaan antara kedua belah pihak	Adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier
Regulator	Tersedianya lapangan kerja yang sesuai	Adanya program CSR
	Membangun citra positif di lingkungan masyarakat	
	Melaksanakan program CSR	

7. Rancangan KPI berdasarkan Parameter Strategi, Proses dan Kapabilitas
Berikut hasil rancangan KPI berdasarkan parameter strategi, proses dan kapabilitas dapat dilihat pada tabel 4.11 dibawah:

Tabel 4. 11 Rancangan KPI berdasarkan Parameter Strategi, Proses dan Kapabilitas

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
Pimpinan Perusahaan	Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala (S1)	Peningkatan presentase pencapaian target kerja (P1)	Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan (K1)
	Melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan (S2)	Ketelitian pengolahan laporan (P2)	Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah (K2)
	Kebijakan pelayanan Konsumen (S3)	Kebijakan area lingkungan perusahaan (P3)	Kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan (K3)
	Melaksanakan evaluasi produksi secara berkala (S4)		Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah (K4)

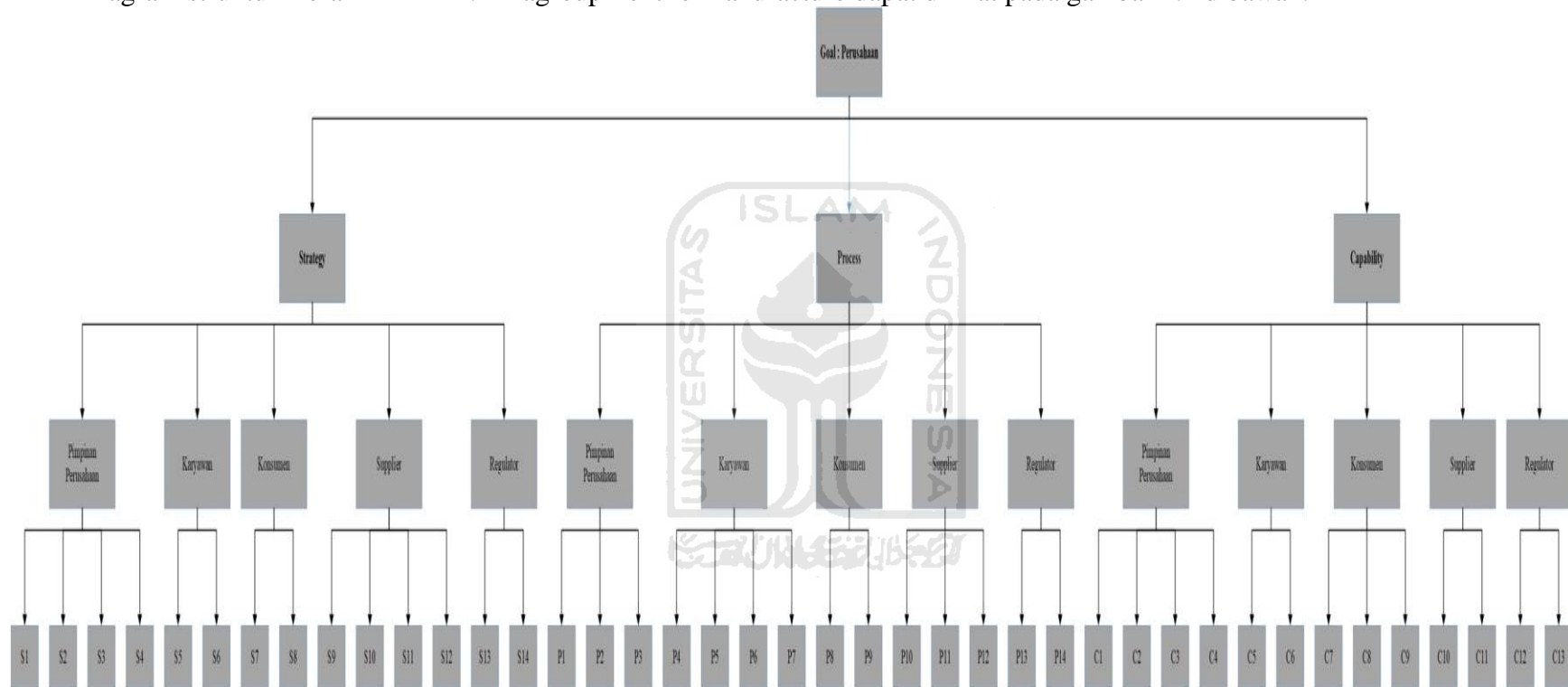
<i>Stakeholder</i>	Strategi	Proses	Kapabilitas
Karyawan	Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan (S5)	Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal (P4)	Pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan (K5)
	Adanya pemberian himbauan atau pelanggaran yang sesuai bagi pekerja (S6)	Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan (P5)	Tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi (K6)
		Adanya kebijakan terkait <i>quality control</i> pada saat produksi (P6)	
		Menjaga komunikasi sesama pekerja (P7)	
Konsumen	Menjaga hubungan baik dengan konsumen (S7)	Memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku (P8)	Adanya <i>quality control</i> sebelum dilakukan pengiriman (K7)
	Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim (S8)	Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan (P9)	Adanya kebijakan pesanan darurat (K8)
		Adanya layanan <i>customer</i> (K9)	
Supplier	Menjaga hubungan baik dengan supplier (S9)	Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala (P10)	Adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier (K10)
	Adanya kesepakatan kebijakan mutu (S10)	Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim (P11)	Adanya kebijakan terkait pemberian harga (K11)
	Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier (S11)	Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran (P12)	
	Peningkatan kuantitas produksi (S12)		
Regulator	Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan (S13)	Tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha (P13)	Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal (K12)

<i>Stakeholder</i>	Strategi	Proses	Kapabilitas
	Adanya program penanaman kebijakan daerah (S14)	Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan (P14)	Adanya program CSR (K13)



4.4.4 Diagram Struktur Hierarki KPI PT. Innagroup Textile Manufacture

Diagram struktur hierarki KPI PT. Innagroup Textile Manufacture dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah:

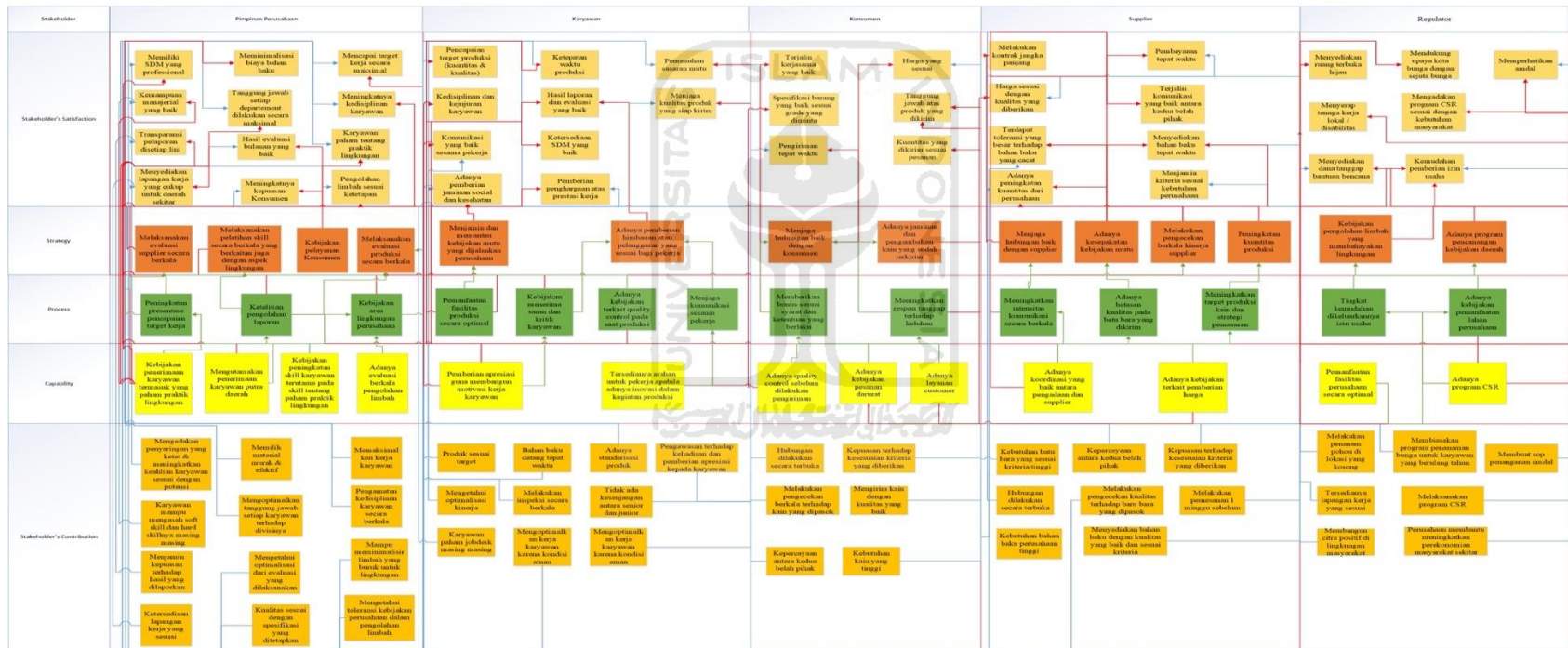


Gambar 4. 1 Diagram Struktur Hierarki KPI PT. Innagroup Textile Manufacture

4.4.5 Strategic Map PT. Innagroup Textile Manufacture

Strategic Map PT. Innagroup Textile Manufacture dapat dilihat pada gambar 4.2 dibawah:

Visi Perusahaan	Menjadi salah satu perusahaan textile terbesar dan terparcaya yang mampu bersaing secara global dengan menggunakan kualitas dan pelayanan.
Misi Perusahaan	1) Menipatkan produk yang inovatif dan berkualitas dengan mempertahankan harga yang kompetitif 2) Memberikan layanan yang terbaik untuk memenuhi kepuasan konsumen 3) Semaksimal mungkin sumber daya secara berkesinambungan 4) Membina hubungan dengan seluruh stakeholder (Karyawan, Konsumen, Masyarakat, dan Pemangag Saluran) untuk mewujudkan kesejahteraan bersama
Kebijakan Mutu	PT. Innagroup Textile Manufacture berkomitmen untuk menggunakan kepuasan konsumen dengan memberikan produk yang berkualitas serta senantiasa meningkatkan pelayanan dan mutu secara berkesinambungan.



Gambar 4. 2 Strategic Map PT. Innagroup Textile Manufacture

4.5 Pembobotan KPI (*Key Performance Indicator*)

Pembobotan KPI diperoleh berdasarkan kuesioner pairwise comparison yang berisi bobot kepentingan tiap nilai elemen KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Kuesioner diberikan kepada General Manager perusahaan karena dianggap expert dalam perusahaan. Pembobotan ini dilakukan guna untuk mengetahui kriteria utama yang akan dijadikan pertimbangan dari keseluruhan kriteria yang ada.

a. Pembobotan antar Kriteria KPI (*Key Performance Indicator*)

Pembobotan dilakukan dengan metode AHP menggunakan Microsoft Excell for Mac yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner *pairwise comparison* kepada General Manager PT. Innagroup Textile Manufacture. Pada tabel 4.12 dapat dilihat hasil pembobotan antar kriteria KPI.

Tabel 4. 12 Pembobotan antar Kriteria KPI

Kriteria	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Strategi	0,7671	0,0469
Proses	0,0900	
Kapabilitas	0,1429	

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan antar kriteria KPI, diperoleh hasil pembobotan KPI kriteria strategi dengan nilai 0,7671, kriteria proses dengan nilai 0,09, dan kriteria kapabilitas dengan nilai 0,1429 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0469 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing kriteria.

b. Pembobotan antar *Stakeholder* Perusahaan

Hasil pembobotan antar *stakeholder* perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah:

Tabel 4. 13 Pembobotan antar Stakeholder Perusahaan

Stakeholder	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Pimpinan Perusahaan	0,4489	0,0864
Karyawan	0,2614	
Supplier	0,1373	
Konsumen	0,0582	
Regulator	0,0942	

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan antar *stakeholder* perusahaan, diperoleh hasil pembobotan *stakeholder* pimpinan perusahaan dengan nilai 0,4489, *stakeholder* karyawan dengan nilai 0,2614, *stakeholder* supplier dengan nilai 0,1373, *stakeholder* konsumen dengan nilai 0,0582 dan *stakeholder* regulator dengan nilai 0,0942 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0864 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* perusahaan.

c. Pembobotan antar *Stakeholder* pada Kriteria Strategi

Hasil pembobotan antar *stakeholder* pada kriteria strategi dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah:

Tabel 4. 14 Pembobotan antar Stakeholder pada Kriteria Strategi

Strategi	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Pimpinan Perusahaan	0,3627	0,0357
Karyawan	0,0963	
Supplier	0,2178	
Konsumen	0,2700	
Regulator	0,0532	

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan antar *stakeholder* perusahaan pada kriteria strategi, diperoleh hasil pembobotan *stakeholder* pimpinan

perusahaan dengan nilai 0,3627, *stakeholder* karyawan dengan nilai 0,0963, *stakeholder* supplier dengan nilai 0,2178, *stakeholder* konsumen dengan nilai 0,27 dan *stakeholder* regulator dengan nilai 0,0532 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0357 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* dalam kriteria strategi.

d. Pembobotan antar *Stakeholder* pada Kriteria Proses

Hasil pembobotan antar *stakeholder* pada kriteria proses dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah:

Tabel 4. 15 Pembobotan antar *Stakeholder* pada Kriteria Proses

Proses	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Pimpinan Perusahaan	0,1854	0,0958
Karyawan	0,0863	
Supplier	0,2515	
Konsumen	0,4282	
Regulator	0,0485	

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan antar *stakeholder* perusahaan pada kriteria proses, diperoleh hasil pembobotan *stakeholder* pimpinan perusahaan dengan nilai 0,1854, *stakeholder* karyawan dengan nilai 0,0863, *stakeholder* supplier dengan nilai 0,2515, *stakeholder* konsumen dengan nilai 0,4282 dan *stakeholder* regulator dengan nilai 0,0485 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0958 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* dalam kriteria proses.

e. Pembobotan antar *Stakeholder* pada Kriteria Kapabilitas

Hasil pembobotan antar *stakeholder* pada kriteria kapabilitas dapat dilihat pada tabel 4.16 dibawah:

Tabel 4. 16 Pembobotan antar Stakeholder pada Kriteria Kapabilitas

Kapabilitas	Bobot	Rasio Inkonsistensi
Pimpinan Perusahaan	0,1116	0,0845
Karyawan	0,3562	
Supplier	0,0859	
Konsumen	0,4066	
Regulator	0,0398	

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan antar *stakeholder* perusahaan pada kriteria kapabilitas, diperoleh hasil pembobotan *stakeholder* pimpinan perusahaan dengan nilai 0,1116, *stakeholder* karyawan dengan nilai 0,3562, *stakeholder* supplier dengan nilai 0,0859, *stakeholder* konsumen dengan nilai 0,4066 dan *stakeholder* regulator dengan nilai 0,0398 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0845 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* dalam kriteria kapabilitas.

f. Pembobotan antar KPI Strategi pada Pimpinan Perusahaan

Hasil pembobotan antar KPI strategi pada pimpinan perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah:

Tabel 4. 17 Pembobotan antar KPI Strategi pada Pimpinan Perusahaan

Strategi Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
S1	0,1272	0,0693
S2	0,4883	
S3	0,1628	
S4	0,2217	

S1 : Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala

S2 : Melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan

S3 : Kebijakan pelayanan Konsumen

S4 : Melaksanakan evaluasi produksi secara berkala

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen strategi pimpinan perusahaan S1 dengan nilai 0,1272, S2 dengan nilai 0,4883, S3 dengan nilai 0,1628 dan S4 dengan nilai 0,2217 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0693 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

g. Pembobotan antar KPI Strategi pada Karyawan

Hasil pembobotan antar KPI strategi pada karyawan dapat dilihat pada tabel 4.18 dibawah:

Tabel 4. 18 Pembobotan antar KPI Strategi pada Karyawan

Strategi Karyawan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
S5	0,8333	0,00
S6	0,1667	

S5 : Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan

S6 : Adanya pemberian himbauan atau pelanggaran yang sesuai bagi pekerja

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen strategi karyawan S5 dengan nilai 0,8333 dan S6 dengan nilai 0,1667 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

h. Pembobotan antar KPI Strategi pada Konsumen

Hasil pembobotan antar KPI strategi pada konsumen dapat dilihat pada tabel 4.19 dibawah:

Tabel 4. 19 Pembobotan antar KPI Strategi pada Konsumen

Strategi Konsumen	Bobot	Rasio Inkonsistensi
S7	0,3333	0,00
S8	0,6667	

S7 : Menjaga hubungan baik dengan konsumen

S8 : Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen strategi konsumen S7 dengan nilai 0,3333 dan S8 dengan nilai 0,6667 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

i. Pembobotan antar KPI Strategi pada Supplier

Hasil pembobotan antar KPI strategi pada supplier dapat dilihat pada tabel 4.20 dibawah:

Tabel 4. 20 Pembobotan antar KPI Strategi pada Supplier

Strategi Supplier	Bobot	Rasio Inkonsistensi
S9	0,1494	0,0882
S10	0,5778	
S11	0,1716	
S12	0,1012	

S9 : Menjaga hubungan baik dengan supplier

S10 : Adanya kesepakatan kebijakan mutu

S11 : Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier

S12 : Peningkatan kuantitas produksi

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen strategi supplier S9 dengan nilai 0,1494, S10 dengan nilai 0,5778, S11 dengan nilai 0,1716 dan S12 dengan nilai 0,1012 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0882 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang

diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

j. Pembobotan antar KPI Strategi pada Regulator

Hasil pembobotan antar KPI strategi pada regulator dapat dilihat pada tabel 4.21 dibawah:

Tabel 4. 21 Pembobotan antar KPI Strategi pada Regulator

Strategi Regulator	Bobot	Rasio Inkonsistensi
S13	0,8750	0,00
S14	0,1250	

S13 : Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan

S14 : Adanya program pencanangan kebijakan daerah

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen strategi regulator S13 dengan nilai 0,8750 dan S14 dengan nilai 0,1250 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

k. Pembobotan antar KPI Proses pada Pimpinan Perusahaan

Hasil pembobotan antar KPI proses pada pimpinan perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.22 dibawah:

Tabel 4. 22 Pembobotan antar KPI Proses pada Pimpinan Perusahaan

Proses Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
P1	0,2311	0,0750
P2	0,6651	
P3	0,1038	

P1 : Peningkatan presentase pencapaian target kerja

P2 : Ketelitian pengolahan laporan

P3 : Kebijakan area lingkungan perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen proses pimpinan perusahaan P1 dengan nilai 0,2311, P2 dengan nilai 0,6651 dan P3 dengan nilai 0,1038 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0750 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

1. Pembobotan antar KPI Proses pada Karyawan

Hasil pembobotan antar KPI proses pada karyawan dapat dilihat pada tabel 4.23 dibawah:

Tabel 4. 23 Pembobotan antar KPI Proses pada Karyawan

Proses Karyawan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
P4	0,2173	0,0427
P5	0,2831	
P6	0,0812	
P7	0,4185	

P4 : Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal

P5 : Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan

P6 : Adanya kebijakan terkait quality control pada saat produksi

P7 : Menjaga komunikasi sesama pekerja

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen proses karyawan P4 dengan nilai 0,2173, P5 dengan nilai 0,2831, P6 dengan nilai 0,0812 dan P7 dengan nilai 0,4185 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0427 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

m. Pembobotan antar KPI Proses pada Supplier

Hasil pembobotan antar KPI proses pada supplier dapat dilihat pada tabel 4.24 dibawah:

Tabel 4. 24 Pembobotan antar KPI Proses pada Supplier

Proses Supplier	Bobot	Rasio Inkonsistensi
P10	0,1149	0,0271
P11	0,1822	
P12	0,7028	

P10 : Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala

P11 : Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim

P12 : Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen proses supplier P10 dengan nilai 0,1149, P11 dengan nilai 0,1822 dan P12 dengan nilai 0,7028 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0271 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

n. Pembobotan antar KPI Proses pada Konsumen

Hasil pembobotan antar KPI proses pada konsumen dapat dilihat pada tabel 4.25 dibawah:

Tabel 4. 25 Pembobotan antar KPI Proses pada Konsumen

Proses Konsumen	Bobot	Rasio Inkonsistensi
P8	0,3333	0,00
P9	0,6667	

P8 : Memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku

P9 : Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen proses konsumen P8 dengan nilai 0,3333 dan P9 dengan nilai 0,6667 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

o. Pembobotan antar KPI Proses pada Regulator

Hasil pembobotan antar KPI proses pada regulator dapat dilihat pada tabel 4.26 dibawah:

Tabel 4. 26 Pembobotan antar KPI Proses pada Regulator

Proses Regulator	Bobot	Rasio Inkonsistensi
P13	0,8750	0,00
P14	0,1250	

P13 : Tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha

P14 : Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen proses regulator P13 dengan nilai 0,8750 dan P14 dengan nilai 0,1250 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

p. Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan

Hasil pembobotan antar KPI kapabilitas pada pimpinan perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.27 dibawah:

Tabel 4. 27 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan

Kapabilitas Pimpinan Perusahaan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
K1	0,2513	0,0957
K2	0,0533	
K3	0,5998	
K4	0,0957	

K1 : Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan

K2 : Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah

K3 : Kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan

K4 : Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen kapabilitas pimpinan perusahaan K1 dengan nilai 0,2513, K2 dengan nilai 0,0533, K3 dengan nilai 0,5998 dan K4 dengan nilai 0,0957 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0957 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

q. Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Karyawan

Hasil pembobotan antar KPI kapabilitas pada karyawan dapat dilihat pada tabel 4.28 dibawah:

Tabel 4. 28 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Karyawan

Kapabilitas Karyawan	Bobot	Rasio Inkonsistensi
K5	0,2	0,00
K6	0,8	

K5 : Pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan

K6 : Tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen kapabilitas karyawan K5 dengan nilai 0,2 dan K6 dengan nilai 0,8 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

r. Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Supplier

Hasil pembobotan antar KPI kapabilitas pada supplier dapat dilihat pada tabel 4.29 dibawah:

Tabel 4. 29 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Supplier

Kapabilitas Supplier	Bobot	Rasio Inkonsistensi
K10	0,8333	0,00

Kapabilitas Supplier	Bobot	Rasio Inkonsistensi
K11	0,1667	

K10 : Adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier

K11 : Adanya kebijakan terkait pemberian harga

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen kapabilitas supplier K10 dengan nilai 0,8883 dan K11 dengan nilai 0,1667 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

s. Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Konsumen

Hasil pembobotan antar KPI kapabilitas pada konsumen dapat dilihat pada tabel 4.30 dibawah:

Tabel 4. 30 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Konsumen

Kapabilitas Konsumen	Bobot	Rasio Inkonsistensi
K7	0,7456	0,0109
K8	0,1201	
K9	0,1343	

K7 : Adanya quality control sebelum dilakukan pengiriman

K8 : Adanya kebijakan pesanan darurat

K9 : Adanya layanan customer

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen kapabilitas konsumen K7 dengan nilai 0,7456, K8 dengan nilai 0,1201 dan K9 dengan nilai 0,1343 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,0109 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

t. Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Regulator

Hasil pembobotan antar KPI kapabilitas pada regulator dapat dilihat pada tabel 4.31 dibawah:

Tabel 4. 31 Pembobotan antar KPI Kapabilitas pada Regulator

Kapabilitas Regulator	Bobot	Rasio Inkonsistensi
K12	0,1695	0,00
K13	0,8305	

K12 : Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal

K13 : Adanya program CSR

Berdasarkan hasil perhitungan pembobotan, diperoleh hasil pembobotan elemen kapabilitas regulator K12 dengan nilai 0,1695 dan K13 dengan nilai 0,8305 dengan perolehan rasio inkonsistensi $0,00 < 0,1$ yang berarti jawaban narasumber yang diberikan pada kuesioner konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing elemen.

4.6 Pemberian Skor pada Perancangan KPI (Key Performance Indicator) Perusahaan

Pengumpulan data dilakukan dengan memberi kuesioner skala likert yang berisi lima tingkat jawaban, yang merupakan skala jenis ordinal kepada General Manager perusahaan, berikut hasil penilaian performa dari setiap elemen dapat dilihat pada tabel 4.32 dibawah:

Tabel 4. 32 Skor pada Perancangan KPI Perusahaan

No	Kriteria Strategi	Nilai
1	Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala (S1)	3
2	Melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan (S2)	4
3	Kebijakan pelayanan konsumen (S3)	3
4	Melaksanakan evaluasi produksi secara berkala (S4)	4
5	Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan (S5)	5
6	Adanya pemberian himbauan atau pelanggaran yang sesuai	4

	bagi pekerja (S6)	
7	Menjaga hubungan baik dengan Konsumen (S7)	4
8	Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim (S8)	3
9	Menjaga hubungan baik dengan supplier (S9)	3
10	Adanya kesepakatan kebijakan mutu (S10)	5
11	Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier (S11)	3
12	Peningkatan kuantitas produksi (S12)	4
13	Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan (S13)	4
14	Adanya program pencanangan kebijakan daerah (S14)	3
No	Kriteria Proses	Nilai
1	Peningkatan presentase pencapaian target kerja (P1)	4
2	Ketelitian pengolahan laporan (P2)	5
3	Kebijakan area lingkungan perusahaan (P3)	5
4	Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal (P4)	4
5	Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan (P5)	3
6	Adanya kebijakan terkait <i>quality control</i> pada saat produksi (P6)	4
7	Menjaga komunikasi sesama pekerja (P7)	5
8	Memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku (P8)	4
9	Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan (P9)	3
10	Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala (P10)	3
11	Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim (P11)	3
12	Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran (P12)	5
13	Tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha (P13)	5
14	Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan (P14)	2
No	Kriteria Kapabilitas	Nilai
1	Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik	5

	lingkungan (K1)	
2	Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah (K2)	3
3	Kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan (K3)	4
4	Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah (K4)	3
5	Pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan (K5)	4
6	Tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi (K6)	4
7	Adanya <i>quality control</i> sebelum dilakukan pengiriman (K7)	5
8	Adanya kebijakan pesanan darurat (K8)	3
9	Adanya layanan <i>customer</i> (K9)	4
10	Adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier (K10)	4
11	Adanya kebijakan terkait pemberian harga (K11)	3
12	Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal (K12)	4
13	Adanya program CSR (K13)	3

Setelah diperoleh nilai performa, maka langkah selanjutnya yaitu memberi skor dengan metode OMAX. Skor aktual didapat dari nilai performansi yang mendekati nilai aktual, sedangkan nilai performansi dilakukan perhitungan dengan cara sebagai berikut:

4.6.1 Perhitungan untuk Kriteria Strategi

a. Pimpinan Perusahaan

KPI S1

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,1272
Nilai performansi	: skor 6 x 0,1272
	: 0,7632

KPI S2

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)

Nilai bobot : 0,4883
 Nilai perfomansi : skor 8 x 0,4883
 : 3,9064

KPI S3

Pencapaian : 3
 Nilai aktual : 3 (skor 6)
 Nilai bobot : 0,1628
 Nilai perfomansi : skor 6 x 0,1628
 : 0,9768

KPI S4

Pencapaian : 4
 Nilai aktual : 4 (skor 8)
 Nilai bobot : 0,2217
 Nilai perfomansi : skor 8 x 0,2217
 : 1,7736

Nilai perfomansi *stakeholder* pimpinan perusahaan dalam kriteria strategi = Penjumlahan perfomansi elemen
 $= 0,7632 + 3,9064 + 0,9768 + 1,7736 = 7,42$

b. Karyawan

KPI S5

Pencapaian : 5
 Nilai aktual : 5 (skor 10)
 Nilai bobot : 0,8333
 Nilai perfomansi : skor 10 x 0,8333
 : 8,333

KPI S6

Pencapaian : 4
 Nilai aktual : 4 (skor 8)
 Nilai bobot : 0,1667
 Nilai perfomansi : skor 8 x 0,1667
 : 1,3336

Nilai performansi *stakeholder* karyawan dalam kriteria strategi =
 Penjumlahan performansi elemen
 $= 8,333 + 1,3336 = 9,666$

c. Konsumen

KPI S7

Pencapaian : 4
 Nilai aktual : 4 (skor 8)
 Nilai bobot : 0,3333
 Nilai performansi : skor 8 x 0,3333
 : 2,6664

KPI S8

Pencapaian : 3
 Nilai aktual : 3 (skor 6)
 Nilai bobot : 0,6667
 Nilai performansi : skor 6 x 0,6667
 : 4,0002

Nilai performansi *stakeholder* konsumen dalam kriteria strategi =
 Penjumlahan performansi elemen
 $= 2,664 + 4,0002 = 6,666$

d. Supplier

KPI S9

Pencapaian : 3
 Nilai aktual : 3 (skor 6)
 Nilai bobot : 0,1494
 Nilai performansi : skor 6 x 0,1494
 : 0,8964

KPI S10

Pencapaian : 5
 Nilai aktual : 5 (skor 10)
 Nilai bobot : 0,5778
 Nilai performansi : skor 10 x 0,5778
 : 5,778

KPI S11

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,1716
Nilai perfomansi	: skor 6 x 0,1716
	: 1,0296

KPI S12

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,1012
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,1012
	: 0,8096

Nilai perfomansi *stakeholder* supplier dalam kriteria strategi =

Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 0,8964 + 5,778 + 1,0296 + 0,8096 = 8,5136$$

e. Regulator

KPI S13

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,875
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,875
	: 7

KPI S14

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,125
Nilai perfomansi	: skor 6 x 0,125
	: 0,75

Nilai perfomansi *stakeholder* regulator dalam kriteria strategi =

Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 7 + 0,75 = 7,7$$

Berikut merupakan tabel perhitungan OMAX pada KPI strategi dapat dilihat pada tabel 4.33 dibawah:

Tabel 4. 33 OMAX KPI Strategi

KPI	Pimpinan				Karyawan		Konsumen		Supplier				Regulator	
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Pencapaian	3	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor Aktual	6	8	6	8	10	8	8	6	6	10	6	8	8	6
Nilai perfomansi	0,7632	3,9064	0,9768	1,7736	8,3333	1,3336	2,6664	4,0002	0,8964	5,778	1,0296	0,8096	7	0,75
Bobot	0,1272	0,4883	0,1628	0,2217	0,8333	0,1667	0,3333	0,6667	0,1494	0,5778	0,1716	0,1012	0,875	0,125
Bobot Strategi	0,3627				0,0963		0,2178		0,27				0,0532	

Nilai Perfomansi setiap *stakeholder* dalam kriteria KPI strategi = \sum Jumlah perfomansi *stakeholder* x bobot

$$= (7,42 \times 0,3627) + (9,666 \times 0,0963) + (6,666 \times 0,2178) + (8,5136 \times 0,27) + (7,75 \times 0,0532)$$

$$= 7,7383$$

4.6.2 Perhitungan untuk Kriteria Proses

a. Pimpinan Perusahaan

KPI P1

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,2311
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,2311
	: 1,8488

KPI P2

Pencapaian	: 5
Nilai aktual	: 5 (skor 10)
Nilai bobot	: 0,6651
Nilai perfomansi	: skor 10 x 0,6651
	: 6,651

KPI P3

Pencapaian	: 5
Nilai aktual	: 5 (skor 10)
Nilai bobot	: 0,1038
Nilai perfomansi	: skor 10 x 0,1038
	: 1,038

Nilai perfomansi *stakeholder* pimpinan perusahaan dalam kriteria proses =

Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 1,8488 + 6,651 + 1,038 = 9,5378$$

b. Karyawan

KPI P4

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,2173
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,2173

: 1,7384

KPI P5

Pencapaian : 3

Nilai aktual : 6 (skor 6)

Nilai bobot : 0,2831

Nilai perfomansi : skor 6 x 0,2831

: 1,6986

KPI P6

Pencapaian : 4

Nilai aktual : 4 (skor 8)

Nilai bobot : 0,0812

Nilai perfomansi : skor 8 x 0,0812

: 0,6496

KPI P7

Pencapaian : 5

Nilai aktual : 5 (skor 10)

Nilai bobot : 0,4185

Nilai perfomansi : skor 10 x 0,4185

: 4,185

Nilai perfomansi *stakeholder* karyawan dalam kriteria proses =

Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 1,7384 + 1,6986 + 0,6496 + 4,185 = 8,2716$$

c. Konsumen**KPI P8**

Pencapaian : 4

Nilai aktual : 4 (skor 8)

Nilai bobot : 0,3333

Nilai perfomansi : skor 8 x 0,3333

: 2,6664

KPI P9

Pencapaian : 3
 Nilai aktual : 3 (skor 6)
 Nilai bobot : 0,6667
 Nilai performansi : skor 6 x 0,6667
 : 4,0002

Nilai performansi *stakeholder* konsumen dalam kriteria strategi =

Penjumlahan performansi elemen

$$= 2,664 + 4,0002 = 6,666$$

d. Supplier

KPI P10

Pencapaian : 3
 Nilai aktual : 3 (skor 6)
 Nilai bobot : 0,1149
 Nilai performansi : skor 6 x 0,1149
 : 0,6894

KPI P11

Pencapaian : 3
 Nilai aktual : 3 (skor 6)
 Nilai bobot : 0,1822
 Nilai performansi : skor 6 x 0,1822
 : 1,0932

KPI P12

Pencapaian : 5
 Nilai aktual : 5 (skor 10)
 Nilai bobot : 0,7028
 Nilai performansi : skor 10 x 0,7028
 : 7,028

Nilai performansi *stakeholder* supplier dalam kriteria strategi = Penjumlahan performansi elemen

$$= 0,6894 + 1,0932 + 7,028 = 8,8106$$

e. Regulator

KPI P13

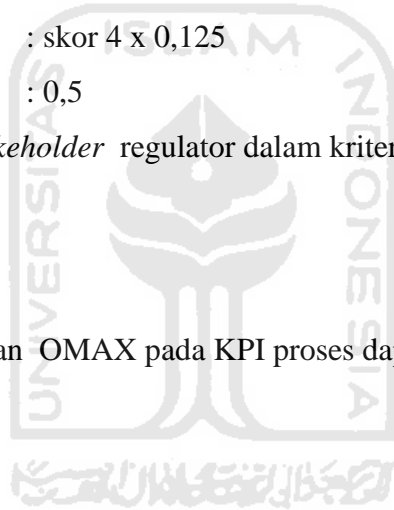
Pencapaian	: 5
Nilai aktual	: 5 (skor 10)
Nilai bobot	: 0,875
Nilai perfomansi	: skor 10 x 0,875
	: 8,750

KPI P14

Pencapaian	: 2
Nilai aktual	: 2 (skor 4)
Nilai bobot	: 0,125
Nilai perfomansi	: skor 4 x 0,125
	: 0,5

Nilai perfomansi *stakeholder* regulator dalam kriteria proses = Penjumlahan perfomansi elemen
 $= 8,750 + 0,5 = 9,25$

Berikut merupakan tabel perhitungan OMAX pada KPI proses dapat dilihat pada tabel 4.34 dibawah:



Tabel 4. 34 OMAX KPI Proses

KPI	Pimpinan			Karyawan				Konsumen		Supplier			Regulator	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
Pencapaian	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	3	5	5	2
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor Aktual	8	10	10	8	6	8	10	8	6	6	6	10	10	4
Nilai perfomansi	1,8488	6,651	1,038	1,7384	1,6986	0,6496	4,185	2,6664	4,0002	0,6894	1,0932	7,028	8,75	0,5
Bobot	0,2311	0,6651	0,1038	0,2173	0,2831	0,0812	0,4185	0,3333	0,6667	0,1149	0,1822	0,7028	0,875	0,125
Bobot Proses	0,1854			0,0863				0,2515		0,4282			0,0485	

Nilai Perfomansi setiap *stakeholder* dalam kriteria KPI proses

= \sum Jumlah perfomansi *stakeholder* x bobot

$$\begin{aligned}
 &= (9,5378 \times 0,1854) + (8,2716 \times 0,0863) + (6,666 \times 0,2512) + (8,8106 \times 0,4282) \\
 &+ (9,25 \times 0,0485) \\
 &= 17,618
 \end{aligned}$$

4.6.3 Perhitungan untuk Kriteria Kapabilitas

a. Pimpinan Perusahaan

KPI K1

Pencapaian	: 5
Nilai aktual	: 5 (skor 10)
Nilai bobot	: 0,2513
Nilai perfomansi	: skor 10 x 0,2513
	: 2,513

KPI K2

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,0533
Nilai perfomansi	: skor 6 x 0,0533
	: 0,3198

KPI K3

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,5998
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,5998
	: 4,7984

KPI K4

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,0957
Nilai perfomansi	: skor 6 x 0,0957
	: 0,5742

Nilai perfomansi *stakeholder* pimpinan perusahaan dalam kriteria kapabilitas = Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 2,513 + 0,3198 + 4,7984 + 0,5742 = 8,2054$$

b. Karyawan

KPI K5

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,2
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,2
	: 1,6

KPI K6

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,8
Nilai perfomansi	: skor 8 x 0,8
	: 6,4

Nilai perfomansi *stakeholder* karyawan dalam kriteria kapabilitas =

Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 1,6 + 6,4 = 8$$

c. Konsumen

KPI K7

Pencapaian	: 5
Nilai aktual	: 5 (skor 10)
Nilai bobot	: 0,7456
Nilai perfomansi	: skor 10 x 0,7456
	: 7,456

KPI K8

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,1201
Nilai perfomansi	: skor 6 x 0,1201
	: 0,7206

KPI K9

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,1343
Nilai performansi	: skor 8 x 0,1343
	: 1,0744

Nilai performansi *stakeholder* konsumen dalam kriteria kapabilitas =

Penjumlahan performansi elemen

$$= 7,456 + 0,7206 + 1,0744 = 9,251$$

d. Supplier

KPI K10

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,8333
Nilai performansi	: skor 8 x 0,8333
	: 6,6664

KPI K11

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,1667
Nilai performansi	: skor 6 x 0,1667
	: 1,0002

Nilai performansi *stakeholder* supplier dalam kriteria kapabilitas =

Penjumlahan performansi elemen

$$= 6,6664 + 1,0002 = 7,6666$$

e. Regulator

KPI K12

Pencapaian	: 4
Nilai aktual	: 4 (skor 8)
Nilai bobot	: 0,1695
Nilai performansi	: skor 8 x 0,875
	: 1,356

KPI K13

Pencapaian	: 3
Nilai aktual	: 3 (skor 6)
Nilai bobot	: 0,8305
Nilai perfomansi	: skor 6 x 0,8305
	: 4,983

Nilai perfomansi *stakeholder* regulator dalam kriteria kapabilitas

= Penjumlahan perfomansi elemen

$$= 1,356 + 4,983 = 6,339$$

Berikut merupakan tabel perhitungan OMAX pada KPI kapabilitas dapat dilihat pada tabel 4.35 dibawah:



Tabel 4. 35 OMAX KPI Kapabilitas

KPI	Pimpinan				Karyawan		Konsumen			Supplier		Regulator	
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
Pencapaian	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor Aktual	10	6	8	6	8	8	10	6	8	8	6	8	6
Nilai perfomansi	2,513	0,3198	4,7984	0,5742	1,6	6,4	7,456	0,7206	1,0744	6,6664	1,0002	1,356	4,983
Bobot	0,2513	0,0533	0,5998	0,0957	0,2	0,8	0,7456	0,1201	0,1343	0,8333	0,1667	0,1695	0,8305
Bobot Kapabilitas	0,1116				0,3562		0,0859			0,4066		0,0398	

Nilai Perfomansi setiap *stakeholder* dalam kriteria KPI kapabilitas

= \sum Jumlah perfomansi *stakeholder* x bobot

$$\begin{aligned}
 &= (8,2054 \times 0,1116) + (8 \times 0,3562) + (9,251 \times 0,0859) + (7,6666 \times 0,4066) + \\
 &(6,339 \times 0,0398) \\
 &= 8,4269
 \end{aligned}$$

4.6.4 Perhitungan Performansi Perusahaan

Nilai Performansi Perusahaan

$$\begin{aligned}
 &= \sum \text{Jumlah performansi kriteria} \times \text{bobot} \\
 &= (7,7383 \times 0,7671) + (17,618 \times 0,09) + (8,4269 \times 0,1429) \\
 &= 8,7259
 \end{aligned}$$

Berikut merupakan tabel performansi perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.36 dibawah:

Tabel 4. 36 Performansi Perusahaan

No	Performansi	Nilai	Bobot
1	Kriteria KPI Strategi	7,7383	0,7671
2	Kriteria KPI Proses	17,618	0,09
3	Kriteria KPI Kapabilitas	8,4269	0,1429

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Model Performance Prism

Identifikasi model *performance prism* dilakukan kepada 5 *stakeholder* masing masing dari general manager dari PT. Innagroup Textile Manufacture, 30 karyawan PT. Innagroup Textile Manufacture, 1 supplier, 1 konsumen dan regulator pemerintahan Kabupaten Klaten guna mengidentifikasi lima sisi yang ada pada metode *performance prism* yaitu satisfaction, kontribusi, strategi, proses dan kapabilitas pada perusahaan. Dari hasil identifikasi model *performance prism* melalui studi literatur, penyebaran kuesioner dan wawancara didapatkan 43 kepuasan, yang kemudian digunakan untuk dasar mengukur kinerja perusahaan dengan menentukan KPI sebagai acuan keberhasilan dari kepuasan setiap *stakeholder* guna mengevaluasi kinerja perusahaan yang dilaksanakan. Dari 43 kepuasan yang sudah didapat kemudian diolah menjadi KPI strategi, proses, dan kapabilitas. KPI yang terbentuk sebanyak 41 dengan masing masing kriteria yaitu strategi terbentuk 14 KPI, proses 14 KPI dan kapabilitas 13 KPI.

Setelah model *performance prism* teridentifikasi kemudian dilanjutkan dengan mengolahnya dengan menggunakan metode AHP. Maka diperlukan suatu proses analisis kriteria dan subkriteria dari model *performance prism*. Kriteria strategi, proses dan kapabilitas berada pada level 2 struktur hierarki dengan masing masing elemen terdiri dari *stakeholder* yang terlibat yaitu pimpinan perusahaan, karyawan, konsumen, supplier dan regulator. Masing masing berada pada level 3 struktur hierarki dengan masing masing elemen terdiri dari hasil penyusunan strategi, proses, dan kapabilitas yang sebelumnya didiskusikan bersama dengan pihak perusahaan.

5.2 Identifikasi *Green* pada *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah mengidentifikasi bentuk model *performance prism* selanjutnya melakukan identifikasi *green* pada *key performance indicator* (KPI) yang telah terbentuk. Identifikasi *green* ini mengambil konsep dari *green human research management* (GHRM) dimana *key performance indicator* (KPI) yang terbentuk terdapat konsep *green* didalamnya. Dari 41 KPI yang terbentuk, *key performance indicator* (KPI) yang masuk pada konsep *green* terdapat 5 KPI yaitu kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan, melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan, kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan, adanya evaluasi berkala pengolahan limbah dan kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan. Untuk KPI kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan dibentuk berdasarkan faktor *green recruitment and selection* (GRS) dari *green human research management* (GHRM). Sedangkan, untuk KPI melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan dan kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan dibentuk berdasarkan faktor *green training* (GTR) dari *green human research management* (GHRM).

5.3 Analisis Perhitungan Pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner *pairwise comparison* kepada pimpinan perusahaan maka diperoleh hasil rasio inkonsistensi $< 0,1$, untuk perbandingan kriteria strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan pada level 1 didapati nilai $0,0469 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing kriteria strategi 0,7671, kriteria proses 0,09, dan kriteria kapabilitas 0,1429 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing kriteria. Pada perbandingan kriteria *stakeholder* pimpinan perusahaan, karyawan, konsumen, supplier dan regulator perusahaan pada level 2 didapati nilai $0,0864 < 0,1$, dengan nilai bobot untuk masing masing kriteria pimpinan perusahaan 0,4489, karyawan 0,2614, supplier 0,1373, konsumen 0,0582 dan regulator 0,0942 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing kriteria *stakeholder*. Untuk perbandingan antar *stakeholder* pada kriteria strategi

didapati nilai $0,0357 < 0,1$, dengan nilai bobot untuk masing masing pimpinan perusahaan 0,3627, karyawan 0,0963, supplier 0,2178, konsumen 0,2700 dan regulator 0,0532 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* dalam kriteria strategi. Untuk perbandingan antar *stakeholder* pada kriteria proses didapati nilai $0,0958 < 0,1$, dengan nilai bobot untuk masing masing pimpinan perusahaan 0,1854, karyawan 0,0863, supplier 0,2515, konsumen 0,4282 dan regulator 0,0485 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* dalam kriteria proses. Untuk perbandingan antar *stakeholder* pada kriteria strategi didapati nilai $0,0845 < 0,1$, dengan nilai bobot untuk masing masing pimpinan perusahaan 0,1116, karyawan 0,3562, supplier 0,0859, konsumen 0,4066 dan regulator 0,0398 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing *stakeholder* dalam kriteria kapabilitas.

Pada perbandingan masing masing elemen *stakeholder* pada kriteria strategi dimana *stakeholder* pimpinan perusahaan didapati nilai $0,0693 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen S1 0,1272, S2 0,4883, S3 0,1628, dan S4 0,2217 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* karyawan didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen S5 0,8333 dan S6 0,1667 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* konsumen didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen S7 0,3333 dan S8 0,6667 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* supplier didapati nilai $0,0882 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen S9 0,1494, S10 0,5778, S11 0,1716, dan S12 0,1012 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* regulator didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen S13

0,8750 dan S14 0,1250 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Pada perbandingan masing masing elemen *stakeholder* pada kriteria proses dimana *stakeholder* pimpinan perusahaan didapati nilai $0,075 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen P1 0,2311, P2 0,6651, dan P3 0,1038 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* karyawan didapati nilai $0,0427 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen P4 0,2173, P5 0,2831, P6 0,0812 dan P7 0,4185 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* konsumen didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen P8 0,3333 dan P9 0,6667 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* supplier didapati nilai $0,0271 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen P10 0,1149, P11 0,1822, dan P12 0,7028 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* regulator didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen P13 0,8750 dan P14 0,1250 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Pada perbandingan masing masing elemen *stakeholder* pada kriteria kapabilitas dimana *stakeholder* pimpinan perusahaan didapati nilai $0,0957 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen K1 0,2513, K2 0,0533, K3 0,5998 dan K4 0,0957 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* karyawan didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen K5 0,2 dan K6 0,8 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* konsumen didapati nilai $0,0109 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen K7 0,7456, K8 0,1201 dan K9 0,1343 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber

konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* supplier didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen K10 0,8333 dan K11 0,1667 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen. Untuk *stakeholder* regulator didapati nilai $0,00 < 0,1$ dengan nilai bobot untuk masing masing elemen K12 0,1695 dan K13 0,8305 sehingga dapat dikatakan bahwa jawaban yang diberikan narasumber konsisten dalam memilih tingkat kepentingan pada masing masing elemen.

5.4 Analisis Capaian Kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture

5.4.1 Strategi

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode performance prism dengan bantuan omax dan traffictlight system pada kriteria strategi didapat 14 KPI dimana 8 KPI masuk kategori hijau atau terbaik dan 6 KPI masuk kategori kuning atau cukup baik yang berarti KPI tersebut butuh pengembangan dan peningkatan lebih lanjut. Berikut merupakan gambar hasil perhitungan OMAX pada KPI strategi dapat dilihat pada gambar 5.1 dibawah:

KPI	Pimpinan				Karyawan			Konsumen		Supplier				Regulator	
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	
Pencapaian	3	4	3	4	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor Aktual	6	8	6	8	10	8	8	6	6	10	6	8	8	6	
Nilai perfomansi	0,7632	3,9064	0,9768	1,7736	8,333	1,3336	2,6664	4,0002	0,8964	5,778	1,0296	0,8096	7	0,75	
Bobot	0,1272	0,4883	0,1628	0,2217	0,8333	0,1667	0,3333	0,6667	0,1494	0,5778	0,1716	0,1012	0,875	0,125	
Bobot Strategi	0,3627				0,0963			0,2178		0,27				0,0532	

Gambar 5. 1 OMAX KPI Strategi

a. Pimpinan Perusahaan

Pada elemen melaksanakan evaluasi supplier secara berkala (S1) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga

masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan (S2) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen kebijakan pelayanan konsumen (S3) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen melaksanakan evaluasi produksi secara berkala (S4) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria strategi, diketahui bobot elemen pimpinan perusahaan memiliki nilai 0,3627 dimana untuk bobot elemen ini memperoleh nilai tertinggi sehingga apabila terdapat sedikit peningkatan skor pada masing masing elemen pimpinan perusahaan pada kriteria strategi akan memberikan dampak yang cukup besar pada performa kinerja strategi perusahaan.

b. Karyawan

Pada elemen menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan (S5) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya pemberian himbauan atau pelanggaran yang sesuai bagi pekerja (S6) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria strategi, diketahui bobot elemen karyawan memiliki nilai 0,0963. Pada kinerja strategi untuk elemen karyawan sudah baik sehingga hanya perlu dipertahankan saja agar tidak terjadi penurunan nilai kinerja.

c. Konsumen

Pada elemen menjaga hubungan baik dengan konsumen (S7) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim (S8) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih

dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria strategi, diketahui bobot elemen konsumen memiliki nilai 0,2178. Pada kinerja strategi untuk elemen konsumen sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen S8 dikarenakan untuk elemen konsumen masuk peringkat ketiga sehingga apabila ada peningkatan akan memberikan dampak yang cukup besar pada peforma kinerja strategi perusahaan.

d. Supplier

Pada elemen menjaga hubungan baik dengan supplier (S9) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen adanya kesepakatan kebijakan mutu (S10) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen melakukan pengecekan berkala kinerja supplier (S11) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen peningkatan kuantitas produksi (S12) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria strategi, diketahui bobot elemen supplier memiliki nilai 0,27 dimana untuk bobot elemen ini memperoleh peringkat kedua sehingga apabila terdapat sedikit peningkatan skor pada masing masing elemen supplier pada kriteria strategi akan memberikan dampak yang cukup besar pada peforma kinerja strategi perusahaan.

e. Regulator

Pada elemen kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan (S13) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya program pencanangan kebijakan daerah (S14) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik

sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria strategi, diketahui bobot elemen regulator memiliki nilai 0,0532. Pada kinerja strategi untuk elemen regulator sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen S14.

Dari hasil tersebut diketahui bahwa PT. Innagroup Textile Manufacture telah memiliki capaian kinerja strategi yang cukup baik dan tidak ada yang masuk kategori buruk atau berwarna merah. Namun, perusahaan masih perlu meningkatkan kinerja pada masing masing KPI yang berwarna kuning guna memaksimalkan capaian target kinerja perusahaan.

5.4.2 Proses

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode performance prism dengan bantuan omax dan traffictlight system pada kriteria proses didapat 14 KPI dimana 9 KPI masuk kategori hijau atau terbaik dan 5 KPI masuk kategori kuning atau cukup baik yang berarti KPI tersebut butuh pengembangan dan peningkatan lebih lanjut. Berikut merupakan gambar hasil perhitungan OMAX pada KPI proses dapat dilihat pada gambar 5.2 dibawah:

KPI	Pimpinan			Karyawan				Konsumen		Supplier			Regulator	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
Pencapaian	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	3	5	5	2
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor Aktual	8	10	10	8	6	8	10	8	6	6	6	10	10	4
Nilai perfomansi	1,8488	6,651	1,038	1,7384	1,6986	0,6496	4,185	2,6664	4,0002	0,6894	1,0932	7,028	8,75	0,5
Bobot	0,2311	0,6651	0,1038	0,2173	0,2831	0,0812	0,4185	0,3333	0,6667	0,1149	0,1822	0,7028	0,875	0,125
Bobot Proses	0,1854			0,0863				0,2515		0,4282			0,0485	

Gambar 5. 2 OMAX KPI Proses

a. Pimpinan Perusahaan

Pada elemen peningkatan presentase pencapaian target kerja (P1) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen ketelitian pengolahan laporan (P2) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen kebijakan area lingkungan perusahaan (P3) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria proses, diketahui bobot elemen pimpinan perusahaan memiliki nilai 0,1854. Pada kinerja proses untuk elemen pimpinan perusahaan sudah baik sehingga hanya perlu dipertahankan saja agar tidak terjadi penurunan nilai kinerja.

b. Karyawan

Pada elemen pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal (P4) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen kebijakan menerima saran dan kritik karyawan (P5) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen adanya kebijakan terkait quality control pada saat produksi (P6) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen menjaga komunikasi sesama pekerja (P7) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria proses, diketahui bobot elemen karyawan memiliki nilai 0,0863. Pada kinerja proses untuk elemen karyawan sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen P5.

c. Konsumen

Pada elemen memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku (P8) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan (P9) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor

terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria proses, diketahui bobot elemen konsumen memiliki nilai 0,2515. Pada kinerja proses untuk elemen konsumen sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen P9 dikarenakan untuk elemen konsumen masuk peringkat kedua sehingga apabila ada peningkatan akan memberikan dampak yang cukup besar pada peforma kinerja proses perusahaan.

d. Supplier

Pada elemen meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala (P10) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim (P11) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran (P12) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria proses, diketahui bobot elemen supplier memiliki nilai 0,4282 dimana untuk bobot elemen ini memperoleh bobot tertinggi sehingga apabila terdapat sedikit peningkatan skor pada masing masing elemen supplier pada kriteria proses akan memberikan dampak yang cukup besar pada peforma kinerja proses perusahaan.

e. Regulator

Pada elemen tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha (P13) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan (P14) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder*

pada kriteria proses, diketahui bobot elemen regulator memiliki nilai 0,0485. Pada kinerja proses untuk elemen regulator sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen P14.

Dari hasil tersebut diketahui bahwa PT. Innagroup Textile Manufacture telah memiliki capaian kinerja proses yang cukup baik dan tidak ada yang masuk kategori buruk atau berwarna merah. Namun, perusahaan masih perlu meningkatkan kinerja pada masing masing KPI yang berwarna kuning guna memaksimalkan capaian target kinerja perusahaan.

5.4.3 Kapabilitas

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode performance prism dengan bantuan omax dan traffictlight system pada kriteria proses didapat 13 KPI dimana 8 KPI masuk kategori hijau atau terbaik dan 5 KPI masuk kategori kuning atau cukup baik yang berarti KPI tersebut butuh pengembangan dan peningkatan lebih lanjut. Berikut merupakan gambar hasil perhitungan OMAX pada KPI kapabilitas dapat dilihat pada gambar 5.3 dibawah:

KPI	Pimpinan				Karyawan		Konsumen			Supplier		Regulator	
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
Pencapaian	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skor Aktual	10	6	8	6	8	8	10	6	8	8	6	8	6
Nilai perfomansi	2,513	0,3198	4,7984	0,5742	1,6	6,4	7,456	0,7206	1,0744	6,6664	1,0002	1,356	4,983
Bobot	0,2513	0,0533	0,5998	0,0957	0,2	0,8	0,7456	0,1201	0,1343	0,8333	0,1667	0,1695	0,8305
Bobot Kapabilitas	0,1116				0,3562		0,0859			0,4066		0,0398	

Gambar 5. 3 OMAX KPI Kapabilitas

a. Pimpinan Perusahaan

Pada elemen kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan (K1) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen mengutamakan penerimaan karyawan putra

daerah (K2) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan (K3) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya evaluasi berkala pengolahan limbah (K4) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria kapabilitas, diketahui bobot elemen pimpinan perusahaan memiliki nilai 0,1116. Pada kinerja kapabilitas untuk elemen pimpinan perusahaan sudah baik sehingga hanya perlu ditingkatkan pada elemen K2 dan K4.

b. Karyawan

Pada elemen pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan (K5) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi (K6) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria kapabilitas, diketahui bobot elemen karyawan memiliki nilai 0,3562. Pada kinerja kapabilitas untuk elemen karyawan sudah cukup baik hanya perlu dipertahankan.

c. Konsumen

Pada elemen adanya quality control sebelum dilakukan pengiriman (K7) memperoleh skor 10 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya kebijakan pesanan darurat (K8) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Pada elemen adanya layanan customer (K9) memperoleh skor 8 berwarna hijau

dimana masuk pada kategori terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria kapabilitas, diketahui bobot elemen konsumen memiliki nilai 0,0859. Pada kinerja kapabilitas untuk elemen konsumen sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen K8.

d. Supplier

Pada elemen adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier (K10) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen adanya kebijakan terkait pemberian harga (K11) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria kapabilitas, diketahui bobot elemen supplier memiliki nilai 0,4066 dimana untuk bobot elemen ini memperoleh bobot tertinggi sehingga apabila terdapat sedikit peningkatan skor pada masing masing elemen supplier pada kriteria kapabilitas akan memberikan dampak yang cukup besar pada performa kinerja kapabilitas perusahaan.

e. Regulator

Pada elemen Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal (K12) memperoleh skor 8 berwarna hijau dimana masuk pada kategori terbaik. Pada elemen Adanya program CSR (K13) memperoleh skor 6 berwarna kuning dimana masuk pada kategori cukup baik sehingga masih dibutuhkan perbaikan dan peningkatan agar elemen tersebut mampu melampaui target perusahaan yang berada pada kategori hijau dengan perolehan skor terbaik. Jika dilihat dari keseluruhan bobot elemen masing masing *stakeholder* pada kriteria kapabilitas, diketahui bobot elemen regulator memiliki nilai 0,0398. Pada kinerja kapabilitas untuk elemen regulator sudah cukup baik hanya perlu ditingkatkan pada elemen K13.

Dari hasil tersebut diketahui bahwa PT. Innagroup Textile Manufacture telah memiliki capaian kinerja kapabilitas yang cukup baik dan tidak ada yang masuk kategori buruk atau berwarna merah. Namun, perusahaan masih perlu

meningkatkan kinerja pada masing masing KPI yang berwarna kuning guna memaksimalkan capaian target kinerja perusahaan.

5.5 Analisis Rekomendasi Perbaikan

Dari 41 KPI yang terbentuk 25 KPI masuk kategori terbaik atau berwarna hijau sementara 16 KPI sisanya masuk kategori cukup baik atau berwarna kuning dan tidak terdapat KPI dengan kategori buruk atau berwarna merah. Rekomendasi perbaikan dapat diberikan kepada KPI yang berada pada kategori kuning dengan nilai performansi rendah antara lain elemen S1 membuat standarisasi kriteria bahan baku yang akan diproduksi dan menjadwalkan evaluasi pengolahan limbah secara berkala dan teratur , S3 memberikan *form* kritik dan saran kepada konsumen dan melakukan evaluasi terkait pelayanan konsumen berdasarkan saran dan kritik dari konsumen, S8 membuat kebijakan terkait jaminan retur barang seperti memberikan kepada *customer form* jumlah dan jenis kain yang ingin diretur sehingga barang yang diretur terorganisir dengan baik, S9 melakukan komunikasi secara berkala dengan baik dan menjadikan supplier sebagai pemasok tetap, S11 pengecekan kinerja supplier dilakukan minimal 2 kali dari masa kontrak guna menjaga kualitas dari bahan baku yang dipasok, S14 merealisasikan program pemerintah secara optimal dan sesuai dengan kebijakan perusahaan, P5 pembuatan ide proposal *kaizen* untuk mengoptimalkan kinerja kerja karyawan dan mengefisiensikan waktu proses pengerjaan, P9 menyediakan *call center* untuk menerima keluhan dari *customer* dan untuk menindaklanjuti keluhan tersebut, P10 menjelaskan secara detail mengenai keinginan dan keluhan pihak *customer*, P11 membuat kebijakan terkait batasan mutu batu bara yang bisa diterima perusahaan, P14 mengoptimalkan lahan perusahaan untuk kebijakan lingkungan sesuai arahan pemerintah daerah, K2 meningkatkan peluang kesempatan menerima karyawan putra daerah sesuai dengan skill dan kemampuan pelamar, K4 memberikan training pengolahan limbah kepada karyawan dan menjadwalkan evaluasi pengolahan limbah secara berkala dan teratur, K8 perusahaan membuat kebijakan mengenai penambahan jumlah produksi dan waktu pengiriman dalam jangka waktu tertentu, K11 perusahaan membuat standarisasi terkait penentuan harga bahan baku yang ditawarkan supplier sesuai dengan kualitas

dan mutu dan K13 membuat program CSR secara terperinci dan dievaluasi secara berkala.



Dari hasil analisis setiap KPI, KPI yang berada pada zona kuning ditabulasikan seperti pada tabel 5.1 dibawah:

Tabel 5. 1 Ringkasan Rekomendasi KPI

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi	Follow Up Action
Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala	0,7632	6	Perusahaan belum memiliki standarisasi berkaitan dengan <i>supplier monitoring</i>	Membuat standarisasi kriteria berkaitan bahan baku yang akan diproduksi	Membuat <i>list</i> berkaitan dengan jenis dan detail bahan baku sebelum diproduksi
				Melakukan <i>supplier monitoring & evaluation</i> minimal 2 kali dari periode durasi kontrak.Hal ini berguna untuk menjaga kualitas dari bahan baku yang dipasok	Melakukan evaluasi supplier menjelang masa berakhir kontrak sebagai pertimbangan untuk kontrak selanjutnya
Kebijakan pelayanan konsumen	0,9768	6	Perusahaan belum memiliki <i>tools / system</i> berkaitan dengan <i>feedback evaluation</i> untuk evaluasi pelayanan yang diberikan	Membuat/merancang <i>tools</i> atau strategi berkaitan dengan <i>customer evaluation (feedback form, satisfication survey,dll)</i>	Mengirimkan <i>feedback form</i> melalui email kepada pelanggan dan melakukan <i>review</i> dan analisis berkaitan dengan <i>feedback</i> tersebut setiap bulannya
				Melakukan <i>review</i> dan <i>analysis</i> terhadap <i>customer feedback evaluation</i> yang sudah diberikan oleh <i>customer</i> sebagai bahan evaluasi pelayanan perusahaan ke depannya.	

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi	Follow Up Action
Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim	4,0002	6	Perusahaan belum memiliki prosedur terkait <i>system</i> retur barang	Membuat / merancang prosedur serta <i>system</i> berkaitan dengan retur barang, sehingga diharapkan perusahaan dapat memiliki data yang ter-organisir dan memudahkan proses retur dari <i>customer</i> kepada perusahaan	Membuat prosedur mengenai retur barang
Menjaga hubungan baik dengan supplier	0,8964	6	Minimnya komunikasi dan relasi yang baik dari perusahaan terhadap supplier	Menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan supplier sehingga supplier merasa puas terhadap barang dan juga pelayanan yang diberikan oleh perusahaan	Melakukan <i>meeting</i> /diskusi rutin setiap bulannya dengan para supplier
Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier	1,0296	6	Perusahaan belum memiliki <i>system</i> berkaitan dengan penilaian supplier / supplier evaluation yang dilakukan secara menyeluruh dan berkala	Pengecekan kinerja supplier dilakukan secara menyeluruh yakni dari tahap awal sampai akhir serta diharapkan dapat melakukan <i>review</i> dan evaluasi minimal 2 kali dari periode durasi kontrak guna menjaga kualitas dari bahan baku yang dipasok	Melakukan <i>review</i> supplier di tahap awal kontrak untuk memastikan supplier tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mereview kembali di akhir kontrak untuk mengevaluasi kembali kinerja supplier tersebut

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi	<i>Follow Up Action</i>
Adanya program pencanangan kebijakan daerah	0,75	6	Belum sepenuhnya dapat merealisasikan program yang sesuai dengan kebijakan daerah	Diharapkan perusahaan dapat merealisasikan program pemerintah secara optimal dan sesuai dengan kebijakan perusahaan	Beberapa sudah dijalankan pada bulan Juni - Juli. Selanjutnya akan merealisasikan program pemerintah yang dianggap sesuai dengan kebijakan perusahaan secara bertahap dibulan selanjutnya.
Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan	1,6986	6	Belum tersedianya wadah untuk menerima saran dan kritik karyawan	Pembuatan ide proposal <i>kaizen</i> untuk mengoptimalkan kinerja kerja karyawan dan mengefisiensikan waktu proses pengerjaan	Akan menerapkan ide proposal <i>kaizen</i> secara bertahap
Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan	4,0002	6	Minimnya respon tanggap perusahaan terhadap <i>customer</i>	Menyediakan <i>call center</i> untuk menerima keluhan dari <i>customer</i> dan untuk menindaklanjuti keluhan tersebut	Melakukan <i>follow up</i> melalui <i>email</i> /telepon setelah barang diterima oleh pelanggan untuk mendapatkan <i>review</i> mengenai barang / <i>service</i> yang diterima
Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala	0,6894	6	Dapat menjalin komunikasi yang baik dan regular dengan para pelanggan	Menjalin komunikasi yang baik sehingga bisa lebih memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan	Rutin melakukan <i>follow up</i> melalui <i>email</i> maupun telepon guna mengetahui mengenai keinginan dan kebutuhan yang

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi	<i>Follow Up Action</i>
					diinginkan oleh pelanggan
Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim	1,0932	6	Belum adanya standarisasi perusahaan terkait kualitas dari batu bara yang dikirim	Membuat kebijakan terkait batasan mutu batu bara yang bisa diterima perusahaan	Menetapkan standar kriteria batu bara yang akan digunakan oleh perusahaan
Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan	0,5	6	Belum dilakukannya pemanfaatan lahan perusahaan	Mengoptimalkan lahan perusahaan untuk kebijakan lingkungan sesuai arahan pemerintah daerah	Memanfaatkan lahan untuk dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan dan arahan pemerintah daerah. Seperti pada bulan Juni membuat taman untuk bersantai karyawan sebagai sarana ruang terbuka hijau.
Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah	0,3198	6	Minimnya peluang kesempatan penerimaan karyawan putra daerah	Meningkatkan peluang kesempatan menerima karyawan putra daerah sesuai dengan <i>skill</i> dan kemampuan pelamar	Memberikan peluang dan kesempatan untuk putra/putri daerah yang memang lolos seleksi dan proses yang ditetapkan oleh perusahaan

KPI	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi	Follow Up Action
Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah	0,5742	6	Pengolahan limbah belum dilakukan secara maksimal	Memberikan <i>training</i> pengolahan limbah kepada karyawan	Merancang dan merencanakan <i>training</i> / pelatihan yang berkaitan dengan lingkungan
				Menjadwalkan evaluasi pengolahan limbah secara berkala dan teratur	
Adanya kebijakan pesanan darurat	0,7206	6	Permintaan pesanan <i>customer</i> yang mendadak belum terorganisir dengan baik	Perusahaan membuat kebijakan mengenai penambahan jumlah produksi dan waktu pengiriman dalam jangka waktu tertentu	Membuat rencana dan aturan mengenai penanganan permintaan yang mendadak yang berdampak pada peningkatan jumlah produksi
Adanya kebijakan terkait pemberian harga	1,0002	6	Belum adanya standarisasi harga bahan baku	Perusahaan membuat standarisasi terkait penentuan harga bahan baku yang ditawarkan supplier sesuai dengan kualitas dan mutu	Membuat <i>list</i> dan data berkaitan dengan jenis bahan baku dan harga yang diinginkan oleh perusahaan dan direview setiap tahunnya sebagai dasar dalam menentukan vendor dan kontrak
Adanya program CSR	4,983	6	Belum adanya konsep pembangunan berkelanjutan	Membuat program CSR secara terperinci dan dievaluasi secara berkala	Melakukan program CSR untuk lingkungan sekitar perusahaan

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis dari penelitian yang dilakukan pada PT. Innagroup Textile Manufacture maka didapatkan hasil sebagai berikut:

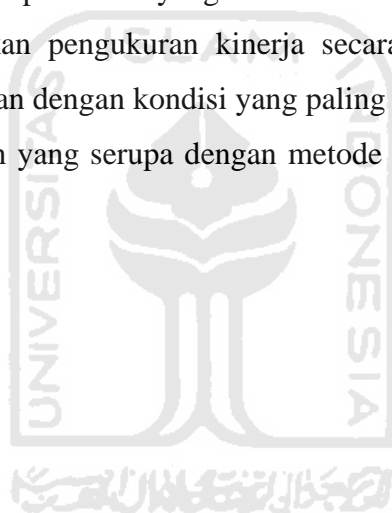
1. Dari hasil identifikasi KPI dengan metode performance prism terbentuk 41 KPI, dimana 14 KPI pada kriteria strategi, 14 KPI pada kriteria proses dan 13 KPI pada kriteria kapabilitas.
2. KPI yang paling mempengaruhi untuk menjadi tolok ukur perusahaan yaitu pada KPI strategi adalah pada *stakeholder* pimpinan perusahaan dengan bobot 0,3627, pada KPI proses pada *stakeholder* supplier dengan bobot 0,4282, dan pada KPI kapabilitas pada *stakeholder* supplier dengan bobot 0,4066 sehingga apabila terdapat sedikit peningkatan skor maka akan memberikan dampak yang cukup besar pada peforma kinerja perusahaan.
3. Berdasarkan hasil perhitungan, secara umum kinerja PT. Innagroup Textile Manufacture tergolong terbaik dapat dilihat dari hasil performansi perusahaan dengan nilai 8,7259 dimana dari 41 KPI yang terbentuk 25 KPI masuk kategori terbaik atau berwarna hijau sementara 16 KPI sisanya masuk kategori cukup baik atau berwarna kuning dan tidak terdapat KPI dengan kategori buruk atau berwarna merah. Rekomendasi perbaikan dapat diberikan kepada KPI yang berada pada kategori kuning dengan nilai performansi rendah antara lain elemen S1 dengan membuat standarisasi kriteria bahan baku dan melaksanakan evaluasi supplier secara berkala, S3 menyediakan *form* kritik dan saran serta melakukan evaluasi pelayanan konsumen, S8 memberikan *form* jumlah dan jenis kain yang ingin diretur sehingga barang dapat terorganisir, S9 melakukan komunikasi dengan baik dan menjadikan pemasok tetap, S11 pengecekan kinerja minimal 2 kali dari masa kontrak, S14 merealisasikan program pemerintah sesuai kebijakan perusahaan, P5 pembuatan ide proposal *kaizen*, P9 menyediakan call center dan menindaklanjuti keluhan, P10 memberikan penjelasan secara detail, P11 membuat kebijakan batasan

mutu batu bara, P14 mengoptimalkan lahan perusahaan sesuai arahan pemerintah, K2 meningkatkan peluang putra daerah sesuai *skill* dan kemampuan, K4 memberikan *training* dan menjadwalkan evaluasi pengolahan limbah, K8 membuat kebijakan penambahan jumlah produksi dan waktu pengiriman, K11 membuat standarisasi penentuan harga bahan baku sesuai kualitas dan mutu dan K13 mengadakan program CSR.

b. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis kepada PT. Innagroup Textile Manufacture maupun kepada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya yaitu :

1. Perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja secara periodik agar variabel kinerja KPI dapat disesuaikan dengan kondisi yang paling baru.
2. Dapat melakukan penelitian yang serupa dengan metode pengukuran kinerja yang lebih baik dikemudian hari.



DAFTAR PUSTAKA

- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance Measurement of Supply Chain Management Using the Analytical Hierarchy Process. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, Vol. 18, No. 8, p. 666-680.
- Sari, R. P. (2015). Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning: Case study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, Vol. 3, p. 121-126.
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparasion of Perfomance Measurement System. *Journal of Organizational Management Studies*, p. 1-13.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2000). *Manajemen Biaya*. (A. S. Ambarriani, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Vanany, I. (2003). Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT.X). *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 5, No. 1, p. 50 - 62.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, Vol 7, No. 8, P. 101 - 112.
- Warren, J. (2011). *Key Performance Indicators (KPI) - Definition and Action: Integrating KPIs into your Company's Strategy*. London: ATI.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, Issue 1, P. 117 - 128.
- Marr, B. (2016). *25 Key performance indicators yang harus diketahui*. (Y. Ervan, Trans.) Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, P. 83 - 98.
- Riggs, J. L., & Felix, G. H. (1983). *Productivity by Objectives*.

- Fithri, P., & Firdaus, I. (2014). Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX). *Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13, No. 1, P. 548 - 555.
- Charkha, P. G., & Jaju, S. B. (2015). Identification of Performance Measures for Textile Supply Chain: Case of Small & Medium Size Enterprise. *Int. J Sup. Chain. Mgt.*, Vol. 4, No. 3, P. 50 - 58.
- Kinanti, W. A., & Nurhasanah, N. (2019). Usulan Perancangan Key Performance Index (KPI) dengan Konsep Green HRM Menggunakan Perspektif Performance Prism dan Metode AHP pada Waris Cafe. *Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI SAINS DAN TEKNOLOGI*, Vol. 5, No. 2, P. 70 - 78.
- Rosyidah, M., & Saputra, D. (2019). Penentuan Key Performance Indicators (KPI) dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Program Studi Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Palembang). *Integrasi Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 4, No. 1, P. 17 - 23.
- Widodo, A., & Adib, M. S. (2018). Penerapan Performance Prism, AHP, dan Objective Matrix sebagai Alat Ukur Kinerja pada UKM Pengolahan Ikan di Kabupaten Rembang. *Fokus Ekonomi*, Vol. 13, No. 2, P. 186 -209.
- Astuti, M., & Wahyuni, H. C. (2018). Strategi Implementasi Green Human Resource Management pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 2, P. 121 - 128.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. U.K: Prentice Hall.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, p. 6-12.
- Badan Pusat Statistik. (2019). Pertumbuhan Produksi IBS Triwulan II- 2019 Naik 3,62 Persen [cited : 15-12-2019]. Available at : <https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/08/01/1625/pertumbuhan-produksi-ibs-triwulan-ii--2019-naik-3-62-persen.html>.
- Pryanka, A., & Zuraya, N. (2019). Pertumbuhan Industri Manufaktur Indonesia Melambat. [cited: 15-12-2019]. Available at : <https://republika.co.id/berita/pvjr2k383/pertumbuhan-industri-manufaktur-indonesia-melambat>.

LAMPIRAN

Kuisisioner 5 Faset dalam Performance Prims terhadap PT. Innagroup Textile Manufacture

Kepada Yth: Bapak/Ibu Pimpinan/Karyawan Perusahaan 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/Sdri responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuisisioner ini. Mohon kuisisioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuisisioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan *stakeholder* 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, 9 Maret 2020

Peneliti,

Vitria Celynency

Nama :
Umur :
Divisi :
Jabatan :

1. Siapa saja pihak perusahaan yang terlibat di PT. Innagroup Textile Manufacture?
2. Siapa yang menjadi *stakeholder* kunci / pemegang kendali utama di PT. Innagroup Textile Manufacture?
3. Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan pihak-pihak dalam menilai kinerja perusahaan di PT. Innagroup Textile Manufacture?
4. Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
5. Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
6. Kontribusi apa yang dijalankan oleh pihak-pihak yang terlibat untuk melihat kinerja perusahaan di PT. Innagroup Textile Manufacture?
7. Proses apa yang dilakukan untuk memenuhi strategi tersebut?
8. Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?
9. Kontribusi apakah dari *stakeholder* yang kita perlukan jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut?

Kuisisioner 5 Faset dalam Performance Prims terhadap PT. Geo Dua Pito (Supplier)

Kepada Yth: Bapak/Ibu Pimpinan/Karyawan Perusahaan PT. Geo Dua Pito

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/Sdri responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuisisioner ini. Mohon kuisisioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuisisioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan *stakeholder* 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, 8 April 2020

Peneliti,

Vitria Celynency

Nama :
Umur :
Divisi :
Jabatan :

1. Apa saja hal - hal yang diinginkan PT. Geo Dua Pito dalam menjalankan kerjasama dengan buyer?
2. Kriteria apa saja yang biasa diinginkan buyer saat memesan batu bara di PT. Geo Dua Pito? (contoh ; Pengiriman harus 2 hari, kualitas harus sesuai spesifikasi yang diinginkan)
3. Kapabilitas apa yang diinginkan PT. Geo Dua Pito untuk meningkatkan kerjasama yang erat dengan buyer?
4. Strategi apa yang seharusnya diterapkan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan buyer?
5. Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
6. Apa saja yang terdapat dalam MOU PT. Geo Dua Pito dengan buyer? (secara garis besar)
7. Apakah bisa dilakukan pengembalian apabila batu bara yang diinginkan buyer tidak sesuai spesifikasi yang diminta?
8. Kontribusi seperti apa yang akan ditingkatkan PT. Geo Dua Pito terhadap buyer?

Kuisisioner 5 Faset dalam Performance Prims terhadap CV. Liana Collection (Pelanggan/Distributor)

Kepada Yth: Bapak/Ibu Pimpinan/Karyawan Perusahaan CV. Liana Collection

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/Sdri responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuisisioner ini. Mohon kuisisioner ini diisi sesuai dengan apa yang diperoleh di lapangan. Kuisisioner ini akan digunakan untuk mengumpulkan data tentang persepsi dan harapan *stakeholder* 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, 8 April 2020

Peneliti,

Vitria Celynency

Nama :
Umur :
Divisi :
Jabatan :

1. Apa saja hal - hal yang diinginkan PT. Liana Collection dalam menjalankan kerjasama dengan supplier?
2. Kriteria apa saja yang biasa diinginkan CV. Liana Collection saat meminta barang kepada supplier? (contoh ; Pengiriman harus 2 hari, kualitas harus sesuai spesifikasi yang diinginkan)
3. Kapabilitas apa yang diinginkan CV. Liana Collection untuk meningkatkan kerjasama yang erat dengan supplier?
4. Strategi apa yang seharusnya diterapkan supplier untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan CV. Liana Collection?
5. Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
6. Apa saja yang terdapat dalam MOU CV. Liana Collection dengan supplier? (secara garis besar)
7. Apakah akan mengajukan pengembalian apabila produk yang diinginkan CV. Liana Collection tidak sesuai spesifikasi yang diminta?
8. Kontribusi seperti apa yang akan ditingkatkan CV. Liana Collection terhadap supplier?

Kuisisioner 5 Faset dalam Performace Prims terhadap Regulator (PEMERINTAHAN KABUPATEN KLATEN)

Kepada Yth: Bapak/Ibu PEMERINTAHAN KABUPATEN Klaten

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/Sdri 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 *stakeholder* 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.

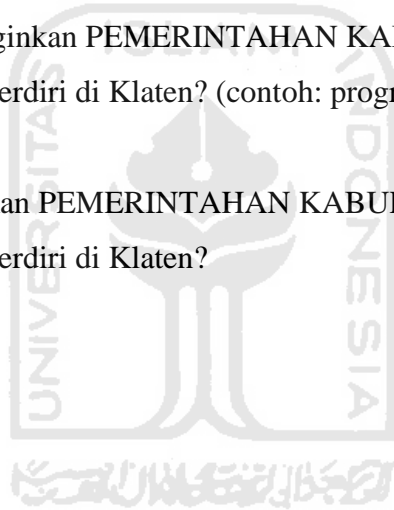
Yogyakarta, 10 April 2020

Peneliti,

Vitria Celynency

Nama :
Umur :
Divisi :
Jabatan :

1. Kriteria apa saja yang diinginkan PEMERINTAHAN KABUPATEN KLATEN terhadap perusahaan yang berdiri di Klaten?
2. Program apa saja yang diinginkan PEMERINTAHAN KABUPATEN KLATEN terhadap perusahaan yang berdiri di Klaten? (contoh: program csr)
3. Kontribusi apa yang diberikan PEMERINTAHAN KABUPATEN KLATEN terhadap perusahaan yang berdiri di Klaten?



KUESIONER KEPUASAN DAN KONTRIBUSI KARYAWAN PERUSAHAAN
TERHADAP PT. INNAGROUP TEXTILE MANUFACTURE

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Karyawan Perusahaan 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/Sdri 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 karyawan 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, 15 April 2020

Peneliti,

Vitria Celynency

Nama :
 Umur :
 Divisi :
 Jabatan :

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (V) pada salah satu nilai yang Anda pilih untuk masing-masing pernyataan.

Angka	Skala Kepuasan
1	Sangat Tidak Puas
2	Tidak Puas
3	Cukup Puas
4	Puas
5	Sangat Puas

No	Pernyataan	Skala Kinerja					Pernyataan	Skala Kinerja				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	Kepuasan (<i>Satisfaction</i>)	1	2	3	4	5	Kontribusi (<i>Contribution</i>)	1	2	3	4	5
1	Pencapaian target produksi baik kuantitas maupun kualitas						Produk sesuai target					
2	Ketepatan waktu produksi						Bahan baku datang tepat waktu					

3	Pemenuhan sasaran mutu					Adanya standarisasi produk				
4	Kedisiplinan dan kejujuran karyawan					Perhatian terhadap kehadiran dan pemberian apresiasi kepada karyawan				
5	Hasil laporan dan evaluasi yang baik					Mengetahui optimalisasi kinerja				
6	Menjaga kualitas produk yang siap kirim					Melakukan inspeksi secara berkala				
7	Komunikasi yang baik sesama pekerja					Tidak ada kesenjangan antara senior dan junior				
8	Ketersediaan SDM yang baik					Karyawan paham jobdesk masing masing				
9	Adanya pemberian jaminan sosial dan kesehatan					Mengoptimalkan kerja karyawan karena kondisi aman				
10	Pemberian penghargaan atas prestasi kerja					Meningkatkan motivasi kerja karyawan				

“TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA”

Perbandingan Pembobotan Antar Stakeholder

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

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Pimpinan Perusahaan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	S1																		S2
2	S1																		S3
3	S1																		S4
4	S2																		S3
5	S2																		S4
6	S3																		S4

S1 : Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala

S2 : Melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan

S3 : Kebijakan pelayanan Konsumen

S4 : Melaksanakan evaluasi produksi secara berkala

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Karyawan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	S5																		S6

S5 : Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan

S6 : Adanya pemberian himbauan atau pelanggaran yang sesuai bagi pekerja

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Konsumen

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	S7																		S8

S7 : Menjaga hubungan baik dengan Konsumen

S8 : Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Supplier

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	S9																		S10
2	S9																		S11
3	S9																		S12
4	S10																		S11
5	S10																		S12
6	S11																		S12

S9 : Menjaga hubungan baik dengan supplier

S10 : Adanya kesepakatan kebijakan mutu

S11 : Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier

S12 : Peningkatan kuantitas produksi

Perbandingan Pembobotan Strategi pada Regulator

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	S13																		S14

S13 : Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan

S14 : Adanya program penanaman kebijakan daerah

Perbandingan Pembobotan Proses pada Pimpinan Perusahaan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	P1																		P2
2	P1																		P3
3	P2																		P3

P1 : Peningkatan presentase pencapaian target kerja

P2 : Ketelitian pengolahan laporan

P3 : Kebijakan area lingkungan perusahaan

Perbandingan Pembobotan Proses pada Karyawan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	P4																		P5
2	P4																		P6
3	P4																		P7
4	P5																		P6
5	P5																		P7
6	P6																		P7

P4 : Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal

P5 : Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan

P6 : Adanya kebijakan terkait quality control pada saat produksi

P7 : Menjaga komunikasi sesama pekerja

Perbandingan Pembobotan Proses pada Konsumen

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	P8																		P9

P8 : Memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku

P9 : Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan

Perbandingan Pembobotan Proses pada Supplier

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	P10																		P11
2	P10																		P12
3	P11																		P12

P10 : Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala

P11 : Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim

P12 : Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran

Perbandingan Pembobotan Proses pada Regulator

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	P13																		P14

P13 : Tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha

P14 : Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Pimpinan Perusahaan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	K1																		K2
2	K1																		K3
3	K1																		K4
4	K2																		K3
5	K2																		K4
6	K3																		K4

K1 : Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan

K2 : Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah

K3 : Kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan

K4 : Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Karyawan

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	K5																		K6

K5 : Pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan

K6 : Tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Konsumen

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	K7																		K8
2	K7																		K9
3	K8																		K9

K7 : Adanya quality control sebelum dilakukan pengiriman

K8 : Adanya kebijakan pesanan darurat

K9 : Adanya layanan customer

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Supplier

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	K10																		K11

K10 : Adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier

K11 : Adanya kebijakan terkait pemberian harga

Perbandingan Pembobotan Kapabilitas pada Regulator

No	Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
1	K12																		K13

K12 : Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal

K13 : Adanya program CSR

KUESIONER PEMBOBOTAN OMAX TERHADAP KEY PERFORMANCE
INDICATOR

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Pimpinan Perusahaan 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/Sdri 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, 27 April 2020

Peneliti,

Vitria Celynency

Nama :
 Umur :
 Divisi :
 Jabatan :

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (V) pada salah satu nilai yang Anda pilih untuk masing-masing pernyataan.

Angka	Skala Kepuasan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

No	Pernyataan	Skala Kinerja				
		1	2	3	4	5
1	Melaksanakan evaluasi supplier secara berkala (S1)					
2	Melaksanakan pelatihan skill secara berkala yang berkaitan juga dengan aspek lingkungan (S2)					

3	Kebijakan pelayanan konsumen (S3)					
4	Melaksanakan evaluasi produksi secara berkala (S4)					
5	Menjamin dan memantau kebijakan mutu yang dijalankan perusahaan (S5)					
6	Adanya pemberian himbauan atau pelanggaran yang sesuai bagi pekerja (S6)					
7	Menjaga hubungan baik dengan Konsumen (S7)					
8	Adanya jaminan dan pengembalian kain yang sudah terkirim (S8)					
9	Menjaga hubungan baik dengan supplier (S9)					
10	Adanya kesepakatan kebijakan mutu (S10)					
11	Melakukan pengecekan berkala kinerja supplier (S11)					
12	Peningkatan kuantitas produksi (S12)					

13	Kebijakan pengolahan limbah yang membahayakan lingkungan (S13)						
14	Adanya program pencanangan kebijakan daerah (S14)						
15	Peningkatan presentase pencapaian target kerja (P1)						
16	Ketelitian pengolahan laporan (P2)						
17	Kebijakan area lingkungan perusahaan (P3)						
18	Pemanfaatan fasilitas produksi secara optimal (P4)						
19	Kebijakan menerima saran dan kritik karyawan (P5)						
20	Adanya kebijakan terkait quality control pada saat produksi (P6)						
21	Menjaga komunikasi sesama pekerja (P7)						
22	Memberikan bonus sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku (P8)						

23	Meningkatkan respon tanggap terhadap keluhan (P9)					
24	Meningkatkan intensitas komunikasi secara berkala (P10)					
25	Adanya batasan kualitas pada batu bara yang dikirim (P11)					
26	Meningkatkan target produksi kain dan strategi pemasaran (P12)					
27	Tingkat kemudahan dikeluarkannya izin usaha (P13)					
28	Adanya kebijakan pemanfaatan lahan perusahaan (P14)					
29	Kebijakan penerimaan karyawan termasuk yang paham praktik lingkungan (K1)					
30	Mengutamakan penerimaan karyawan putra daerah (K2)					
31	Kebijakan peningkatan skill karyawan terutama pada skill tentang paham praktik lingkungan (K3)					
32	Adanya evaluasi berkala pengolahan limbah (K4)					

33	Pemberian apresiasi guna membangun motivasi kerja karyawan (K5)						
34	Tersedianya arahan untuk pekerja apabila adanya inovasi dalam kegiatan produksi (K6)						
35	Adanya quality control sebelum dilakukan pengiriman (K7)						
36	Adanya kebijakan pesanan darurat (K8)						
37	Adanya layanan customer (K9)						
38	Adanya koordinasi yang baik antara pengadaan dan supplier (K10)						
39	Adanya kebijakan terkait pemberian harga (K11)						
40	Pemanfaatan fasilitas perusahaan secara optimal (K12)						
41	Adanya program CSR (K13)						

“TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASINYA”