

**IDENTIFIKASI *STAKEHOLDER* SERTA PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DENGAN *PERFORMANCE PRISM* MENGGUNAKAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
(Studi Kasus di PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara “Starcross” Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

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



Nama : Fadhillah Alvasha Refdyatama

NIM : 16 522 157

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN

PT. LINTAS BINTANG MULIA NUSANTARA
Jl. Elang Jawa No. 5A Nglarang Wedomartani Sleman Yogyakarta
Telp. +62 274 883 143 / 0878 3444 4628

STARCROSS

SURAT KETERANGAN

No. : 06/SK/IV/202101

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Fadhillah Alvasha R.
NIM : 16522157

Adalah mahasiswa Program Studi SI Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia yang telah selesai melaksanakan penelitian Tugas Akhir di Starcross Yogyakarta yang dilaksanakan pada tanggal 25 Januari s.d. 10 April 2021.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Yogyakarta, 19 April 2021

STARCROSS

Weimpy Adhari

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja keras saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang telah saya cantumkan sumbernya. Apabila dikemudian hari ternyata terbukti pernyataan saya terdapat kesalahan dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia menerima hukuman atau sanksi sesuai peraturan yang berlaku dari Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Maret 2021



Fadhillah Alvasha Refdyatama

16 522 157

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**IDENTIFIKASI *STAKEHOLDER* SERTA PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DENGAN *PERFORMANCE PRISM* MENGGUNAKAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)**

(Studi Kasus di PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara “Starcross”)

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1

Jurusan Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Fadhillah Alvasha Rrefdyatama

NIM. 16 522 157

Yogyakarta, Maret 2021

Dosen Pembimbing Tugas Akhir

Suci Miranda, S.T., M.Sc.

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUTSRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**IDENTIFIKASI *STAKEHOLDER* SERTA PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DENGAN *PERFORMANCE PRISM* MENGGUNAKAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
(Studi Kasus di PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara “Starcross”)**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Fadhillah Alvasha Refdyatama

NIM. 16 522 157

**Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri
Yogyakarta, Maret 2021**

Tim Penguji

Suci Miranda, S.T., M.Sc.

Ketua

Bambang Suratno, S.T., M.T.

Anggota I

Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Pratiq Imawan, S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat yang telah diberikan dan atas kuasaNya saya dapat mempersembahkan karya ini untuk diri saya, orang-orang yang saya cintai dan institusi tempat dimana saya menimba ilmu

Skripsi ini merupakan secuil persembahan dari saya untuk bapak dan ibu saya tercinta, yang tiada hentinya selalu memberikan doa serta kasih sayangnya kepada saya, mengusahakan segala yang terbaik untuk saya, mendukung dan percaya kepada setiap apapun yang saya jalani serta selalu ada untuk saya berpulang ketika sedih maupun bahagia

Teruntuk saudara saya adik-adik dan kakak yang telah mendoakan serta memberi saya perhatian, semangat, serta dukungan dalam setiap hal yang saya lakukan

Teruntuk semua pengajar yang telah memberikan ilmu-ilmu terapan dan ilmu pelajaran hidup kepada saya yang sangat berharga dan bermanfaat dalam hidup saya kelak

Teruntuk semua teman-teman yang setia menemani perjalanan saya serta memberikan kisah yang berarti dalam hidup saya

Saya mengucapkan terimakasih kepada semua yang telah hadir dalam hidup, memberikan sesuatu yang bermanfaat untuk saya. Setelahnya inshaAllah akan selalu saya persembahkan sesuatu yang bermanfaat untuk disekitar saya. Aamiin.

MOTTO

يَرْجِعَ حَتَّىٰ اللَّهُ سَبِيلٍ فِي فَهُوَ الْعِلْمُ طَلَبُ فِي خَرَجَ مَنْ

“Barang siapa yang keluar untuk mencari ilmu, maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang” -H.R Turmudzi

“Jangan lupa untuk menikmati prosesnya, karena itu yang akan membuat rasa syukur terhadap hasil yang diterima” - Bapak

“Selalu ingat kepada Allah, apapun yang terjadi jadilah diri sendiri yang selalu ingat kepada-Nya” - Ibu

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamiin, puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan nikmat-Nya. Tidak lupa sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan pengikutnya yang telah berjuan dan membimbing kita menyelesaikan segala urusannya di dunia. Sehingga pada akhirnya penulis mampu memiliki kesempatan dan kemudahan untuk dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir yang berjudul **Identifikasi Stakeholder Serta Perapan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Performance Prism Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)** yang dilakukan di PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara “Starcross”.

Dengan segala rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya, memberikan pengetahuan serta bimbingan, dan dukungan sehingga baik langsung maupun tidak langsung telah turut membantu penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M. T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S. T., M. Sc., Ph. D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S. T., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Suci Miranda, S.T., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, motivasi, doa, serta pengetahuan selama pembuatan Tugas Akhir ini.
5. Bapak Ir. Sunartomo dan Ibu Diyan Wahyuni selaku orangtua saya yang selalu mendukung dan memberikan doa serta kasih sayangnya. Serta kakak dan adik-adik

saya yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat selama pengerjaan Tugas Akhir.

6. Bapak Karim Weimpy Adhari selaku pemilik perusahaan beserta karyawannya yang mengizinkan dan memberikan kesempatan serta fasilitas sehingga memudahkan selama proses menjalankan Tugas Akhir di PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara.
7. Dewi Rizki, Abiyu Widadniko, Yusril Izza, dan Ista Aziz yang selalu memberikan dukungan dan bantuan selama pengerjaan Tugas Akhir ini.
8. Teman-teman bimbingan skripsi yang membantu dan berjuang bersama dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
9. Teman-teman Teknik Industri Angkatan 2016 yang telah bersama-sama menjalani perkuliahan dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih kurang dan jauh dari kata sempurna, oleh karenanya penulis menyampaikan permohonan maaf. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. Aamiin Yaa Robbal'Aalamin.

Wassalamu 'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Maret 2021

Penulis

ABSTRAK

Perkembangan industri bisnis di Indonesia yang pesat, berdampak pada semakin tingginya tuntutan terhadap kemampuan manajemen dalam menghadapi berbagai perubahan dan peningkatan dalam organisasi untuk bertahan di dalam persaingan industri bisnis. Salah satunya PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross) yang bergerak dibidang bisnis konfeksi fashion. Dimana perusahaan melibatkan beberapa stakeholder dalam menggerakkan proses bisnis yang ada. Oleh karenanya penting bagi perusahaan dalam mengidentifikasi stakeholder yang mereka punya guna mengetahui keterlibatan setiap stakeholder dan membuat membuat sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, dilakukan identifikasi stakeholder yang ada pada perusahaan dengan menggunakan pendekatan Project Stakeholder Management, didapatkan stakeholder yang berpengaruh yaitu Owner, Karyawan, Vendor, Konsumen, dan Kompetitor. Dimana mereka memiliki 6 keterlibatan efektif pada owner, 10 keterlibatan pada karyawan, 5 keterlibatan pada vendor, 4 keterlibatan pada konsumen, dan 2 keterlibatan pada kompetitor. Setelah mengetahui siapa saja stakeholder yang ada pada perusahaan, dilakukan mengidentifikasi untuk membuat rancangan pengukuran kinerja dengan Performance Prism dengan melihat Satisfaction, Contribution, Strategy, Process, dan Capability. Dihasilkan 50 KPI yang terdiri dari Karyawan 18 KPI, Vendor 13 KPI, Konsumen 14 KPI, dan Kompetitor 5 KPI. Didapatkan karyawan sebagai stakeholder dengan bobot tertinggi dengan bobot 0.376, dimana memiliki KPI pada karyawan KPI satisfaction Kecakapan dalam menggunakan software (E2-SA) dengan bobot 0.357, KPI contribution Tingkat produktifitas karyawan (E18-CO) dengan bobot 0.582, KPI capability jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan (E14-C) dengan bobot 0.401, KPI process Jumlah mengadakan rapat dengan owner (E10-P) dengan bobot 0.377, dan KPI strategy Tingkat informasi tersampaikan (E6-S) dengan bobot 0.667.

Kata Kunci: KPI (Key Performance Indikator), Konfeksi, Performance Prism, Project Stakeholder Management, Stakeholder

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II.....	9
KAJIAN LITERATUR	9
2.1 Kajian Induktif.....	9
2.1.1 Analisis Stakeholder.....	9
2.1.2 Project Stakeholder Management	10
2.1.3 Pengukuran Kinerja, Stakeholder, Performance Prism, Performance Indicator, dan KPI	13
2.2 Kajian Deduktif	29
2.2.1 Pengukuran Kinerja	29
2.2.2 Stakeholder	30
2.2.3 Project Stakeholder Management	32
2.2.4 Performance Prism.....	35
2.2.5 KPI (Key Pperformance Indicator).....	37
2.2.6 AHP (Analytical Hierarcy Process).....	37
BAB III	40
METODE PENELITIAN	40
3.1 Objek Penelitian	40
3.2 Metode Pengumpulan Data	40
3.3 Jenis Data.....	41
3.4 Alur Penelitian.....	41

3.4.1	<i>Initiating</i>	43
3.4.2	<i>Planning</i>	43
3.4.3	<i>Execution</i>	46
3.4.4	<i>Monitoring dan Controlling</i>	48
3.4.5	Kesimpulan dan Saran	48
BAB IV		49
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA PENELITIAN		49
4.1	Deskripsi Perusahaan	49
4.1.1	Latar Belakang Prusahaan	49
4.1.2	Visi dan Misi	50
4.1.3	Hasil Produksi	50
4.1.4	Struktur Organisasi	52
4.1.5	Proses Bisnis	53
4.2	Analisis <i>Stakeholder</i> Menggunakan <i>Project Stakeholder Management</i>	56
4.2.1	<i>Identify Stakeholder</i>	56
4.2.2	<i>Stakeholder Engagement Plan</i>	62
4.3	Menganalisis Kinerja Perusahaan dengan <i>Performance Prism</i>	69
4.3.1	Identifikasi <i>Stakeholder Satisfaction</i>	69
4.3.2	Identifikasi <i>Stakeholder Contribution</i>	75
4.3.3	Identifikasi <i>Strategy</i>	76
4.3.4	Identifikasi <i>Prosess</i>	77
4.3.5	Identifikasi <i>Capability</i>	77
4.3.6	Model <i>Performance Prism</i>	79
4.3.7	<i>Key Performance Indicator</i>	83
4.4	Pembobotan Menggunakan AHP	87
4.4.1	Pembobotan Antar <i>Stakeholder</i>	89
4.4.2	Pembobotan Antar Perspektif Prism	89
4.4.3	Pembobotan dalam <i>Stakeholder</i> Karyawan	90
4.4.4	Pembobotan dalam <i>Stakeholder</i> Vendor	92
4.4.5	Pembobotan dalam <i>Stakeholder</i> Konsumen	94
4.4.6	Pembobotan dalam <i>Stakeholder</i> Kompetitor	96
4.4.7	Prioritas KPI	98
BAB V		102
PEMBAHASAN		102
5.1	Analisis <i>Stakeholder</i> dengan <i>Project Stakeholder Management</i>	102
5.1.1	<i>Owner</i>	102
5.1.2	Karyawan	103
5.1.3	Vendor	104
5.1.4	Konsumen	104
5.1.5	Kompetitor	105
5.2	Analisis Model Performance Prism	105
5.3	Analisis perbandingan pembobotan KPI dengan AHP	111
5.3.1	Pembahasan Pembobotan pada <i>Stakeholder</i>	111
5.3.2	Pembahasan Pembobotan pada kriteria	112
5.3.3	Pembahasan Pembobotan pada KPI Karyawan	113
5.3.4	Pembahasan Pembobotan pada KPI Konsumen	117

5.3.5	Pembahasan Pembobotan pada KPI Vendor	120
5.3.6	Pembahasan Pembobotan pada KPI Kompetitor.....	123
5.4	Analisis Hubungan Antara Hasil Identifikasi <i>Project Stakeholder Management</i> dengan KPI Kinerja <i>Performance Indicator</i>	124
5.5	Kendala pada Penelitian	125
BAB VI.....		127
KESIMPULAN DAN SARAN		127
6.1	Kesimpulan.....	127
6.2	Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA		131
LAMPIRAN.....		135



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 <i>Review Journal</i> Identifikasi <i>Stakeholder</i>	11
Tabel 2. 2 Format Pertanyaan Neely et al., 2000.....	16
Tabel 2. 3 Format Pertanyaan yang Dikembangkan Liulliyah dan Subriadi.....	16
Tabel 2. 4 <i>Review Journal</i> Identifikasi <i>Performance Prism</i>	17
Tabel 2. 5 Format Tabel <i>Assessment Recommendation Strategy</i>	33
Tabel 2. 6 Klasifikasi <i>Strategy</i>	34
Tabel 2. 7 stakeholder engagement assessment matrix	35
Tabel 2. 8 Skala Perbandingan AHP	39
Tabel 3. 1 Tabel Waktu Pelaksanaan.....	43
Tabel 4. 1 Tabel Identifikasi <i>Stakeholder</i>	58
Tabel 4. 2 <i>Interest</i> atau <i>Goal Stakeholder</i>	58
Tabel 4. 3 <i>Power Stakeholder</i>	59
Tabel 4. 4 <i>Stakeholder Register</i> pada Perusahaan	59
Tabel 4. 5 Stakeholder Assessment Matrix Perusahaan	62
Tabel 4. 6 Rancangan <i>Engagement Stakeholder</i> Perusahaan	63
Tabel 4. 7 <i>Responden Stakeholder</i>	69
Tabel 4. 8 Rekap <i>Satisfaction's Stakeholder</i>	70
Tabel 4. 9 Rekapitulasi data <i>Likert Satisfaction's Stakeholder</i>	71
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas	73
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4. 12 <i>Satisfaction's Stakeholder</i>	74
Tabel 4. 13 <i>Contribution's Stakeholder</i>	75
Tabel 4. 14 <i>Capability Stakeholder</i>	76
Tabel 4. 15 <i>Process Stakeholder</i>	77
Tabel 4. 16 <i>Capability Stakeholder</i>	78
Tabel 4. 17 <i>Model Performance Prism</i>	79
Tabel 4. 18 KPI Performansi Perusahaan.....	83
Tabel 4. 19 Skala Pembobotan AHP	87
Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan antar Stakeholder.....	89
Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan antar Perspektif Prism	89
Tabel 4. 22 Hasil Pembobotan KPI Satisfaction Karyawan	90
Tabel 4. 23 Hasil Pembobotan KPI Strategy Karyawan.....	90
Tabel 4. 24 Hasil Pembobotan KPI Process Karyawan.....	91
Tabel 4. 25 Hasil Pembobotan KPI Capability Karyawan	91
Tabel 4. 26 Hasil Pembobotan KPI Contribution Karyawan.....	92
Tabel 4. 27 Hasil Pembobotan KPI Satisfaction Vendor.....	92
Tabel 4. 28 Hasil Pembobotan KPI Strategy Vendor	93
Tabel 4. 29 Hasil Pembobotan KPI Process Vendor	93
Tabel 4. 30 Hasil Pembobotan KPI Capability Vendor	93
Tabel 4. 31 Hasil Pembobotan KPI Contribution Vendor	94
Tabel 4. 32 Hasil Pembobotan KPI Satisfaction Konsumen	94

Tabel 4. 33 Hasil Pembobotan KPI Strategy Konsumen.....	95
Tabel 4. 34 Hasil Pembobotan KPI Process Konsumen	95
Tabel 4. 35 Hasil Pembobotan KPI Capability Konsumen	95
Tabel 4. 36 Hasil Pembobotan KPI Contribution Konsumen.....	96
Tabel 4. 37 Hasil Pembobotan KPI Satisfaction Kompetitor	96
Tabel 4. 38 Hasil Pembobotan KPI Strategy Kompetitor.....	97
Tabel 4. 39 Hasil Pembobotan KPI Process Kompetitor.....	97
Tabel 4. 40 Hasil Pembobotan KPI Capability Kompetitor	97
Tabel 4. 41 Hasil Pembobotan KPI Contribution Kompetitor.....	97
Tabel 4. 42 Urutan Prioritas Stakeholder.....	98
Tabel 4. 43 Urutan Prioritas Perspektif Prism	98
Tabel 4. 44 Urutan Prioritas KPI	99
Tabel 5. 1 KPI Performansi Kinerja Stakeholder	109
Tabel 5. 2 Prioritas Stakeholder.....	111
Tabel 5. 3 Prioritas Perspektif Prism	112
Tabel 5. 4 Prioritas KPI Satisfaction Karyawan	113
Tabel 5. 5 Prioritas KPI Contribution Karyawan	114
Tabel 5. 6 Prioritas KPI Capability Karyawan	115
Tabel 5. 7 Prioritas KPI Process Karyawan.....	116
Tabel 5. 8 Prioritas KPI Strategy Karyawan.....	117
Tabel 5. 9 Prioritas KPI Satisfaction Konsumen	117
Tabel 5. 10 Prioritas KPI Contribution Konsumen.....	118
Tabel 5. 11 Prioritas KPI Capability Konsumen	118
Tabel 5. 12 Prioritas KPI Process Konsumen.....	119
Tabel 5. 13 Prioritas KPI Strategy Konsumen.....	120
Tabel 5. 14 Prioritas KPI Satisfaction Vendor	120
Tabel 5. 15 Prioritas KPI Contribution Vendor	121
Tabel 5. 16 Prioritas KPI Capability Vendor.....	122
Tabel 5. 17 Prioritas KPI Process Vendor	122
Tabel 5. 18 Prioritas KPI Strategy Vendor	123
Tabel 5. 19 Prioritas KPI pada Kompetitor	123

الجامعة الإسلامية
 البعثة الإسلامية
 البعثة الإسلامية

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Power Interest Grid	33
Gambar 2. 2 Perspektif Performance Prism.....	37
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	42
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan	49
Gambar 4. 2 Bagan Struktur Organisasi	52
Gambar 4. 3 Proses Bisnis Perusahaan	55
Gambar 4. 4 Hasil Power Interest Grid Perusahaan	60
Gambar 4. 5 Susunan Hierarki Kriteria	87



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri bisnis di Indonesia yang pesat meningkatkan daya saing antar perusahaan dan usaha bisnis, sehingga berdampak pada semakin tingginya tuntutan terhadap kemampuan manajemen dalam menghadapi berbagai perubahan dan peningkatan dalam organisasi untuk bertahan di dalam persaingan industri bisnis. Kemampuan manajemen dalam membuat strategi untuk mengoptimalkan segala sumber daya yang ada dalam perusahaan seperti anggaran, sumber daya manusia, dan lain-lain untuk mencapai tujuan perusahaan sangatlah penting. Karena salah satu faktor penyebab kegagalan proyek dan usaha diantaranya kurangnya perhatian pada peran *stakeholder* yang memiliki pengaruh atas keberlanjutan kegiatan usaha, karenanya keberadaan suatu organisasi sangatlah bergantung kepada kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi sumber daya manusia atau *stakeholder* serta mengukur kinerja dalam upaya meningkatkan kualitas perusahaan (Ismail, 2007).

Stakeholder adalah semua pihak, internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung (Hadi, 2011). *Stakeholder* terbagi menjadi dua, primer dan sekunder. *Stakeholder* primer merupakan pihak penting seperti investor, karyawan, konsumen, dan pemasok, apa bila salah satunya tidak ada maka unit usaha tidak akan bertahan. Sedangkan *stakeholder* sekunder yaitu pemerintah dan kelompok eksternal dimana mereka memiliki peran mempengaruhi dan dipengaruhi oleh unit usaha, namun tidak dapat berhubungan langsung dengan perusahaan (Clarkson, 1995).

Untuk itu para manajemen perlu memainkan peranan khusus dalam memaksimalkan peran dari para *stakeholdernya*. *Stakeholder* memiliki kriteria kepuasan yang berbeda-beda terhadap perusahaan, untuk itu sangat penting bagi perusahaan mengetahui *stakeholder* yang ada didalamnya (Certo & Certo, 2012). Menurut (dos Muchangos et al., 2017), identifikasi *stakeholder* membantu meningkatkan keterlibatan dan interaksi yang efektif dari *stakeholder*. Selain itu menurut (Wang & Aenis, 2019), dengan mengetahui *stakeholder* yang ada dapat memahami situasi dari sudut pandang mereka dalam upaya mengurangi terjadinya masalah yang terjadi. Dari identifikasi *stakeholder* yang dilakukan, melakukan pengukuran kinerja *stakeholder* merupakan implementasi yang penting dalam melihat peran yang telah dilakukan untuk mengukur sejauh mana capaian menuju tujuan yang telah ditentukan.

Pada masa pandemi *covid-19* yang terjadi awal tahun 2020 di Indonesia, banyak sekali perusahaan yang terkena dampak, termasuk *Starcross*. Membuat pihak manajemen dari *Starcross* harus mampu menganalisa kinerja perusahaan guna meningkatkan kinerja dari bisnis yang dijalankan, sehingga dapat memaksimalkan para vendor, para pekerja, dan konsumen agar tercipta sinergi diantara semua *stakeholder* yang terlibat guna mendukung kestabilan *demand* dan *supply* sekaligus yang berkelanjutan khususnya di masa pandemi. Untuk itu, perusahaan perlu mengatur strategi yang tepat, agar dapat mengatur sumber daya yang mereka miliki dengan maksimal. Agar dapat melakukan *sustainability* untuk setiap *stakeholder* yang dimilikinya, perusahaan harus mampu memahami keterlibatan tiap *stakeholder* dalam proses bisnis ini. Dengan demikian, perusahaan dapat mengatur ukuran kinerja yang tepat bagi semua pihak yang terkait. Pada PT. Lintas Bintas Mulia Nusantara untuk saat ini baru mengukur kinerja yang hanya melihat dari sisi keuangan saja, dan belum memperhatikan dari perspektif lain terutama dari sisi *stakeholder*. Dimana menurut (Mirza, 1997) mengukur kinerja perusahaan menggunakan sisi keuangan saja dapat menyebabkan kegagalan dalam mengevaluasi perusahaan dikarenakan kinerja keuangan yang baik didapatkan dengan investasi jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu pengukuran kinerja *stakeholder* menjadi penting dilakukan karena menurut (Kaplan & Norton, 2000) terdapat banyak faktor dari hubungan perusahaan dengan lingkungan internalnya yang memiliki dampak terhadap keberlangsungan perusahaan. Sehingga keterlibatan dari setiap *stakeholder*, faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, serta

skala prioritas pada faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan merupakan hal penting namun belum dimiliki oleh perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan pada sebuah bisnis usaha berada di Yogyakarta bernama *Starcross* yang dikembangkan pada tahun 2004. Berawal dari usaha kecil dalam bidang koveksi. Seberjalannya waktu *Starcross* menjadi sebuah industri usaha konveksi yang memiliki perusahaan sendiri dengan nama PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara. *Starcross* terus berinovasi dalam memproduksi segala macam pakaian dan aksesoris untuk memenuhi kebutuhan konsumen seluruh Indonesia. *Starcross* dapat memproduksi lebih dari 700 artikel produk. Dalam memenuhi produksinya, *Starcross* memiliki beberapa pihak yang ikut berkontribusi atau dapat disebut *stakeholder*. *Stakeholder* yang ada dalam proses bisnis *Starcross*, antara Lain: pemilik, karyawan, vendor, konsumen.

Setiap *stakeholder* yang ada, mereka memiliki peranan dan tujuan yang berbeda-beda seperti pemilik yang ingin mendapatkan penjualan yang tinggi, serta selalu memberikan yang terbaik kepada *stakeholder* yang bekerjasama didalamnya. Karyawan sebagai pekerja internal dalam perusahaan ingin berada pada lingkungan kerja yang sesuai dan ingin meningkatkan keterampilan yang dapat digunakan untuk membantu perusahaan. Vendor sebagai mitra yang membantu melakukan produksi menginginkan hubungan yang menguntungkan. Sedangkan konsumen sebagai muara dalam kegiatan bisnis ingin mendapatkan produk yang cepat, sesuai, dan murah. Dari peranan dan tujuan yang berbeda-beda tersebut, peranan *stakeholder* pada *Starcross* saling mempengaruhi satu dengan yang lain dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Oleh karenanya, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis *stakeholder* guna memahami keterlibatan tiap *stakeholder* serta merancang *Key Performance Indicator* (KPI) dari tiap *stakeholder* yang dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi perbaikan sesuai dengan skala prioritas demi meningkatkan *supply* dan *demand* yang berkelanjutan. Peneliti menggunakan 2 metode analisis *stakeholder* yaitu *Project Stakeholder Management* dan *Performace PRISM*. Pendekatan *Project Stakeholder Management* dapat mengidentifikasi individu atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan perusahaan, serta untuk menganalisis keterlibatan yang efektif dari setiap *stakeholder* berdasarkan dokumen perusahaan. Sementara metode *Performance Prism* adalah untuk menganalisis kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder* untuk membuat

strategi, proses, kapabilitas yang disesuaikan dengan keterlibatan yang efektif dari *stakeholder*. Hasil dari *Performance PRISM* ini akan dijadikan KPI sebagai tolak ukur perbaikan perusahaan. Penelitian ini menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot kepentingan dari tiap KPI yang didapatkan.

Pemilihan *Project Stakeholder Management* pada penelitian dilakukan karena dapat mengidentifikasi dan mengelompokkan karyawan berdasarkan dokumen perusahaan dan peran dalam perusahaan. (Cleland, 1986) juga menyebutkan bahwa *Project Stakeholder Management* dapat membantu memaksimalkan manajemen yang proaktif dan memfasilitasi kemampuan *stakeholder* dalam memanfaatkan peluang terhadap tujuan akhir. Karena *stakeholder* merupakan faktor kesuksesan dimana menjadi salah satu yang terlibat dalam mengupayakan *sustainability* dalam perusahaan (Huemann et al., 2016). Acuan dalam penggunaan metode ini yaitu PMBOK 5 dan PMBOK 6 yang merupakan suatu standar dalam mengelola proyek.

Sementara *Performance Prism* dipilih yaitu, pada *Performance Prism* merupakan metode generasi terbaru sebagai metode yang memperbaharui metode-metode sebelumnya seperti *performance pyramid*, *Balanced Scorecard*, dan *IPMS (Integrated Performance Measurement System)*. Berdasarkan (Neely et al., 2000) *Performance Prism* memiliki kelebihan dalam mengidentifikasi performansi kinerja dengan melihat kepuasan *stakeholder* dan kontribusi yang diinginkan perusahaan terhadap *stakeholder* untuk membuat strategi, proses, dan kapabilitas dari perusahaan sehingga lebih banyak sudut pandang dalam melakukan evaluasi. Selain itu *Performance Prism* lebih banyak melibatkan *stakeholder* dari pada metode lainnya.

Sehingga penelitian ini merupakan kebutuhan dasar dari perusahaan dalam menganalisis dan mengidentifikasi *stakeholder* yang ada pada perusahaan guna membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi terbaik dan mengukur performansi kinerja sebagai evaluasi serta perbaikan terkait kegiatan yang dinilai kurang maksimal sehingga dapat menambahkan *value* terhadap kegiatan yang dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, dapat dirumuskan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana menentukan strategi terhadap keterlibatan (*engagement*) *stakeholder* perusahaan dalam perusahaan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)?
2. *Key Performance Indicator* (KPI) apa saja yang mempengaruhi kinerja perusahaan pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross) berdasarkan sudut pandang dari *stakeholder*?
3. KPI apa saja yang perlu diperhatikan perusahaan dalam performansi kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis strategi terhadap keterlibatan (*engagement*) *stakeholder* pada perusahaan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross) menggunakan pendekatan *Project Stakeholder Management*.
2. Menganalisis rancangan *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja perusahaan pada perusahaan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross) dengan menggunakan *Performance prism*.
3. Menganalisis *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja perusahaan yang terbentuk menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP).

1.4 Manfaat Penelitian

Dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti, dapat pengalaman dalam meneliti serta menganalisa problematika yang ada pada perusahaan dengan menerapkan keilmuan teknik industry yang telah didapatkan selama masa pemberlajaran di kuliah.
2. Bagi Perusahaan:
 - Memahami stakeholder management menjadi bagian penting dari manajemen strategis organisasi.
 - Proses manajemen ini diperlukan untuk menentukan bagaimana kemungkinan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) bereaksi terhadap keputusan yang diambil oleh perusahaan (manajemen), bagaimana pengaruh reaksi mereka terhadap perusahaan, dan bagaimana pemangku kepentingan (*stakeholder*) dapat berinteraksi satu sama lain untuk mempengaruhi peluang keberhasilan strategi yang diusulkan.
 - Dapat memahami keterlibatan tiap pemangku kepentingan (*stakeholder*) bahwa kepuasan setiap *stakeholder* dapat berpengaruh kepada kinerja perusahaan dalam melakukan setiap aktivitas dan dapat digunakan sebagai alat ukur performansi kinerja perusahaan dari KPI yang telah dirancang dengan melihat sudut pandang dari *stakeholder*, serta membantu perusahaan agar dapat membuat kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kinerja agar tetap berkembang
 - Dapat mengetahui apa yang menjadi faktor performansi kinerja dari sudut pandang kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas dari *stakeholder* yang terlibat.
 - Dapat memahami *stakeholder* siapa saja yang menjadi prioritas dalam perusahaan dan KPI apa saja yang memiliki bobot kepentingan paling tinggi agar perusahaan dapat memprioritaskan dalam melakukan perbaikan.
3. Bagi Universitas, hasil penelitian ini dapat dijadikan evaluasi dari segi kualitas terhadap pembelajaran yang telah diberikan dalam masa kuliah untuk kedepannya dan dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian kedepannya.

1.5 Batasan Penelitian

Terdapat batasan-batasan masalah yang membatasi lingkup penelitian ini agar lebih terarah dan tidak dibahas secara meluas yaitu:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara dengan *brand* perusahaan bernama *Starcross*.
2. Penelitian ini berfokus kepada *stakeholder*, dimana *stakeholder* yang digunakan dalam penelitian merupakan *stakeholder* yang ada pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (*Starcross*).
3. Pada responden *stakeholder* vendor, merupakan vendor yang memproduksi produk *best seller* (kaos, jaket, dan tas) dan pada *stakeholder* karyawan merupakan karyawan yang berada di kantor pusat di Yogyakarta.
4. Langkah pada *Project Stakeholder Management* hanya sampai pada langkah *stakeholder engagement plan*.
5. Pengambilan data untuk vendor dilakukan secara jarak jauh (*email* dan *Whatsapp*) karena semua vendor berada di luar Yogyakarta seperti di Bandung.
6. *Stakeholder* konsumen diambil dari konsumen yang membeli di *Starcross* cabang Yogyakarta yaitu di toko jalan Demangan.
7. *Stakeholder* kompetitor adalah yang berada di sekitar toko di jalan Demangan, Yogyakarta

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam proses penulisan tugas akhir agar dapat dipahami dengan mudah, penulis menggunakan susunan sistematika penulisan dalam enam bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini berisikan tentang kajian literatur deduktif dan induktif dimana membahas mengenai dasar-dasar untuk melakukan penelitian, serta membahas hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan dan metode yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas kerangka penelitian dimana berisikan objek yang akan diteliti, metode pengumpulan data, jenis data yang digunakan, alat dan bahan, dan alur penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA PENELITIAN

Berisikan tentang data yang telah diperoleh selama penelitian, serta proses pengolahan data untuk mengurai permasalahan pada penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang pembahasan secara mendetil dari hasil yang diperoleh dari pengolahan data pada bab sebelumnya. Dan digunakan dalam menjawab rumusan masalah di bab selanjutnya.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini merupakan tahapan akhir dimana penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan pemberian saran yang bertujuan kepada pihak-pihak yang terlibat dan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

2.1.1 Analisis *Stakeholder*

Merujuk laman pencarian jurnal *Scencedirect* terdapat penelitian dan jurnal yang membahas menggunakan kata kunci *stakeholder analysis* dan *stakeholder assessment* dari tahun 1997 dengan jumlah jurnal kurang lebih 140.000 jurnal. Dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai *stakeholder* sudah sangat penting dan umum untuk dilakukan pada perusahaan dengan berbagai macam faktor yang digunakan.

Pentingnya manajemen *stakeholder* pada perusahaan, terdapat berbagai model metode dalam meneliti peran dari setiap *stakeholder* dan tingkat keberhasilannya. Dalam penelitian yang dilakukan (Mitchell et al., 1997) yang menyatakan bahwa arti penting dari *stakeholder* adalah fungsi dari kekuasaan, legitimasi, dan urgensi. Sehingga untuk mentukannya dibutuhkan beberapa proses yaitu mengidentifikasi *stakeholder*, mengumpulkan informasi tentang *stakeholder*, menilai kekuatan dan kelemahan *stakeholder*, menguraikan strategi dari kekuatan dan kelemahan, dan menerapkan strategi manajemen *stakeholder*. Sementara (Li et al., 2017) *stakeholder* erat kaitannya dengan suatu proyek, dimana memiliki kemampuan dalam mempengaruhi suatu keputusan yang ada didalamnya.

Beberapa studi melakukan penelitian yang ditujukan untuk melihat siapa yang menjadi atau memiliki pengaruh yang dominan untuk menentukan keputusan yang diambil, seperti pada penelitian mengenai *assessment stakeholder* yang dilakukan (Knezevic et al., 2015) memulai dengan identifikasi *stakeholder* untuk mengetahui kebutuhan utama dan kepentingan setiap *stakeholder*-nya. Dari dua faktor yang digunakan kemudian dianalisis

dengan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) untuk melihat siapakah diantara faktor tersebut yang memiliki tingkat kepentingan berdasarkan penilaian yang dilakukan.

Terdapat banyak faktor dalam menganalisis dan penilaian *stakeholder* beberapa diantaranya dalam jurnal (Al-Deen et al., 2015) yaitu tanggung jawab sosial, misi proyek, bidang kepentingan, kebutuhan *stakeholder*, pengaruh *stakeholder*, konflik *stakeholder*, penilaian *stakeholder*. (Clarkson, 1995) menegaskan bahwa terdapat perbedaan sudut pandang dari kepentingan organisasi. Oleh karena itu beberapa penelitian mencoba menggabungkan atau mengintegrasikan metode yang sesuai dengan kondisi dari perusahaan untuk mengidentifikasi dan klasifikasi pemangku kepentingan (Mitchell et al., 1997).

2.1.2 Project Stakeholder Management

Dalam penelitian ini dilakukan identifikasi *stakeholder* menggunakan pendekatan *project stakeholder management*, dimana yang akan diterapkan adalah langkah pengidentifikasian *stakeholder*. Merujuk laman pencarian jurnal dengan menggunakan kata kunci *project stakeholder management* ditemukan penelitian terdahulu yang menggunakan pendekatan *project stakeholder management* dalam mengidentifikasi *stakeholder* dari proyek yang berjalan serta jurnal yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, tujuannya untuk memahami peran dari setiap *stakeholder* sehingga dapat mengetahui keterlibatan dalam kegiatan yang dijalankan.

Merujuk buku (Project Management Institute, 2017) dalam PMBOK 6, *project stakeholder management* memiliki 4 langkah dalam mengidentifikasi yaitu *identify stakeholder*, *plan stakeholder management*, *manage stakeholder management*, *control stakeholder engagement*. Dimana dua langkah awal merupakan *initiating* dan *planning* dalam bentuk *define*, sementara dua langkah terakhir termasuk kedalam *executing* dan *controlling*.

Dari jurnal (Al-Deen et al., 2015) melakukan identifikasi visi, misi, serta dokumen perusahaan dalam langkah pertama diperlukan agar mengetahui tujuan dan langkah dalam organisasi atau sebuah proyek untuk menentukan *engage* dari setiap *stakeholder*. Dalam jurnal nya (Pandi-Perumal et al., 2015) dimana faktor peran, minat, harapan dan pengaruh

stakeholder harus diidentifikasi dalam mengidentifikasi. Seperti yang dilakukan (RIahi, 2017) dalam penelitian yang dilakukan dimana dilakukan identifikasi terhadap *stakeholder* dalam perusahaan, karena dianggap penting dalam strategi manajemen untuk melibatkan setiap *stakeholdernya*. (Salham, 2020) Pada proyek harus adanya *management stakeholder* didalamnya karena *stakeholder* memiliki kepentingan dan harapan yang berbeda, sehingga memerlukan hubungan proyek yang efektif.

Penelitian yang dilakukan (Khadafi et al., 2020) meneliti *project stakeholder management* dengan menggunakan dasar teori *identify stakeholder* dan *stakeholder engagement plan* berdasarkan buku (Project Management Institute, 2017). *Identify stakeholder* dalam penelitian ini menggunakan *tools power interest grid* yang menghasilkan strategi yang digunakan untuk menentukan *stakeholder engagement matrix*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Sumardi et al., 2019) *identify stakeholder* diawali dengan membuat *stakeholder register* yang berisikan setiap *stakeholder* yang ada dibagi dengan berbagai kategori antara lain eksternal/internal, peran, dan *level assessment*. Kemudian *level assessment* yang nantinya akan dimasukan ke dalam *power interest grid*. Format yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sumardi et al mengikuti panduan dari project management institute 2017. Metode yang digunakan dalam tahap *identify stakeholder* dengan melihat data perusahaan serta wawancara kepada *expert judgement*, untuk penilaian *level assessment* dilakukan oleh *expert judgement*.

Tabel 2. 1 Review Journal Identifikasi Stakeholder

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
1.	<i>Project Stakeholder: Analysis and Management Processes</i> (RIahi, 2017) <i>SSRG International Journal of</i>	<i>Stakeholder Management Project</i>	- <i>Stakeholder</i> - <i>Salience Model</i> - <i>Power-Interest Grid</i> - <i>Management Cycle</i> - <i>Project</i>	Bentuk komunikasi dengan <i>stakeholder</i> berupa <i>formal meeting, informal meeting, mailing list, newsletters, information screen, website, individual briefing, tours and</i>

Tabel 2. 1 *Review Journal* Identifikasi Stakeholder

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	<i>Economics and Management Studies</i>			<i>demonstration, public forum, press releases.</i>
2.	<i>Design of Stakeholder Management Plan in Procurement Project and Installation of OSP</i> (Sumardi et al., 2019) <i>Journal e-Proceeding of Engineering</i>	<i>Management Stakeholder Project</i> dengan menggunakan <i>stakeholder register</i> untuk mengidentifikasi <i>stakeholder, stakeholder engagement assessment matrix</i> dan <i>saliency model</i>	- <i>Stakeholder Power Interest Grid</i> - <i>Stakeholder Engagement Assessment Matix</i> - <i>Saliency Model</i>	Terdapat 37 pemangku kepentingan yang teridentifikasi, dimana 13 pemangku kepentingan berada dalam posisi yang tidak sesuai dengan kondisi yang diharapkan dalam proyek. Sehingga didapatkan rancangan komunikasi yang dapat mendukung tujuan proyek, <i>communication items, communication types, responsibility.</i>
3.	<i>Developing Project Stakeholder Management</i>	<i>Management Stakeholder Project</i> dengan menggunakan <i>power</i>	- <i>Proyek Management Project</i> - <i>Stakeholder</i>	Didapatkan 47 <i>stakeholder</i> dimana 21 <i>stakeholder</i>

Tabel 2. 1 *Review Journal* Identifikasi Stakeholder

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	<i>and Coommication Plan the Project Management Procurement and Instalation of Outside Plan Fiber Optic in PT. XYZ Bandung Barat (Khadafi et al., 2020) Journal e- Proceeding of Engineering</i>	<i>interest grid</i> untuk menentukan strategi setiap <i>stakeholder</i> , yang nantinya sebagai input <i>stakeholder</i> <i>assessment matrix</i> .	- <i>Communication</i>	<i>internal</i> dan 26 <i>stakeholder</i> <i>external</i> . Dimana dari hasil diperlukan rancangan komunikasi yang dapat dijadikan pedoman untuk pertukaran informasi dalam pelaksanaan proyek.

2.1.3 Pengukuran Kinerja, Stakeholder, Performance Prism, Performance Indicator, dan KPI

Pencarian literatur pada penelitian ini menggunakan beberapa kata kunci seperti pengukuran kerja, *stakeholder*, *performance prism*, dan KPI. Merujuk laman pencarian jurnal di *Google Scholar* serta *Sciencedirect*, dengan kata kunci diatas ditemukan beberapa jurnal yang membahas mengenai pengukuran kinerja *stakeholder* dalam sebuah perusahaan. Diantaranya membahas sebagai berikut yang telah *review* berdasarkan *Method Sentric*.

Dalam mengelola suatu organisasi tanpa strategi ibarat buta dalam dunia globalisasi. Karena seharusnya organisasi memiliki rumusan strategi dalam mengontrol setiap masalah yang ada, untuk melakukan evaluasi itulah yang dikatakan (Purnomo & Prayati, 2020) dalam

penelitiannya yang menganalisis tentang kurangnya kepuasan karyawan dalam layanan yang diberikan untuk karyawannya. Dalam upaya merancang strategi diperlukan pengukuran kinerja yang dapat melihat strategi dalam melakukan evaluasi. Pengukuran kinerja telah menjadi hal yang sangat penting dalam beberapa dekade kebelakang (Sari, 2015) karena menurut dalam penelitiannya pengukuran kinerja perusahaan tak lepas dari *key performance indicator* atau KPI yang menjadikan instrumen yang memahami perusahaan apakah berada dalam jalan yang sesuai dengan tujuan perusahaan atau tidak. KPI sendiri menurut J. Alegre 2006 dalam penelitian yang dilakukan (Patria et al., 2018) adalah alat ukur yang memudahkan manajemen dalam menilai. Karena berisikan standar atau patokan yang harus dijalankan.

Beberapa studi kasus dalam penelitian terdahulu melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan tujuan mengevaluasi kinerja perusahaan, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Severgnini et al., 2018) dimana mengangkat permasalahan mengenai kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* yang ada pada usaha kecil menengah yang ada di Brazil. Penelitian ini menggunakan teori *stakeholder* dimana pemangku kepentingan sangat mempengaruhi dan berpengaruh dalam organisasi ataupun perusahaan. oleh sebab itu dalam pengukuran kinerja yang dilakukan mengambil data dari sudut pandang *stakeholder* atau pemangku kepentingan. Adapun penelitian lain yang mengangkat permasalahan dengan tujuan memperbaiki kinerja dengan membuat satuan baku dalam pengukuran kinerja perusahaan, penelitian ini dilakukan oleh (Kinanti & Nurhasanah, 2019) karena satuan yang baku dalam pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam menganalisis keberhasilan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis yang ada.

Pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan dalam menilai kinerja perusahaan, penelitian yang dilakukan oleh (Liulliyah & Subriadi, 2020) melakukan pengukuran kinerja sistem informasi yang telah ada, penilaian pada pengukuran ini dilakukan oleh *stakeholder* yang ada pada perusahaan. Penilaian meliputi kemampuan fungsi dari sistem informasi yang telah berjalan. Dalam jurnalnya Liulliyah dan Subriadi mengutip dari Ravichandran 2005 bahwa pandangan *stakeholder* terhadap kemampuan fungsi sistem informasi dapat mempengaruhi dalam memberikan usulan perbaikan serta inovasi teknologi informasi. Oleh sebab itu dibutuhkan model pengukuran kinerja *performance prism* dengan dasar kualitas dari ISO/IEC 25010.

Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, salah satunya *performance prism*. Beberapa penelitian pengukuran kinerja dalam pemilihan metodenya menggunakan *performance prism* seperti yang dilakukan (Cahyawati, 2017) karena *performance prism* menggunakan pendekatan secara keseluruhan *stakeholder* yang berpengaruh untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Rufaid & Vidiyanto, 2018) menggunakan *performance prism* karena memiliki sudut pandang yang luas dari segi kepuasan, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi dari setiap *stakeholder* yang ada di perusahaan. Sehingga tidak hanya mengukur hasil tetapi juga mengukur sisi aktivitas juga. Pemilihan metode *performance prism* tidak lepas dari pernyataan pengembang dari *performance prism* yaitu (Neely et al., 2000) “Lima perspektif diambil berdasarkan pengembangan metode *performance prism* dari metode pengukuran kinerja sebelumnya” sehingga dapat dikatakan metode *performance prism* merupakan pengembangan dari metode pengukuran kinerja sebelumnya dari sisi perspektif yang lebih luas dan menjangkau setiap pemangku kepentingan yang ada di perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan (Purnomo & Prayati, 2020) juga mengatakan bahwa penggunaan metode *performance prism* dapat dilakukan pada beberapa perusahaan dengan budaya yang berbeda, sehingga dapat dikatakan bahwa *performance prism* sangat *flexible* dalam mengatasi permasalahan pengukuran kinerja tanpa ada batasan baik perusahaan kecil ataupun besar, sistem organisasi yang beragam dan dalam kondisi apapun. Pengintegrasian dengan metode lain juga sangat mendukung dalam mendapatkan analisa yang lebih baik.

Penerapan metode *performance prism* diawali dengan pengidentifikasian *stakeholder* yang berpengaruh dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan (Rufaid & Vidiyanto, 2018) mengidentifikasi *stakeholder* dan mengambil 100 sample yang meliputi pemegang saham, karyawan termasuk didalamnya (marketing, keuangan, penjualan, mekanik, kepala mesin, gudang) pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Selain itu peneliti memerlukan data mengenai visi, misi, struktur organisasi. Setelah mengidentifikasi para *stakeholder* yang berpengaruh tahapan selanjutnya mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi dengan menanyakan setiap *stakeholder* yang berpengaruh tersebut, hal ini dilakukan juga pada penelitian (Nuryadin et al., 2019). Pada proses mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi dilakukan wawancara dengan memberikan pertanyaan, (Severgnini et al., 2018) menggunakan format pertanyaan yang dikembangkan oleh Neely, Adams, dan Crowe pada 2000, pertanyaan yang digunakan

untuk menganalisis kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* utama, pertanyaan dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 2. 2 Format Pertanyaan Neely et al., 2000

Bagian	Pertanyaan	Objectif
<i>Stakeholder Satisfaction</i> atau Kepuasan (Neely et al., 2000)	Menurut Anda, siapakah pihak atau orang terpenting dalam menjalankan bisnis?	Untuk memahami pemahaman tentang pengakuan siapa pemangku kepentingan utama yang menghasilkan nilai bagi perusahaan.
	Menurut Anda, apa yang dibutuhkan dari perusahaan ini? (Bisa berupa kepuasan)	Untuk memahami dan menafsirkan kebutuhan dan keinginan pemangku kepentingan yang terlibat.
<i>Stakeholder Contribution</i> atau Kontribusi (Neely et al., 2000)	Sebagai manager perusahaan, apa yang Anda inginkan atau harapkan dari <i>stakeholder</i> yang ada?	Untuk memahami pemahaman para manager tentang kejelasan dan keuntungan yang diperoleh.
	Apa yang anda terima sebagai hasil, ketika <i>stakeholder</i> relevan dengan bisnis Anda terpenuhi?	Untuk memahami apakah ada persepsi manager bahwa pemangku kepentingan utama membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Sumber: (Neely et al., 2000)

Penelitian lain menggunakan format wawancara dengan konsep semi-terstruktur terbuka dari Neely seperti yang dilakukan (Liulliyah & Subriadi, 2020) dalam format yang lebih mudah dimengerti oleh responden. Format pertanyaan dapat dilihat dalam tabel 1.3 sebagai berikut.

Tabel 2. 3 Format Pertanyaan yang Dikembangkan Liulliyah dan Subriadi

Sisi	Pertanyaan
Kepuasan	Apa yang Anda inginkan dan butuhkan dari perusahaan?

Strategi	Strategi apa yang bisa dilakukan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut?
Proses	Proses apa yang dapat diterapkan untuk merealisasikan strategi yang ada?
Kapabilitas	Kemampuan dari perusahaan apa yang harus dimiliki agar proses dapat berjalan?
Kontribusi	Apa yang dapat anda berikan kepada perusahaan dalam mendukung kepuasan yang anda inginkan?

Sumber: (Liulliyah & Subriadi, 2020)

Setelah pengidentifikasian lima aspek *performance prism*, perancangan KPI dilakukan berdasarkan kontribusi *stakeholder* apa yang harus diberikan guna memenuhi kepuasan dari *stakeholder*. KPI berupa strategi, proses, dan kapabilitas menurut penelitian CSR yang dilakukan oleh (Azzam et al., 2019). KPI yang telah dirumuskan kemudian dituangkan dalam bentuk kuesioner perbandingan yang akan diisi oleh kepala atau pemilik perusahaan (Nuryadin et al., 2019). Kemudian pembobotan dilakukan dengan menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP). Penggunaan AHP disini karena hasil dari pembobotan dilakukan dengan persepsi manusia, yang akan diolah dari data yang bersifat multi objektif dan multi kriteria dari beberapa KPI yang akan dibobotkan.

Tabel 2. 4 Review Journal Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
1.	Penerapan Internal Eksternal dan <i>Performance Prism</i> dalam Upaya Pengukuran Kinerja Rumah Sakit di Malang	Metode yang digunakan pertama kali yaitu <i>Performance Prism</i> identifikasi <i>stakeholder</i> merancang KPI yang akan diolah lebih lanjut	yang pertama dilakukan untuk KPI yang lebih dengan - <i>Stakeholder</i> - <i>OMAX</i> - <i>IE Matrix</i> - <i>Stakeholder</i> - <i>Performance Prism</i> - <i>Traffic Light System</i>	Didapatkan 99 KPI yang meliputi 17 KPI investor, 35 KPI customer, 16 KPI employee, 15 KPI supplier, dan 16 KPI regulator and community. Dan

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	(Cahyawati, 2017) <i>Journal of Industrial Engineering Management</i>	menggunakan AHP. Penggunaan OMAX dipadukan dengan <i>Traffic Light System</i> digunakan dalam menyamakan skala nilai dari masing masing indicator serta mengkategorikan indicator menjadi beberapa kelas. IE Matrix digunakan peneliti untuk melihat kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari indicator yang didapatkan.		dilakukan pengukuran kinerja yang menghasilkan perbaikan pada 3 KPI yang berada pada kondisi merah yaitu pada keluhan pasien, jumlah komplain masyarakat, dan tingkat kepuasan auditor
2.	Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Performance Prism</i> di PT. Karung Emas Manyar Gresik	Penelitian menggunakan metode <i>performance prism</i> , langkah awal dilakukan pengumpulan data terkait visi & misi perusahaan, struktur organisasi, serta data lima <i>facet</i>	- Pengukuran Kinerja - <i>Performance Prism</i> - <i>Stakeholder Key Performance Indicator</i>	Kinerja perusahaan secara keseluruhan sudah sesuai dengan harapan perusahaan. Dihasilkan 24 KPI pada kebutuhan <i>stakeholder</i> , 24

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	(Rufaid & Vidianto, 2018) Jurnal Ilmiah Rekayasa	<i>performance prism</i> yang digunakan dalam merancang susunan KPI. Data lima <i>facet</i> dilakukan kepada 100 responden meliputi pemegang saham, pelanggan, karyawan, pemasok, dan masyarakat.		KPI kontribusi <i>stakeholder</i> , 15 KPI strategi, 15 KPI kinerja proses, dan 15 KPI kinerja kapabilitas.
3.	Usulan Perancangan <i>Key Performance Indicator</i> dengan Konsep <i>Green HRM</i> Menggunakan Perspektif <i>Performance Prism</i> dan Metode AHP di Waris Café (Kinanti & Nurhasanah, 2019) Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri	penelitian ini mengimplementasi konsep <i>green HRM</i> pada metode <i>performance prism</i> . Identifikasi kepuasan dan kontribusi terhadap semua <i>stakeholder</i> dilakukan dengan wawancara. Konsep <i>green HRM</i> diimplementasikan dalam perancangan KPI strategi, proses, dan kapabilitas, perancangan dilakukan dengan	<i>Perforamance Indicator</i> - <i>Performance Prism</i> - <i>Green Human Resources Management</i> - <i>AHP</i>	Didapatkam model dari <i>performance prism</i> terdapat 13 kebutuhan pada <i>satisfaction</i> , <i>contribution</i> , <i>process</i> dan 12 kebutuhan pada <i>strategy</i> dan <i>capability</i> . Berdasarkan hasil yang telah diidentifikasi, terintrepretasikan 75 KPI yang terdiri dari 5 <i>stakeholder</i> .

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	Sains dan bersama tiga pakar Teknologi yang ada di perusahaan. KPI yang telah dirancang akan disebar dalam bentuk kuesioner berpasangan. Data dari kuesioner berpasangan akan dihitung dengan menggunakan AHP untuk mengetahui prioritas dari KPI.			Masing masing memiliki 15 KPI. Dan pada bobot tertinggi pada <i>stakeholder</i> investor. Dimana memiliki KPI peningkatan persentase pendapatan.
4.	<i>The Analysis of Performance Measurement CSR Program using Performance Prism (Case Study: Health Program CSR PT. Freeport Indonesia)</i> (Azzam et al., 2019) <i>Journal Proceeding Management</i>	Penelitian ini menggunakan <i>performance prism</i> dalam mengukur keinginan dan kontribusi <i>stakeholder</i> untuk dijadikan tolak ukur dalam program <i>corporate social responsibility</i> (CSR). Perancangan KPI diambil melalui wawancara setiap <i>e-stakeholder</i> . Hasil wawancara dilakukan	<i>Performance Measurement Prism Stakeholder</i>	Didapatkan hasil identifikasi, terdapat 3 KPI management, 13 KPI developer, 5 KPI customer. Dimana hasil pengukuran yang dilakukan terdapat 15 dari 21 KPI masuk kedalam kategori performansi yang baik, 1 KPI masuk kedalam mendekati baik,

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
		pembobotan dengan model analisis TEV.		dan 5 KPI masuk kedalam kategori memuaskan.
5.	<i>Analysis of Hospital Performance Measurement using Performance Prism Method</i> (Nuryadin et al., 2019) <i>Journal Materials Science and Enginnering</i>	Metode penelitian ini menggunakan <i>performance prism</i> dengan tujuan ingin mengetahui kinerja perusahaan selain dari sisi keuangan. Data yang menungjang diambil dari visi dan misi serta kepuasan dan kontribusi dari rumah sakit tersebut. Dari data yang telah dikumpulkan dirancang KPI strategi, proses, dan kapabilitas. KPI yang telah dirancang dituang kedalam kuesioner pembobotan, hasil dari kuesioner diolah menggunakan AHP untuk menyelesaikan	- <i>Stakeholder</i> - <i>Performance Measurement</i> - <i>Performance Prism</i> - <i>AHP</i> - <i>OMAX</i>	Terdapat 99 KPI yang terdiri dari 17 KPI insvestor, 35 KPI konsumen, 16 KPI karyawan, 15 KPI supplier, dan 16 KPI regulator. Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan OMax dimana didapatkan nilai 7.9 nilai dari total kinerja yang dihasilkan. Dimana terdapat 3 KPI yang berada dibawa target yang diberikan perusahaan (merah) dan 28 KPI berada pada warna kuning dimana

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
		masalah objektif dalam pengambilan keputusan. Kemudian dilakukan metode OMAX dan <i>traffic light system</i> yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan kinerja dan mengklasifikasikan kedalam kelas.		performansi berada pada rata-rata target yang diberikan.
6.	Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning: Case study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia (Sari, 2015) <i>Journal Agriculture and Agricultural</i>	Penelitian ini menggunakan <i>performance prism</i> dengan data yang diperoleh menyebarkan kuesioner setiap perwakilan <i>stakeholder</i> mendapatkan kepuasan dan kontribusi dari setiap <i>stakeholder</i> . Setelah mengetahui kepuasan dan kontribusi dirancanglah KPI	- Stakeholder - Performance Prism - Key Performance Indicator - AHP	Penggunaan model Performance Prism sangat membantu dalam perusahaan mengetahui kinerja yang meliputi pemangku kepentingan yang ada pada perusahaan yaitu, investor, pelanggan, karyawan, dan

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	<i>Science Procedia</i>	bersama <i>plant manager.</i> Penelitian kualitatif dengan menggunakan AHP diterapkan untuk memahami hasil dari brainstorming. Proses akhir dilakukan validasi untuk mendemonstrasi dan mengevaluasi hasil KPI.		pemasok. Dimana total KPI yang terbentuk 40 KPI yang terdiri dari masing masing 10 KPI setiap pemangku kepentingan.
7.	<i>Performance Analysis using Fuzzy Balanced Scorecard-based Performance Prism</i> (Purnomo & Prayati, 2020) <i>Journal Material Science and Engineering</i>	Penelitian ini menggunakan <i>hybrid method</i> dimana menggunakan penggabungan metode antara <i>performance prism</i> dan <i>balanced scorecard.</i> Penggabungan dilakukan karena ingin menganalisis kinerja layanan perusahaan dengan menggunakan <i>performance prism</i> serta ingin mendapatkan analisis	<i>Performance Measurement Method</i> - <i>Hybrid Method</i> - <i>Balanced Scorecard</i> - <i>Performance Prism</i> - <i>AHP</i>	Penelitian menggabungkan 2 metode pengukuran kinerja yaitu <i>Balanced Scorecard-based Performance Prism</i> menghasilkan kinerja perusahaan 9.938 berdasarkan pengukuran yang dilakukan kepada pemangku

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
		yang komprehensif dari sisi <i>stakeholder</i> dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> . Evaluasi menggunakan empat perspektif yaitu, kepuasan pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan dalam kerangka. Proses awal dilakukan perancangan kerangka <i>hybrid</i> dari dua metode. Pengumpulan data dilakukan dari tahun 2016 hingga 2018. Data yang dikumpulkan pertama data keuangan untuk mengidentifikasi manfaat yang diperoleh perusahaan. Selanjutnya data list proyek, data kepuasan pelanggan, data		kepentingan <i>CEO, FM, Client, Customer,</i> dan <i>Employee</i> . Dimana diketahui nilai terendah didapatkan oleh karyawan dengan hasil 0.216.

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
		internal pegawai. Data tersebut diambil melalui rekapan dari perusahaan. Setelah data didapatkan semua, perancangan KPI disesuaikan dengan tujuan bisnis setiap pemangku kepentingan. Dan divalidasi melalui diskusi dengan manajemen yang berkompeten.		
8.	<i>Performance Assessment of PT. Automotive Companies Using Performance Prism and Analytical Hierarchy Process</i> (Patria et al., 2018)	Pemilihan metode penelitian ini karena X ingin melihat kinerja perusahaan, oleh sebab itu dibutuhkan beberapa pandangan yang dirasa dapat merepresentasikan kinerja perusahaan yang telah berjalan. Perusahaan merancang ulang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode	- <i>Automotive</i> - <i>AHP</i> - <i>Performance Prism</i> - <i>AHP</i> - <i>Weighting</i> - <i>Workload</i>	Berdasarkan pembobotan AHP yang dilakukan terdapat 3 KPI yang berpengaruh pada kinerja pegawai, yaitu KPI persentase pelanggaran karyawan, KPI jumlah pengaduan

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	<i>International Journal of Academic Management Science Research</i>	Peneliti mengidentifikasi <i>stakeholder</i> yang sangat berpengaruh bagi proses bisnis yang dijalankan yaitu investor, pemasok, karyawan, konsumen, dan pemerintah. Kepuasan dan kontribusi dari <i>stakeholder</i> diidentifikasi lalu dirancang KPI yang sesuai dengan kondisi <i>stakeholder</i> perusahaan. Penggunaan AHP juga dilakukan untuk menilai pandangan objektif.	<i>performance prism.</i>	nasabah, KPI jumlah pelanggaran. Dari 14 KPI yang teridentifikasi, ditemukan 8 KPI yang berindikator hijau, 5 KPI berindikator kuning, dan 1 KPI dengan indikator merah yaitu perbandingan daftar pegawai hadir.
9.	<i>Performance Measurement of Academic Information System using Performance</i>	Penelitian ini menggunakan <i>performance prism</i> untuk mengukur kinerja dari suatu system informasi yang	- Academic Information System - Performance Measurement	Dari hasil yang didapatkan terdapat 41 KPI, emudian dilakukan pengukuran

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
	<i>Prism and ISO/IEC 25010</i> (Liulliyah & Subriadi, 2020)	ada pada perusahaan. Dipilih menggunakan <i>performance prism</i> karena perusahaan ingin mengevaluasi system dengan pandangan dari <i>stakeholder</i> yang ada pada perusahaan. Tahapan awal dilakukan wawancara terhadap <i>stakeholder</i> yang ada pada perusahaan, pertanyaan menggunakan format pertanyaan semi-struktur terbuka yang dikembangkan oleh Neely dkk. Setelah merancang KPI keinginan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas untuk mengevaluasi sistem informasi yang ada peneliti juga menggunakan standar	- Performance Prism - ISO/IEC 25010	kinerja dengan menggunakan SIAKAD dan dihasilkan 38 KPI mendapatkan peringatan perbaikan. Hasil keseluruhan didapatkan skor SIAKAD dengan nilai 5.522

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
		ISO/IEC 25010 yang digunakan sebagai standar dalam sistem informasi yang bertujuan agar sistem informasi perusahaan menerapkan standarnya dalam beroperasi.		
10.	<i>Satisfaction and Contribution of Stakeholder from the Performance Prism Model</i> (Severgnini et al., 2018) <i>Journal Brazilian Business</i>	Penelitian menggunakan <i>performance prism</i> di beberapa studi kasus di tujuh UMKM. Metode pengambilan data dengan melakukan wawancara kepada <i>stakeholder</i> UMKM, wawancara semi-struktur terbuka mengikuti usulan Neely dkk. Pertanyaan pertama dilakukan terkait kepuasan dan kontribusi pemangku kepentingan di setiap UMKM. Setelah itu	- <i>Stakeholder</i> - <i>Performance Prism</i> - <i>SME</i>	Didapatkan hasil bahwa diperlukan dimensi baru pada kinerja setiap SME yang bertujuan meningkatkan kontribusi dari pemangku kepentingan.

Tabel 2. 4 *Review Journal* Identifikasi *Performance Prism*

No.	Judul	Metode	Keyword	Hasil
		melakukan perancangan KPI yang dilakukan dengan pemangku kepentingan yang berkompeten di setiap UMKMnya		

2.2 Kajian Deduktif

Kajian deduktif akan membahas mengenai teori-teori dalam mendukung dan berkaitan dengan topik yang digunakan dalam mengurai permasalahan selama penelitian.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Berdasarkan (Husein, 2002) dapat dikatakan kinerja merupakan nilai kualitas dan kuantitas dari hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan tanggung jawab (Sinambela, 2012) yang seharusnya diberikan kepadanya. Selain itu pengertian kinerja menurut (Veithzal, 2005) merupakan tingkat dari hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode orang itu menjalankan tugas yang diberikan dibandingkan dengan sasaran atau target yang telah ditentukan.

Menurut (Rai, 2008) disebut pengukuran kinerja adalah alat yang dapat digunakan menilai keberhasilan suatu karyawan dalam perusahaan dalam menjalankan tugas serta proses bisnisnya sehingga menggambarkan perusahaan selama beroperasi. Dari adanya pengukuran kinerja dapat mengetahui kekurangan dan dapat merencanakan serta memperbaiki kinerja yang sesuai dengan target.

Menurut Mardiasmo dalam buku yang ditulis (Sinambela, 2012), pengukuran kinerja memiliki tujuan, yaitu:

1. Memperbaiki kinerja sehingga kegiatan dapat terfokus pada tujuan serta target dari program kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Menciptakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.
4. Memperbaiki aspek komunikasi setiap *stakeholder*.

Terdapat beberapa elemen dalam pengukuran kinerja dalam bisnis usaha menurut (Sinambela, 2012), yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
 Tujuan, sasaran, serta strategi organisasi merupakan tuntutan yang harus dicapai oleh karyawan dimana telah ditentukan oleh organisasi serta membatasi dengan sasaran yang akan ditargetkan.
2. Merumuskan indikator dan pengukuran kinerja
 Indikator kinerja nantinya akan mengacu pada penilaian kerja tidak langsung yang berisikan indikasi kerja untuk mencapai tujuan.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan strategi dan sasaran organisasi
 Indikator nantinya menjadi parameter pengukuran kinerja yang dapat diimplementasi sebagai alat ukur kinerja. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, serta strategi dengan membandingkan ukuran atau indikator kinerja yang telah ditetapkan dengan penilaian tidak langsung sebagai hasil aktual dari kinerja yang telah dilakukan.

2.2.2 Stakeholder

Stakeholder adalah semua pihak, internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung (Hadi, 2011). *Stakeholder* terbagi menjadi dua, primer dan sekunder. Dimana *stakeholder* primer merupakan pihak penting seperti investor, karyawan, konsumen, dan pemasok, apa bila salah satunya tidak ada maka unit usaha tidak akan bertahan. Sedangkan *stakeholder* sekunder

yaitu pemerintah dan kelompok eksternal dimana mereka memiliki peran mempengaruhi dan dipengaruhi oleh unit usaha, namun tidak dapat berhubungan langsung dengan perusahaan (Clarkson, 1995). *Stakeholder* memiliki kriteria kepuasan yang berbeda-beda terhadap perusahaan (Certo & Certo, 2012). Menurut (Saaty, 1999) secara umum permintaan dan kepuasan dari *stakeholder* dapat diprediksi, diantaranya:

1. Pelanggan

Ketika perusahaan ingin mempertahankan pelanggan dan dapat menarik pelanggan lebih banyak lagi maka perlu mengerti apa yang diinginkan oleh pelanggan, seperti konsep *fast, right, cheap, and easy* selain itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit, dan growth* bagi perusahaan.

2. Pemasok

Semakin bertambah pemasok yang akan memenuhi kebutuhan berpengaruh dengan bertambahnya biaya oprasional perusahaan. Pemasok menginginkan *trust, unity, profit, dan growth* diharapkan dapat memberikan *fast, right, cheap, easy* bagi perusahaan.

3. Insvestor

Perusahaan atau usaha bisnis akan memberikan usaha terbaiknya untuk mewujudkan kinerja yang sesuai dengan harapan insvestor. Kepuasan insvestor sendiri yaitu *return, reward, figures, dan faith* dengan memberikan kontribusi *capital, credit, risk, support*.

4. Karyawan

Kebutuhan karyawan ketika berada dalam perusahaan yaitu *purpose, care, skills, dan pay*. Sebaliknya karyawan akan dituntut memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa *hands, hearts, minds, dan voices*.

5. Pemerintah

Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah berpengaruh langsung dengan kinerja perusahaan atau usaha bisnis sehingga dituntut memberikan *legal, fair, dan true* serta diharapkan memberikan *rules, reasons, clarity, dan advice* bagi perusahaan atau usaha bisnis.

6. Masyarakat

Masyarakat atau lingkungan disekitar perusahaan berpengaruh akan dampak yang dihasilkan dari perusahaan masyarakat meminta menghasilkan lapangan pekerjaan, sementara masyarakat memberikan dukungan dari masyarakat disekitar.

2.2.3 *Project Stakeholder Management*

Dalam manajemen *stakeholder* proyek, terdapat kepuasan dari *stakeholder* yang harus diidentifikasi sebagai tujuan utama berjalannya suatu kegiatan. Salah satunya mengidentifikasi komunikasi antar *stakeholder* untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka serta keterlibatan *stakeholder* dalam mengambil keputusan. Berdasarkan (Project Management Institute, 2017) *stakeholder* merupakan pihak-pihak baik secara individual, kelompok, maupun organisasi yang mungkin dapat dipengaruhi atau mempengaruhi oleh keputusan, aktifitas, dan hasil dari suatu proyek. Sehingga dalam bukunya PMBOK edisi ke-5, sebelum memulai proyek harus dilakukan identifikasi *stakeholder*.

Dibawah ini merupakan proses-proses manajemen *stakeholder* proyek berdasarkan (Project Management Institute, 2017):

1. Identifikasi *Stakeholder (Identify Stakeholder)*, proses identifikasi dan analisis *stakeholder* menenai keterlibatan, ketergantungan, dan pengaruh terhadap jalannya proses kegiatan. Menurut (Chung & Crawford, 2016) pada identifikasi terdapat *stakeholder* yang memiliki hubungan berdasarkan perspektif organisasi diantaranya *stakeholder* primer merupakan *stakeholder* yang memerlukan dampak kepada proyek atau perusahaan yaitu karyawan, *supplier*, konsumen, komunitas, dan pemilik serta *stakeholder* sekunder merupakan *stakeholder* yang terdampak kepada proyek atau perusahaan yaitu kompetitor, media, dan pemerintah. *Output* pada tahap identifikasi *stakeholder* berupa *stakeholder register* yang menjelaskan informasi terkait *stakeholder*.

Stakeholder Register dibagi menjadi dua bagian, dimana bagian pertama berisikan data informasi umum dari *stakeholder* dan bagian yang kedua berisikan informasi mengenai penilaian beserta strategi dalam mengelola *stakeholder*. *Power level* menunjukkan tingkat kekuasaan yang dimiliki *stakeholder* terhadap jalannya

kegiatan dalam proses bisnis, sementara *interest level* menunjukkan pencapaian dari kegiatan bergantung pada keterlibatan aktif yang diberikan oleh *stakeholder* bersangkutan.

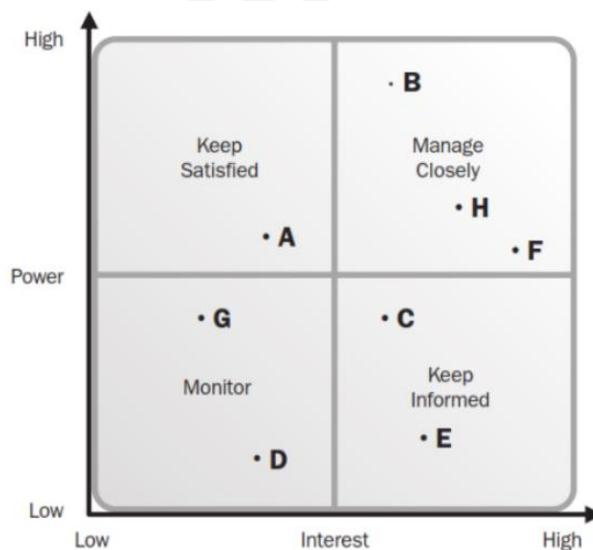
Tabel 2. 5 Format Tabel *Assessment Recommendation Strategy*

Stakeholder	Basic Information		Assessment & Recommendation Strategy		
	Peran	Internal or External	Power Level	Interest Level	Strategi
A					
B					

Pada *Assesment & Recommendation Strategy* terdapat *Power level* dan *Interest level* yang berupa penilaian, skala penilaian yang digunakan dalam bentuk *range* 0-10 dengan ketentuan sebagai berikut

- *Power Level*, Level (0) sangat rendah – Level (10) sangat tinggi.
- *Interest Level*, Level (0) sangat rendah – Level (10) sangat tinggi.

Penentuan strategi nantinya dilihat pada matix pada *power interest grid stakeholder* berdasarkan level yang didapat pada *power level* dan *interest level* setiap *stakeholder*-nya.



Gambar 2. 1 *Power Interest Grid*
(Sumber: Imperial College London, 2017)

Menurut (Imperial College London, 2017) terdapat interval pada matrix yang menunjukkan klasifikasi dari level yang didapat, yaitu:

Tabel 2. 6 Klasifikasi *Strategy*

Interval	Klasifikasi	Tindakan
<i>Low Power – Low Interest</i>	<i>Monitor</i>	<i>Stakeholder</i> ini tidak diharapkan untuk secara aktif terlibat dalam proyek. Namun tetap dalam awasan.
<i>High Power – Low Interest</i>	<i>Keep Satisfied</i>	<i>Stakeholder</i> yang memiliki dampak dalam mengambil keputusan karena sangat berpengaruh. Dalam mengelola <i>stakeholder</i> ini dibutuhkan strategi keterlibatan proaktif untuk membuat kepuasan kepada <i>stakeholder</i> tersebut
<i>High Interest – Low Power</i>	<i>Keep Informed</i>	<i>Stakeholder</i> terpengaruh oleh kegiatan perusahaan namun tidak memberi dampak besar kepada perusahaan. Sehingga dengan cara yang efisien agar mereka terinformasikan secara intens.
<i>High Interest – High Power</i>	<i>Manage Closely</i>	Kelompok ini biasanya memiliki peran penting karena memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang sama tingginya. Sehingga diperlukan cara komunikasi yang transparan dan konsisten.

2. Merencanakan Pengelolaan *Stakeholder* (*Plan Stakeholder Engagement*), proses pengembangan untuk melibatkan *stakeholder* berdasarkan kebutuhan, harapan, dan pengaruh terhadap jalannya proses kegiatan. *Output* yang dihasilkan pada tahap ini berupa *stakeholder engagement assessment matrix* yang berisikan pengklasifikasian setiap *stakeholder* yang ada.

Tabel 2. 7 *stakeholder engagement assessment matrix*

<i>Stakeholder</i>	<i>Unaware</i>	<i>Resistant</i>	<i>Neutral</i>	<i>Supportive</i>	<i>Leading</i>
<i>Stakeholder 1</i>	C			D	
<i>Stakeholder 2</i>			C	D	
<i>Stakeholder 3</i>				C D	

Tingkat keterlibatan *stakeholder* dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori, yaitu:

- *Unaware*
Tidak menyadari kegiatan proses bisnis dan potensi dampak terhadap karyawan
- *Resistant*
Menyadari kegiatan proses bisnis dan potensi, dampak, serta resisten terhadap perubahan.
- *Netral*
Menyadari kegiatan proses bisnis namun belum/tidak mendukung.
- *Supportive*
Menyadari kegiatan proses bisnis dan dampak potensial. mendukung dan memberikan perubahan
- *Leading*
Menyadari kegiatan proses bisnis dan dampak potensial, secara aktif terlibat dalam memastikan proyek ini sukses.

Terdapat parameter yang mengisi kolom pada setiap klasifikasi, yaitu

C = *The Current Engagement* (Sesuai realita).

D = *The Desired Engagement* (Sesuai yang diharapkan atau ekspektasi).

2.2.4 *Performance Prism*

Menurut (Neely et al., 2000) *Performance Prism* merupakan model terbaru yang menyempurnakan model sebelumnya dalam pengukuran kinerja seperti *Balanced Scorecard* dan *Measurement System (IPMS)*. *Performance Prism* adalah suatu *tool* pengukuran kinerja

yang mengibaratkan suatu perusahaan adalah bidang tiga dimensi yang memiliki 5 sisi, yaitu kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kapabilitas. Sudut pandang dari *Performance Prism* lebih komprehensif dibandingkan dengan kerangka kerja lainnya dari segi *stakeholder* (investor, pelanggan, karyawan, pemasok, pemerintah, dan lingkungan).

Penjelasan mengenai 5 sisi dari *performance prism* menurut (Neely et al., 2000) sebagai berikut:

1. Segi Kepuasan *Stakeholder* (*Stakeholder Satisfaction*)

Pada segi ini kepuasan *stakeholder* menjadi penting dalam suatu perusahaan atau bisnis usaha. Dimana kebutuhan serta keinginan sangat mempengaruhi kepuasan *stakeholder* dalam menjalankan kegiatan di perusahaan atau usaha bisnis.

2. Segi Strategi (*Strategy*)

Menentukan strategi bagi perusahaan yang akan digunakan dalam menjawab kebutuhan serta keinginan dari *stakeholder*. Sehingga kebutuhan dan keinginan dari *stakeholder* yang telah diidentifikasi pada langkah pertama dapat terpenuhi.

3. Segi Proses (*Process*)

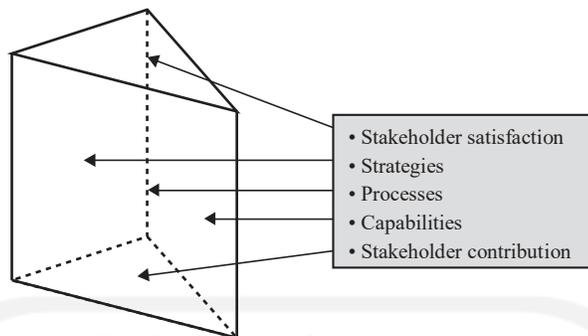
Langkah selanjutnya merupakan identifikasi proses, proses-proses seperti apa yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan. Sehingga diibaratkan sebagai mesin dalam meraih tujuan.

4. Segi Kapabilitas (*Capability*)

Kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang telah ada. Dimana kapabilitas atau kemampuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh usaha bisnis atau perusahaan dalam memaksimalkan proses bisnis, seperti sumber daya, teknologi serta infrastruktur.

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

Tahap terakhir berisikan timbal balik dari *stakeholder* atau kontribusi ke perusahaan setelah mendapatkan kepuasan dari kebutuhan yang telah terpenuhi.



Gambar 2. 2 Perspektif *Performance Prism*
 Sumber: 5 sisi dari *performance prism* menurut (Neely et al., 2000)

2.2.5 KPI (*Key Performance Indicator*)

Dalam proses pengukuran kinerja perusahaan diperlukan suatu ukuran yang digunakan sebagai alat untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau pencapaian yang telah dicapai perusahaan tersebut. Ukuran yang biasa digunakan dalam pengukuran adalah *Key Performance Indicator* (KPI). Menurut (Moehariono, 2012) *Key Performance Indicator* sebagai indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dijalankan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

2.2.6 AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

AHP (*Analytical Hierarchy Process*) merupakan metode yang digunakan dalam memecahkan suatu persoalan dengan kerangka berfikir yang terstruktur sehingga memungkinkan mengambil keputusan yang efektif atas persoalan tersebut. Metode ini juga digunakan untuk mencari nilai dari setiap alternatif permasalahan yang digunakan dalam mengurutkan alternatif permasalahan. Metode ini dikembangkan pada awal tahun 1970 oleh Prof. Thomas Lorie Saaty pada saat itu digunakan untuk mengorganisasikan segala informasi dan penilaian untuk melakukan pemilihan alternatif yang paling efektif. AHP memiliki prinsip kerja penyederhaan masalah yang tidak terstruktur dan melakukan penataan dalam suatu hierarki. Tingkat kepentingan dari variabel yang ada dengan diberikan nilai numerik secara subjektif oleh responden, dimana variabel akan dibandingkan dengan variabel lainnya. Dari berbagai

perbandingan berpasangan variabel yang telah dilakukan terlihat variabel yang memiliki prioritas tinggi dari variabel lainnya. Menurut (Saaty, 1993) terdapat empat tahapan prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu:

- *Decomposition* atau menyusun hirarki, merupakan tahapan awal dari metode AHP dengan mendefinisikan masalah dan membuat alternative sebagai solusi, kemudian penyusunan hirarki yang berisikan tujuan, kriteria, dan alternatif.
- *Comparative Judgement* atau penilaian kriteria dan alternative, tahapan ini menggunakan perbandingan berpasangan dari kriteria yang telah dibuat. Tingkat kepentingan kriteria diisikan nilai numerik secara subjektif dari responden.
- *Synthesis of Priority* atau penentuan prioritas, melakukan sintesis yang bertujuan untuk mengetahui keseluruhan prioritas dengan menjumlahkan nilai dari setiap kolom pada matriks.
- *Logical Consistency* atau konsistensi logis, pembuatan keputusan untuk mengetahui seberapa baik konsistensi dengan cara mengalikan nilai nilai pada setiap kolom.

Pembobotan dengan menggunakan metode AHP pada umumnya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menyusun hierarki dari beberapa permasalahan yang ada. Permasalahan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi beberapa unsur seperti kriteria dan alternative kemudian disusun menjadi sebuah struktur
- Penilaian kriteria dan alternative
Kriteria dan alternative nantinya dinilai melalui perbandingan berpasangan untuk menetapkan nilai dari skala 1 sampai 9 yang merupakan skala terbaik dalam merepresentasikan pendapat. Berikut tabel menunjukkan skala perbandingan berpasangan untuk menentukan prioritas kepentingan dari masing masing perspektif.

Tabel 2. 8 Skala Perbandingan AHP

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan
Resiprokal, jika $A/B=9$ maka $B/A=1/9$	Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan dengan elemen j maka j memiliki kebalikannya ketika dibanding elemen i

Sumber: Lee (2008)

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah langkah yang akan dilakukan oleh peneliti dengan tujuan memperoleh pemecahan masalah serta membuat sebuah hasil atas masalah yang ada di lapangan.

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengukuran performansi kinerja perusahaan dengan sudut pandang stakeholder. Subjek wawancara dan penyebaran kuesioner ditujukan kepada *Owner*, Karyawan, Vendor, Konsumen, dan Kompetitor.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Terdapat beberapa pengumpulan data yang akan digunakan oleh penulis yaitu sebagai berikut:

1. Kajian Pustaka atau Studi Literatur

Metode ini mengkaji berbagai buku serta literatur lainnya berupa makalah maupun penelitian sebelumnya dengan masalah dan materi yang berkaitan serta menunjang dengan penelitian ini.

2. Observasi

Dalam penelitian ini observasi dilakukan dengan mengamati proses produksi serta data umum perusahaan secara menyeluruh untuk mendapatkan data primer. Observasi dilakukan terkait proses bisnis perusahaan serta data perusahaan lainnya. Pada kondisi *Covid-19* proses ini dilakukan dengan menggunakan protocol kesehatan yang ketat.

3. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang digunakan untuk mendapatkan data dari narasumber yaitu *stakeholder*. Beberapa bentuk pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian akan ditujukan kepada narasumber.

4. Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada *stakeholder* guna mendapatkan data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner guna mengumpulkan data primer yang mendukung penelitian yang akan dilakukan.

3.3 Jenis Data

Terdapat dua jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

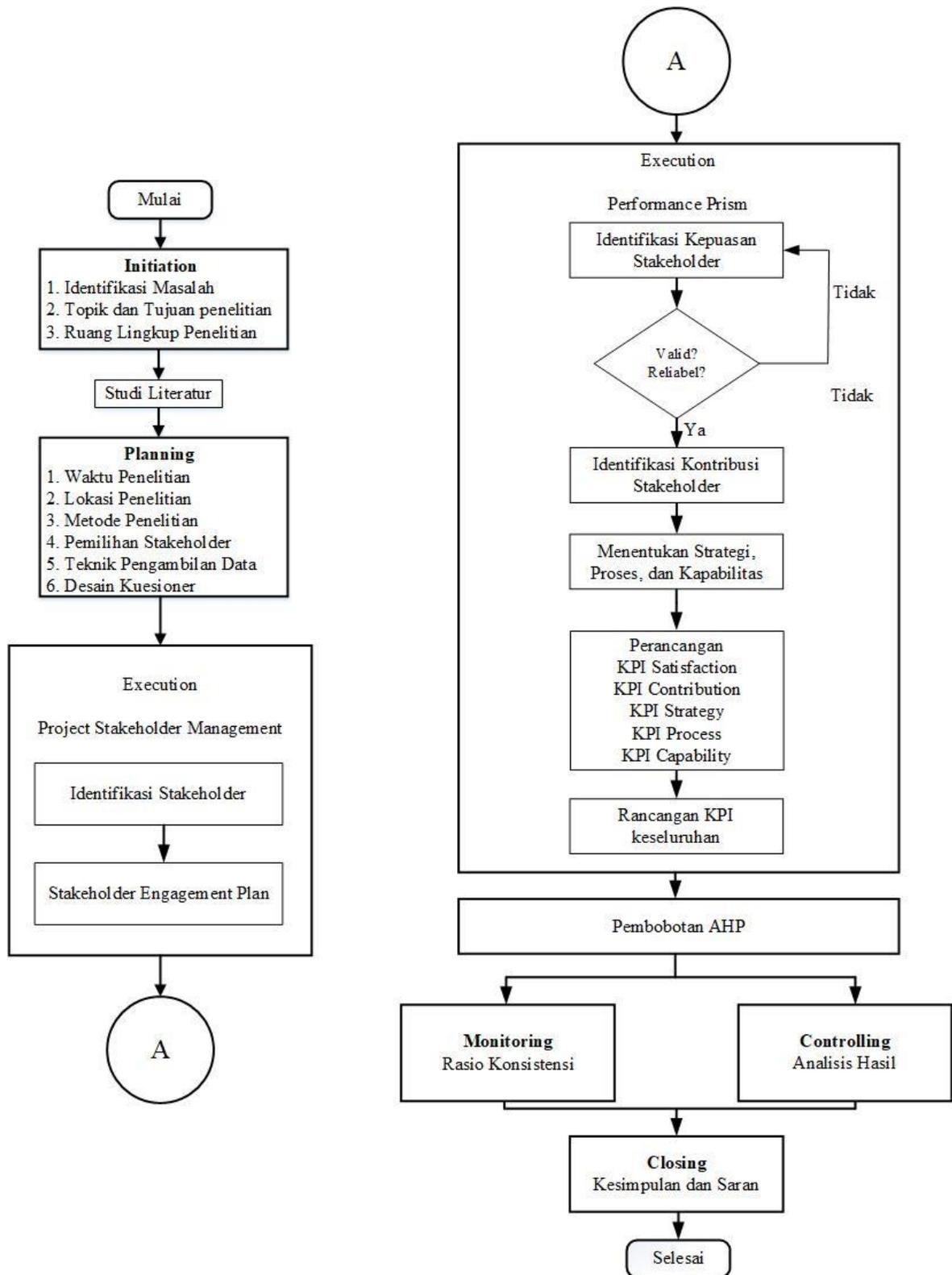
Data Primer diperoleh secara langsung oleh peneliti dari objek yang akan diteliti. Pengambilan data primer dilakukan melalui narasumber langsung maupun observasi langsung pada lapangan. Data primer yang akan digunakan mengenai data profil unit usaha, data *stakeholder*, dan data pengamatan langsung atau observasi.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung, data sekunder diperoleh dari sumber literature setelah membaca dan disimpulkan dan data-data umum mengenai perusahaan.

3.4 Alur Penelitian

Terdapat beberapa tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini dari awal hingga akhir. Berikut tahapan dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dapat dilihat pada gambar



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

3.4.1 *Initiating*

Tahapan awal ketika melakukan sebuah penelitian. Pada tahap ini peneliti menentukan hal-hal yang mendasari penelitian berlangsung seperti latar belakang yang berisikan permasalahan yang ada sehingga diperlukannya penelitian. Berikut merupakan tahapan dari *initiating*:

- a. Latar belakang penelitian
- b. Topik dan tujuan penelitian.
- c. Ruang lingkup penelitian.
- d. Studi literatur: proses selanjutnya ini dilakukan untuk mengumpulkan materi dan informasi yang dibutuhkan serta yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Studi literatur yang dilakukan terdiri dari kajian teori-teori, jurnal penelitian terkait, buku, serta referensi.

3.4.2 *Planning*

Pada tahap ini akan dibahas segala perencanaan yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian dengan tujuan agar penelitian dengan sesuai yang direncanakan. Perencanaan yang disusun berupa perencanaan waktu, perencanaan lokasi, perencanaan metode penelitian, perencanaan teknik pengambilan data.

1. Perencanaan Waktu Pelaksanaan

Penelitian penelitian yang akan dilakukan terhitung pada bulan Desember 2020 sampai pada penyusunan laporan yaitu bulan Maret 2020. Secara keseluruhan, waktu yang digunakan penelitian dapat dilihat pada Tabel

Tabel 3. 1 Tabel Waktu Pelaksanaan

Aktivitas	Des - 20				Jan - 21				Feb - 21				Mar - 21				Apr - 21			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Initiating</i>																				

Aktivitas	Des - 20				Jan - 21				Feb - 21				Mar - 21				Apr - 21			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Executing</i>																				
Penyusunan Laporan																				
Aktivitas	Mei - 20				Jun - 21				Jul - 21				Agt - 21							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Penyusunan Laporan																				
Pendadaran																				
Revisi Pendadaran																				

2. Perencanaan Objek Penelitian

Objek penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan *clothing line* yaitu PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara atau yang dikenal dengan nama *Starcross*.

3. Perencanaan Metode Penelitian

Pada dasarnya, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam menyelesaikan penelitian mengenai pengukuran kinerja seperti BSC (*balanced scorecard*), SMART (*Strategic Management and Reporting Technique*), dan IPMS (*Integrated Performance Measurement Strategi*). Namun penelitian dilakukan dengan menggunakan *Performance Prism* karena memiliki pendekatan pengukuran kinerja melalui *stakeholder* berdasarkan kepuasan dan kontribusi, sehingga perusahaan mengetahui strategi, proses, dan kapabilitas apa yang dapat digunakan dalam mencapai kepuasan setiap *stakeholder*. Selain itu metode *Performance Prism* merupakan penyempurna dari metode yang telah ada sebelumnya, karena melihat dari berbagai *stakeholder* yang paling berkontribusi dari perusahaan tidak seperti BSC (yang hanya melihat sisi *customer*), tidak hanya berfokus pada divisi operasional seperti SMART dan dapat membuat strategi baru yang dirasa sesuai dengan perusahaan tidak seperti IPMS (yang dibatasi dengan strategi yang sudah ada)

4. Perencanaan pemilihan *stakeholder*

Dalam penelitian ini, pemilihan *stakeholder* dilakukan dengan diskusi bersama pemilik PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara berdasarkan literatur yang mendasari pemilihan

stakeholder (dapat dilihat pada sub-sub-bab 2.2.3). Pemilihan *stakeholder* juga disesuaikan dengan metode yang akan digunakan yaitu *Project Stakeholder Management* serta *Performance Prism*. Penentuan *stakeholder* didasarkan dengan melihat aktifitas dari proses bisnis yang ada pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara. Didapatkan hasil *stakeholder* yang akan digunakan yaitu: pemilik, karyawan, vendor, konsumen, dan masyarakat *starcross*. *Starcross* tidak berfokus dalam proses produksi setiap produknya, karenanya sistem produksi dari *starcross* 85% dilakukan oleh berbagai macam vendor. Setiap produk memiliki vendor yang berbeda. Sehingga dalam penelitian ini penentuan vendor dipilih berdasarkan produk yang merupakan *best seller* dari *starcross*. Untuk *stakeholder* masyarakat, pemilik *starcross* ingin melihat dari sudut pandang kompetitor yang berada di sekitar *outlet* dari *starcross*. Untuk konsumen mengambil pada konsumen *online store* dan beberapa konsumen yang datang pada *outlet*.

5. Perencanaan Teknik Pengambilan Data

Pengumpulan data yang digunakan penelitian dengan cara observasi langsung, wawancara serta diskusi dengan *expert*, dan penyebaran beberapa kuesioner kepada responden. Penggunaan kuesioner menjadi media yang efektif dan efisien dalam pengambilan serta pengolahan data yang akan dilanjutkan dengan analisis menggunakan AHP. Penyebaran kuesioner guna pengumpulan data dilakukan kepada setiap *stakeholder* yang ada pada perusahaan yang menjadi responden.

6. Perencanaan pemilihan *expert* berdasarkan pihak yang sangat mengetahui kondisi perusahaan, pihak tersebut adalah pemilik yaitu Mas Weimpy, bagian distribusi yaitu Mas Muclis yang telah bekerja 3 tahun, dan bagian produksi yaitu Mas Roni dan Mas Heri yang telah bekerja selama 4 tahun.

7. Perencanaan Desain Kuesioner

Pada penelitian ini, pengambilan data kepuasan dan kontribusi diambil dengan menggunakan kuesioner. Isi kuesioner menggunakan konsep terbuka yang menggunakan referensi dari Neely dkk pada jurnal mereka (Neely et al., 2002).

3.4.3 Execution

Terdapat tahapan dalam *execution*, yaitu sebagai berikut

1. Identifikasi *Stakeholder*

Stakeholder register, tahapan ini mengidentifikasi individu, kelompok, atau organisasi yang mempengaruhi atau yang dipengaruhi oleh keputusan yang dibuat atau aktifitas yang dilakukan perusahaan. Output yang dihasilkan dalam proses ini Stakeholder Register yang berisikan rincian yang berkaitan dengan *stakeholder* dan memberikan gambaran umum mengenai peran masing-masing *stakeholder* yang ada pada perusahaan. Pada tahap ini pengambilan data dilakukan dengan mewawancarai dengan pemilik serta memberikan kuesioner untuk mengisi *power level* dan *interest level stakeholder*. Penentuan *stakeholder* dilakukan berdasarkan diskusi dengan pemilik perusahaan dengan pertimbangan proses bisnis. Sehingga *stakeholder* yang diambil berdasarkan pengaruh terhadap jalannya proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.

Plan Stakeholder Engagement, tahapan ini untuk mengetahui keterlibatan lebih lanjut dari setiap *stakeholder*. Dengan melakukan penilaian dari *expert* terhadap apa yang diharapkan *owner* dengan melihat realitas keterlibatan *stakeholder*. Dari hasil tahapan tadi akan digunakan sebagai acuan dalam merancang keterlibatan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan

2. Identifikasi kepuasan dari *stakeholder*.

Setelah menggolongkan *stakeholder* yang digunakan dalam penelitian, yaitu: Karyawan, Vendor, Konsumen, Masyarakat. Kemudian mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*) dari *stakeholder*. Dalam proses pengidentifikasian digunakan kuesioner terbuka yang nantinya akan diberikan kepada seluruh *stakeholder*.

Kuesioner disebar kepada *stakeholder* karyawan yang berada di daerah Yogyakarta yaitu kantor pusat dari Starcross, kemudian untuk *stakeholder* vendor kuesioner disebar kepada vendor yang memproduksi item *best seller*, lalu pada *stakeholder* konsumen kuesioner disebar kepada konsumen yang berbelanja *online* serta *offline* yang berada di Yogyakarta, dan yang terakhir *stakeholder* kompetitor

kuesioner disebarikan kepada kompetitor yang berada pada sebelah *outlet* dari *Starcross*.

3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas pada kepuasan *stakeholder*.
Validasi dilakukan untuk melihat apakah data dari kuesioner yang telah diisi oleh *stakeholder* adalah valid datanya untuk dilakukan proses selanjutnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah jawaban yang diberikan oleh responden sudah reliabel atau tidak. Proses uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan aplikasi SPSS.
4. Identifikasi kontribusi dari *stakeholder*
Setelah data kepuasan dari *stakeholder* dikatakan valid dan reliabel maka data tersebut digunakan untuk menentukan kontribusi apa yang seharusnya dimiliki setiap *stakeholder* untuk mendapatkan kepuasannya. Kontribusi didapatkan dari menanyakan expert perusahaan.
5. Menentukan daftar strategi, proses, dan kapabilitas.
Setelah melakukan identifikasi terhadap kepuasan dan kontribusi dari setiap *stakeholder* selanjutnya adalah penentuan dan perancangan strategi, proses, dan kapabilitas. Perancangan strategi, proses, dan kapabilitas dilakukan bersama *owner* serta manajemen dari perusahaan.
6. Perancangan KPI
Setelah didapatkan model performance prism yang terbentuk dari *satisfaction*, *contribution*, *strategy*, *process*, dan *capability*. Penentuan KPI ditentukan berdasarkan model performance prism yang digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan nantinya.
7. Pembobotan KPI dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*)
Pada tahap ini pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software Expert Choice 11*. Pembobotan KPI digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan dari KPI yang telah dibuat, adapun tahapan dalam pembobotan KPI, yaitu:
 - Melakukan perbandingan berpasangan antar KPI.

- Melakukan pembobotan antar kriteria, *stakeholder* dan elemen KPI dengan AHP.
- Menentukan hasil nilai bobot dan rasio konsistensi.

3.4.4 Monitoring dan Controlling

1. *Monitoring* dilakukan dengan melihat nilai rasio konsisten dari hasil pembobotan AHP, pada tahap ini apabila data yang didapat memiliki nilai rasio konsistensi > 0.1 maka data tidak konsisten dan perlu melakukan pengambilan data ulang.
2. *Controlling* dilakukan dengan analisis hasil keseluruhan dan pembahasan mulai dari tahap identifikasi *stakeholder* hingga pembobotan KPI.

3.4.5 Kesimpulan dan Saran

Merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah disusun pada awal penelitian. Sedangkan saran adalah baik usulan ataupun kebijakan yang dapat dilakukan oleh unit industri kecil untuk menghindari atau mengatasi apa yang telah diteliti. Saran juga dapat ditujukan kepada peneliti selanjutnya yang berisikan dengan usulan untuk penelitian kedepannya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA PENELITIAN

4.1 Deskripsi Perusahaan

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pengamatan secara langsung dan wawancara yang dilakukan kepada *stakeholder* pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum dan informasi perusahaan, struktur organisasi, kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.

4.1.1 Latar Belakang Prusahaan



Gambar 4. 1 Logo Perusahaan

Nama Perusahaan : PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara
 Nama Pemilik : Karim Weimpy Adhari
 Bentuk Badan Usaha : PT atau Perseroan Terbatas
 Produk : Aksesoris, Pakaian
 Lokasi Kantor : JL. Elang Jawa No.5A, Nglarang, Wedomartani, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta

PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara atau yang lebih sering terdengar *Starcross* yaitu sebuah bisnis dengan orientasi *clothing company* dimana berjalan dengan banyak *stakeholder* didalamnya untuk menjalankan proses bisnis. Saat ini telah ada 26 cabang *distributor outlet* atau *distro* yang tersebar di seluruh Indonesia. *Starcross* memulai memproduksi pada tahun 2004, dimana nama *starcross* sendiri menurut pemiliknya terinspirasi dari sebuah lagu dengan berjudul *Starcrossed* dibawa oleh band yang berasal dari Irlandia “*ASH*”. Berjalannya waktu *Starcross* berkembang dengan terus memberikan permintaan konsumen yang di Yogyakarta dengan membuka *offline store* resmi pertama di Yogyakarta yang didirikan pada tahun 2009 dengan konsep *retail store*, selanjutnya *Starcross* memperluas pangsa pasar dengan membuka *offline* kedua di Bandung pada tahun 2010 dan ketiga di Jakarta pada tahun 2012. PT. Lintas Bintang Mulia juga memiliki dua anak perusahaan yaitu *VAST* dimana juga berorientasi di bidang *clothing* dan memiliki *retail* dengan mengungung tema *skateters* dan *SUPOYO* yang berorientasi pada bidang *gift merchandise*.

4.1.2 Visi dan Misi

Tagline yang digunakan *Starcross* “*Youth Gone Wild*” yang memiliki filosofi anak mda yang liar akan kreatif dalam berkarya. *Starcross* memiliki visi “menjadi badan usaha dalam bentuk perseroan di bidang garment dan retail yang visioner, kredibel, dan *akuntable* serta inovatif dengan tetap memiliki akar atau tradisi sehingga menjadi terdepan dan terbaik”.

Sedangkan misi dari *Starcross* sendiri memberikan penawaran melalui prodak yang memiliki kualitas, beragam desain atau bentuk dan ukuran untuk memenuhi kebutuhan yang bervariasi kepada remaja muda dan dewasa yang dinamis.

4.1.3 Hasil Produksi

Starcross merupakan bisnis yang bergerak pada bidang *fashion* yang menggunakan tema *action*, *music*, dan *street*. Semua barang yang diproduksi menerapkan konsep sesuai tema

tersebut. Beragam barang yang telah dikeluarkan *Starcross* dalam memenuhi kebutuhan konsumennya. *Starcross* menggugurkan beberapa vendor dari luar yang membantu memproduksi kebutuhan produksinya, selain itu bahan serta desain juga disesuaikan dengan apa yang telah didiskusikan dengan devisi *creative* serta disetujui oleh pemilik. Setiap barang memiliki vendor yang berbeda-beda. Beberapa diantaranya yang telah diproduksi antara lain adalah:

a. Kemeja dan Polo *Shirt*

Starcross memproduksi beragam kemeja dan Polo *Shirt*. Bahan serta desain menjadi unggulan dari produk ini, selain itu kualitas dari jahitan serta potongan bahan juga sangat rapi.

b. *T-Shirt*

Produk terlaris dari *Starcross* adalah *T-Shirt*. Bahan yang digunakan juga bahan terbaik dalam pembuatan *T-Shirt* yaitu kain *bamboo china*, bahan ini di import langsung dari China. Untuk kemeja, polo *shirt*, dan *t-shirt* merupakan produk yang eksklusif dikarenakan 1 desainnya hanya diproduksi 5 kali dalam bentuk ukuran S, M, L, XL, XXL. Untuk produk *T-Shirt* biasanya mereka berkolaborasi dengan *brand* lain seperti Indomie.

c. *Outware* (Jaket, *Jumper*, *Hoodie*)

Outware juga menjadi andalan produk yang dikeluarkan oleh *Starcross* seperti jaket, *jumper*, dan *hoodie*. Pada produk ini juga mereka sering berkolaborasi dengan *brand* lain untuk menambah beberapa variasi yang unik dan menarik.

d. Celana

Beragam celana yang dikeluarkan oleh *Starcross* untuk membuat pilihan kepada konsumennya. Mereka membuat beragam jenis celana dari yang panjang hingga pendek. Dan dari bahan *jeans*, kain, serta berbahan kain *stretching*.

e. Tas

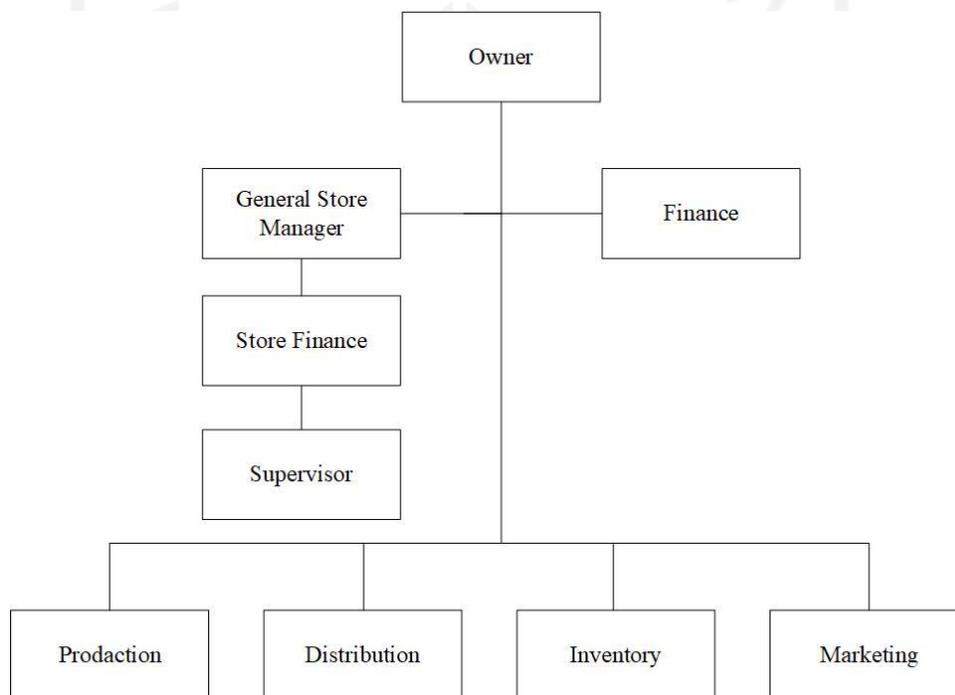
Tas merupakan keluaran pertama dari *Starcross* pada tahun 2004. Yang menjadikan salah satu produk unggulan dari *Starcross*.

f. Aksesoris tambahan dan lain sebagainya

Starcross juga membuat produk seperti topi, dompet, sabuk, gelang, dan jam tangan. Sehingga mereka tidak hanya memproduksi dalam bentuk pakaian. Vendor pembuatannya juga berbeda dengan vendor yang memproduksi pakaian.

4.1.4 Struktur Organisasi

PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara memiliki struktur organisasi yang mendeskripsikan komponen-komponen dari posisi dan fungsi divisi yang ada di dalam perusahaan. Struktur organisasi perusahaan ditampilkan pada Gambar



Gambar 4. 2 Bagan Struktur Organisasi

Starcross memiliki struktur organisasi yang dikepalai oleh *Owner* atau pemilik sebagai pemangku kebijakan yang memiliki pengambilan keputusan tertinggi dalam perusahaan, dibawah *owner* terdapat *General Store Manager* dan *Finance* dimana masing masing memiliki *jobdesk* mengkoordinir seluruh cabang *Starcross* dan pusat pengelolaan keuangan secara keseluruhan dalam perusahaan. Dibawah *General Store Manager* terdapat *Store Finance* dan *Supervisor* yang memiliki *jobdesk* masing masing sebagai pusat keuangan setiap cabang *store Starcross* dan penanggung jawab dari setiap cabang *store Starcross*. Dibawah

dari devisi yang telah disebutkan, terdapat devisi yang langsung dibawah *owner*, karena dalam penjalanan kegiatannya setiap kebijakan dan keputusan yang diambil oleh setiap devisi, *owner* yang akan memutuskan.

4.1.5 Proses Bisnis

Proses aktifitas bisnis dimulai dari mendesain sebuah produk artikel baru yang akan dijual *brand Starcross*. Proses ini dilakukan pada devisi *creative* yaitu bagian *design*. Setiap kuartalnya Starcross memberikan desain yang baru untuk setiap produknya. Produk tersebut adalah *Jacket, Pants, Shirt, Poloshirt, Sweater, Slippers, Tshirt, Accessorries, Bag, Hat*, dan *Wallet*. Dari produk tersebut starcross memiliki produk best seller mereka yaitu *Tshirt, Jacket*, dan *Bag*.

Selanjutnya pembuatan *purchase Requisition*. Setelah bagian *design* menyelesaikan tugasnya maka bagian *production* memulai merencanakan jumlah produksi untuk setiap produk artikel yang akan dikeluarkan. Setelah mengetahui jumlah produk yang akan dikeluarkan, bagian *production* akan membuat dokumen yang berisikan daftar produk yang harus diproduksi beserta tenggat produksi. Dokumen tersebut dinamakan *Purchase Requisition*. Masih dalam bagian *production*, selanjutnya mereka membuat dokumen *Request of Quotation* (ROQ) untuk dikirimkan kepada vendor. Dokumen tersebut berisikan ketentuan atau spesifikasi produksi produk yang akan dilakukan.

Setelah RQF dikirimkan kepada vendor. Vendor dapat mengirimkan dokumen balasan berupa *Quotation*/Penawaran yang dapat disanggupi oleh vendor, isi dari dokumen tersebut berupa kesanggupan vendor dalam memproduksi produk berdasarkan jumlah, spesifikasi bahan, dan tenggat waktu oleh perusahaan yang sebelumnya tertera pada dokumen RFQ. Dokumen balasan dari vendor dikirimkan kepada bagian RnD.

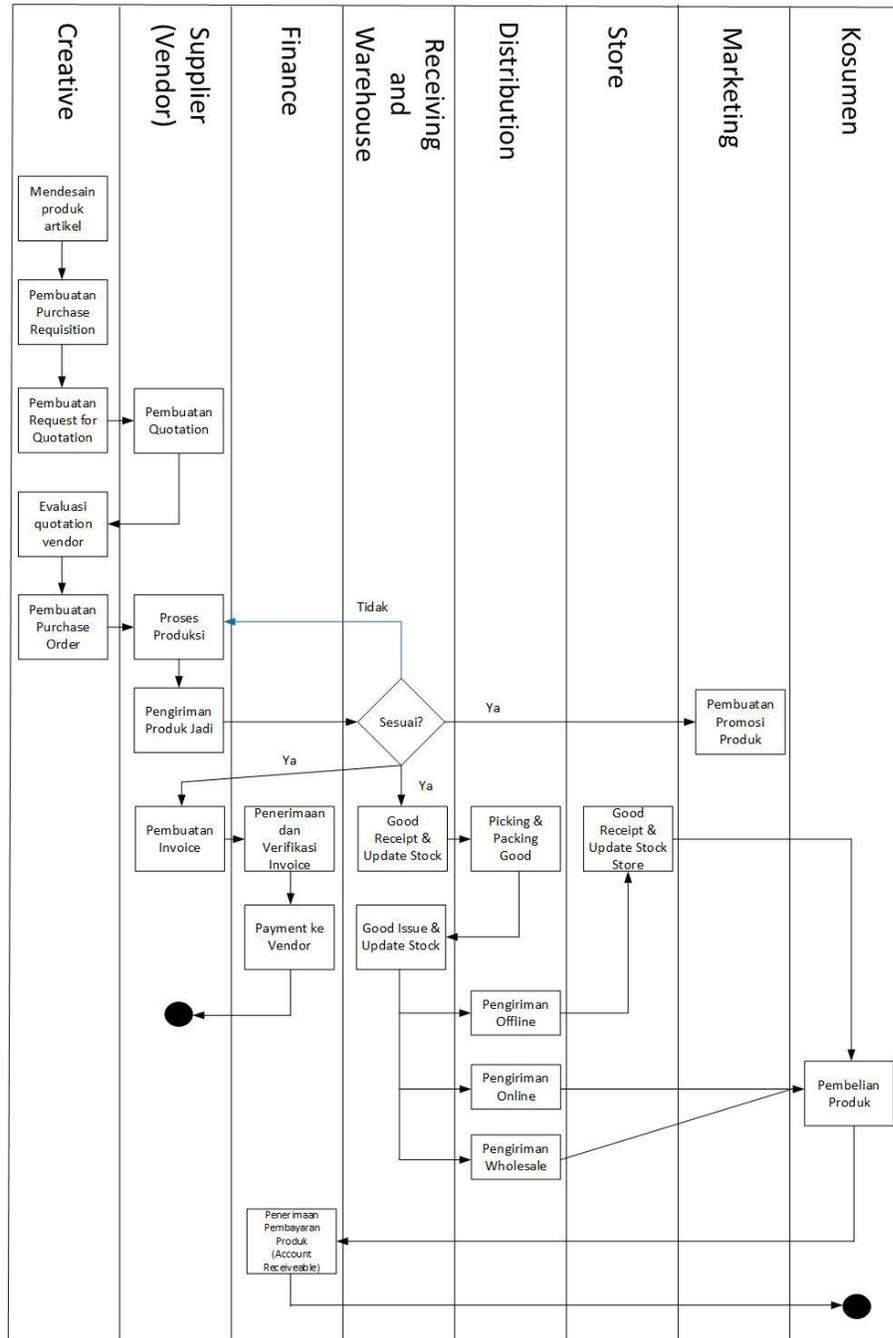
Setelah mendapatkan balasan dari vendor yang ditujukan kepada bagian RnD. Selanjutnya bagian RnD akan mengevaluasi kembali *Quotation* atau Penawaran oleh vendor. Setelah disetujui bagian *Production* akan kembali mengirimkan *Purchase Order* yang berisikan kesepakatan tambahan seperti harga dan tenggat pengiriman yang telah disetujui kedua-belah pihak. Dokumen tersebut dikirimkan langsung kepada vendor untuk memulai

proses produksi. Sebelum memproduksi dengan skala besar vendor akan mengirimkan barang contoh untuk dievaluasi oleh bagian RnD dan *Design*, ketika sudah sesuai barang akan dikembalikan ke vendor untuk diproduksi secara massal.

Setelah melakukan proses produksi, produk jadi akan langsung dikirimkan ke alamat PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara pada waktu yang telah disepakati bersama dalam dokumen sebelumnya. Produk jadi yang telah sampai akan diterima oleh divisi *Receiving*. Selanjutnya dilakukan inspeksi pencocokan jumlah dan fisik produk apakah sesuai dengan *Purchase Order*. Data laporan penerimaan menyangkut nama produk, jumlah, tanggal penerimaan, nama supplier atau vendor. Data tersebut kemudian diupdate kedalam *data based* milik perusahaan. Setelah hasil produk telah sesuai dengan *Purchase Order* selanjutnya vendor akan mengirimkan *invoice* yang ditujukan kepada divisi *Finance*. Dokumen tersebut merupakan tagihan pembayaran yang dikirimkan vendor ketika penyelesaian proses produksi telah selesai. Disaat itu juga divisi *Marketing* memulai pembuatan promosi produk serta iklan melalui sosial media.

Kemudian pada bagian *warehouse* melakukan pemilihan dan pengemasan untuk didistribusikan dengan jumlah barang yang telah disesuaikan dan dirancang oleh bagian distribusi. Ketika barang keluar dari gudang bagian *warehouse* akan mengupdate kedalam sistem informasi untuk diketahui oleh semua *stakeholder*. Bagian distribusi telah membagi 3 jalur barang keluar yaitu *online*, *offline*, dan *wholesale*. Barang keluar melalui *online* dilalukan dengan *third party* sebagai bantuan dalam mendistribusikan kepada konsumen akhir. Barang keluar melalui *wholesale* akan dikirim menggunakan jasa ekspedisi untuk langsung didistribusikan kepada konsumen *wholesale*. Jalur *offline* dikirim menggunakan jasa ekspedisi untuk didistribusikan ke setiap *store Starcross* yang berada di seluruh bagian Indonesia untuk jual kepada konsumen akhir.

PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (*Starcross*) memiliki beberapa pihak yang ikut berkontribusi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, berikut merupakan gambaran proses bisnis dan pembagian devisi yang ada pada perusahaan.



Gambar 4. 3 Proses Bisnis Perusahaan

4.2 Analisis Stakeholder Menggunakan Project Stakeholder Management

Menganalisis *stakeholder* adalah tahap pertama dalam penelitian yang akan dilakukan. Pada tahap menganalisis digunakan pendekatan menggunakan *project stakeholder management*, dimana mengasumsikan bahwa kegiatan perusahaan dalam proses bisnis adalah sebuah projek, karena dalam perencanaan pengadaan produknya mereka membagi dengan empat waktu dalam satu tahun atau yang disebut kuartal. Pada proses mengidentifikasi *stakeholder* dengan menggunakan *project stakeholder management*, input dari proses ini menggunakan data observasi dari dokumen perusahaan serta wawancara kepada *expert* terkait keterlibatan dari setiap *stakeholdernya* yang menghasilkan *output* berupa keterlibatan *stakeholder* berdasarkan kebutuhan, minat dan potensi dampak terhadap mensukseskan proyek

Dalam (Project Management Institute, 2017) *project stakeholder management* memiliki empat tahapan dalam proses mengidentifikasi yaitu *identify stakeholder*, *plan stakeholder management*, *manage stakeholder management*, dan *control stakeholder management*. Tahapan yang akan digunakan yaitu *identify stakeholder* dan *plan stakeholder management*. Menurut (Project Management Institute, 2017) *identify stakeholder* digunakan untuk mengidentifikasi *stakeholder* yang terlibat dalam setiap kegiatan yang dilakukan untuk melihat minat, pengaruh, dan keterlibatan terhadap keberhasilan kegiatan proyek. Pada tahap ini menghasilkan *output* berupa *stakeholder register*. *Output* tersebut akan digunakan dalam tahap selanjutnya yaitu *plan stakeholder engagement* merupakan tahap mengembangkan keterlibatan *stakeholder* berdasarkan kebutuhan, minat dan potensi dampak terhadap mensukseskan proyek. *Output* dari tahap ini berupa rencana keterlibatan secara efektif dalam menjalankan kegiatan proyek.

4.2.1 Identify Stakeholder

Menurut *Project Stakeholder Management* (Project Management Institute, 2017) dalam bukunya PMBOK edisi 5, *stakeholder* merupakan pihak-pihak individu, kelompok, maupun organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu aktifitas, keputusan, dan hasil suatu proyek. Dan berdasarkan (Chung & Crawford, 2016) membagi *stakeholder* menjadi dua yaitu primer dan sekunder. Dimana *stakeholder* primer menjadi *stakeholder*

yang dapat memberikan dampak kepada perusahaan atau mempengaruhi perusahaan seperti *owner*, karyawan, konsumen, dan *supplier*. Sementara *stakeholder* sekunder menjadi *stakeholder* yang terdampak dari perusahaan atau yang dipengaruhi oleh perusahaan seperti kompetitor dan media. Berdasarkan referensi tersebut disesuaikan kedalam PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (*Starcross*) yang memiliki beberapa pihak yang berkaitan dalam memberikan dampak maupun terdampak, baik langsung maupun tidak langsung pada kegiatan proses bisnis yang dilakukan. Pihak-pihak tersebut disesuaikan dengan kegiatan yang dilakukan pada perusahaan, diantaranya yaitu:

1. *Owner*, pada perusahaan ini pemilik juga sebagai pimpinan dalam pengambil keputusan tertinggi serta pemberi modal dalam melakukan setiap kegiatan.
2. Karyawan, *Starcross* memiliki sangat banyak karyawan yang tersebar diberbagai kota di Indonesia. Pada penelitian ini pemilihan data responden karyawan, diambil pada karyawan yang berada pada kantor pusat *Starcross* yang memiliki 28 orang karyawan terdiri dari devisi produksi, devisi digital, devisi online, devisi distribusi, devisi inventory, devisi *Finance* dan karyawan *outlet* yang berjumlah sekitar 20 orang yang berada di daerah Yogyakarta.
3. Vendor, peran dari vendor sangat penting karena *Starcross* menggunakan vendor untuk memproduksi setiap produk yang dikeluarkan, *Starcross* menggunakan sistem kerja sama kontrak dengan beberapa vendor. Dalam penelitian yang akan dilakukan, dipilih vendor dari item *best seller* (kaos, jaket, dan tas) yang tersebar di daerah Bandung dan Yogyakarta. Terdapat beberapa vendor yang bekerja sama dengan *Starcross*, diantaranya tas (dua vendor), kaos (satu vendor), jaket (empat vendor).
4. Konsumen, merupakan target dalam bisnis usaha yang dijalankan sehingga perencanaan produksi melihat dari sisi konsumen. Sasaran sangat luas dari semua kalangan usia dan jenis kelamin. *Starcross* memiliki konsumen *online* yang merupakan pembeli yang melakukan transaksi secara *online* melalui media sosial yang dimiliki *Starcross* dan konsumen *offline* yang merupakan pembeli yang melakukan transaksi pada *store* atau *outlet*.
5. Kompetitor Outlet, *outlet Starcross* berada pada daerah perbelanjaan sehingga, memiliki pengaruh dalam setiap strategi yang dilakukan oleh manajemen *Starcross*.

Kompetitor *outlet* berasal dari *outlet brand* kompetitor yang berada disekitar outlet *Starcross*.

Tabel 4. 1 Tabel Identifikasi *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Peran	<i>Int or Ext</i>
<i>Owner</i>	Pemilik	Internal
Karyawan	Pekerja	Internal
Vendor	Pemasok	Eksternal
Konsumen	Pembeli	Eksternal
Masyarakat	Kompetitor <i>Outlet</i>	Eksternal

Setelah identifikasi siapa saja *stakeholder* dan informasi mengenai mereka, selanjutnya dilakukan analisis *interest* atau minat setiap *stakeholder* untuk mengetahui minat dan tujuan *stakeholder* dalam proyek. Analisis dengan cara pembahasan dengan *expert* perusahaan yaitu *owner* perusahaan dimana sebagai orang yang memantau atau turun langsung kedalam pelaksanaan kegiatan serta menganalisis dokumen bisnis perusahaan untuk mendapatkan data terkait fungsi *stakeholder*,

Berikut adalah hasil analisis *interest* dari *stakeholder* pada perusahaan.

Tabel 4. 2 *Interest* atau *Goal Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Minat (<i>Interest</i>)
<i>Owner</i>	Memastikan bahwa kegiatan pada proses bisnis yang dilakukan berjalan dengan sesuai.
Karyawan	Membantu perusahaan dalam mensukseskan kegiatan dengan memberikan kinerja yang baik, serta mendapatkan <i>feedback</i> yang baik.
Vendor	Menjadi partner tetap perusahaan dan memberikan pengadaan yang dibutuhkan <i>starcross</i> dengan kualitas terbaik.
Konsumen	Mendapatkan penawaran terbaik dari produk yang diberikan oleh <i>starcross</i> .
Kompetitor	Kondisi persaingan yang sehat.

Selain *interest*, *power* atau *strength* dari setiap *stakeholder* juga dianalisis, dimana *power* atau *strength* dari setiap *stakeholder* merupakan kekuatan dari *stakeholder* yang akan digunakan dalam menentukan strategi.

Tabel 4. 3 *Power Stakeholder*

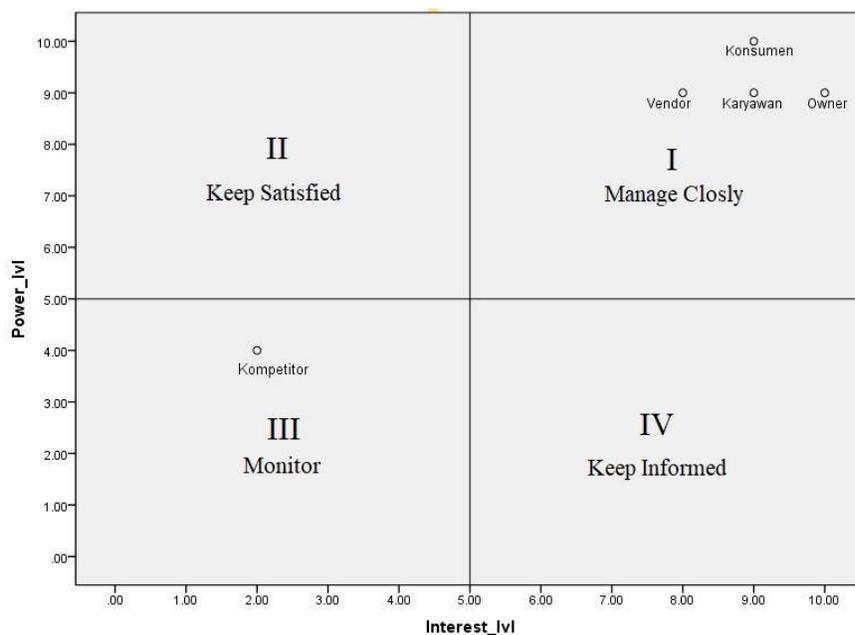
<i>Stakeholder</i>	Kekuatan (<i>Power</i>)
<i>Owner</i>	Pengambilan keputusan kebijakan dan strategi yang akan digunakan pada kegiatan proyek
Karyawan	Pengetahuan dan keahlian karyawan pada masing-masing divisi dalam menjalankan kegiatan internal
Vendor	Memiliki tanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan produksi dari produk perusahaan
Konsumen	<i>Demand</i> atau permintaan konsumen akan spesifikasi produk yang sesuai
Kompetitor	Strategi pemasaran yang baik

Berdasarkan *power* dan *interest* yang didapatkan tiap *stakeholder* pada tabel identifikasi *stakeholder*. Setelah itu diberi penilaian *power* dan *interest* dengan skala 0 (rendah) – 10 (tinggi) berdasarkan pengaruh terhadap kegiatan proyek yang dijalankan. Berikut hasil penilaian yang didapatkan:

Tabel 4. 4 *Stakeholder Register* pada Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	<i>Basic Information</i>		<i>Assessment & Recommendation Strategy</i>		
	Peran	<i>Int or Ext</i>	<i>Power Lvl.</i>	<i>Interest Lvl.</i>	Strategi
<i>Owner</i>	Pimpinan	Internal	9	10	<i>Manage closly</i>
Karyawan	Pekerja	Internal	9	9	<i>Manage closly</i>
Vendor	Pemasok	Eksternal	9	8	<i>Manage closly</i>
Konsumen	Pembeli	Eksternal	10	9	<i>Manage closly</i>
Kompetitor Outlet	Pesaing	Eksternal	4	2	<i>Monitor</i>

maka didapatkan bentuk visual dari *power and interest grid* yang digunakan dalam mengklasifikasikan stakeholder sesuai dengan penilaian *power* dan *interest* guna menentukan *strategy stakeholder engagement* sebagai berikut..



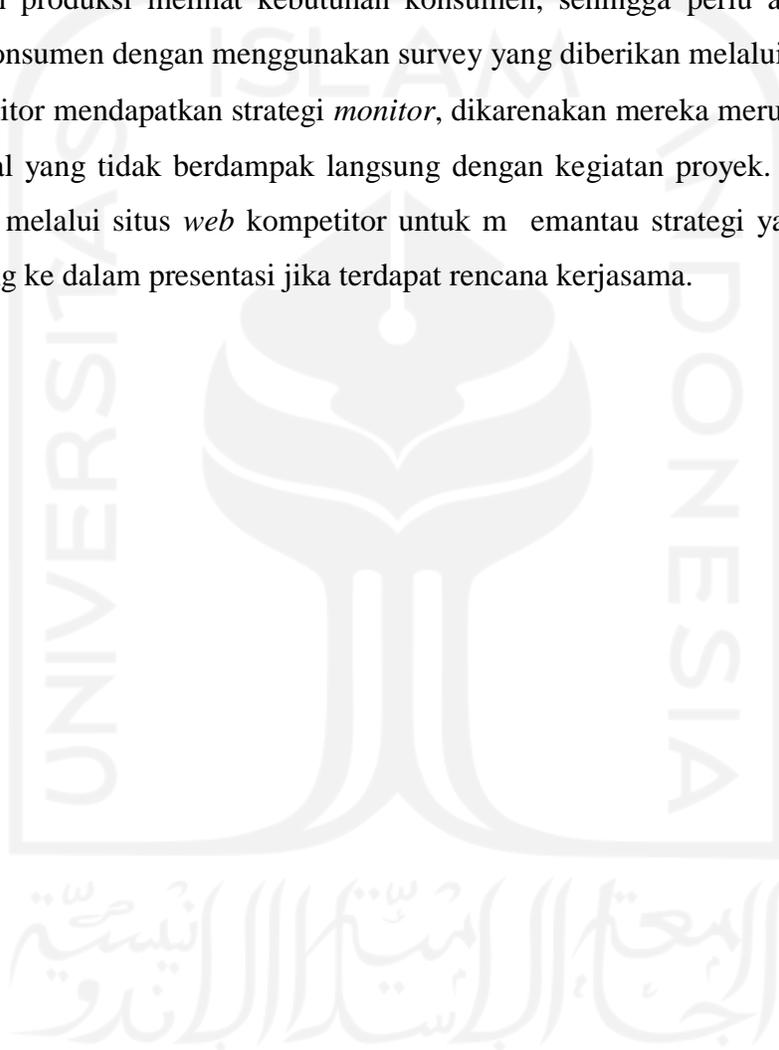
Gambar 4. 4 Hasil *Power Interest Grid* Perusahaan

Power Interest Grid menunjukkan hasil pemetaan *stakeholder* kedalam kuadran yang dapat mengkategorikan untuk menentukan strategi *engagement* yang tepat.

Berdasarkan hasil yang didapatkan

- *Owner* mendapatkan strategi *manage closly*, dimana keterlibatan yang dilakukan dalam kegiatan sangat penting sehingga memberikan informasi secara rutin perlu dilakukan dan konsultasi dengan *owner* sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan proyek.
- *Karyawan* mendapatkan strategi *manage closly*, dimana keterlibatan dari karyawan dalam proyek dalam menjalankan kegiatan proyek sangat penting, sehingga perlu melibatkan dalam setiap diskusi serta pertukaran informasi teratur yang dilakukan langsung maupun tidak langsung dan melibatkan pengambilan keputusan guna meningkatkan kepercayaan diri dalam tim serta mendorong mereka dalam bertindak sebagai pendukung proyek.

- Vendor mendapatkan strategy *manage closly*, dimana peran mereka yang penting dalam memenuhi kebutuhan produksi perusahaan, sehingga perlu adanya maintainance terkait kerjasama yang dilakukan dan melakukan pertukaran informasi secara teratur dalam kegiatan proyek yang dilakukan.
- Konsumen mendapatkan strategy *manage closly*, dikarenakan penentuan perencanaan kegiatan produksi melihat kebutuhan konsumen, sehingga perlu adanya melibatkan suara konsumen dengan menggunakan survey yang diberikan melalui sosial media.
- Kompetitor mendapatkan strategi *monitor*, dikarenakan mereka merupakan stakeholder eksternal yang tidak berdampak langsung dengan kegiatan proyek. Sehingga, dengan melihat melalui situs *web* kompetitor untuk m emantau strategi yang dilakukan dan diundang ke dalam presentasi jika terdapat rencana kerjasama.



4.2.2 Stakeholder Engagement Plan

Setelah melakukan perancangan *stakeholder register*, dilakukan perancangan *stakeholder engagement plan* untuk melihat keterlibatan *stakeholder* dalam kegiatan bisnis dengan menggunakan penilaian *stakeholder assessment matrix*. Penilaian dilakukan oleh *expert* yaitu pemilik yang memiliki pengaruh dan peran dalam setiap kegiatan. Berikut hasil penilaian menggunakan *stakeholder assessment matrix*.

Tabel 4. 5 *Stakeholder Assessment Matrix Perusahaan*

<i>Stakeholder</i>	<i>Unware</i>	<i>Resistant</i>	<i>Neutral</i>	<i>Supportive</i>	<i>Leading</i>
<i>Owner</i>					C D
Karyawan					C D
Vendor				C	D
Konsumen				C D	
Kompetitor Outlet			C D		

C = *The Current Engagement* (Sesuai realita).

D = *The Desired Engagement* (Sesuai yang diharapkan atau ekspektasi).

Sehingga, *stakeholder owner* dalam keterlibatannya sesuai dengan apa yang diharapkan karena *current* dan *desired* berada pada kondisi yang sama yaitu *leading*.

Berdasarkan beberapa analisis sebelumnya, didapatkan strategi serta metode keterlibatan yang dapat digunakan dalam mengelola hubungan baik dengan masing-masing *stakeholder*. Pada tahap ini peneliti berdiskusi dengan *expert* pada perusahaan dengan melihat proses bisnis dan kegiatan yang dilakukan untuk mengelola keterlibatan dari setiap stakeholder yang sesuai dan dapat meningkatkan keterlibatan dalam memastikan tujuan kegiatan perusahaan tercapai. Berikut hasil tabel *stakeholder engagement plan*.

Tabel 4. 6 Rancangan *Engagement Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Strategi	<i>Engagement Lvl</i>		Method of Engagement	Respon Engagement
		<i>Current</i>	<i>Desired</i>		
<i>Owner</i>	<i>Manage closly</i>	<i>Leading</i>	<i>Leading</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan rapat secara teratur yang dilakukan dalam seminggu dengan para karyawan dan setiap kuartal pada vendor untuk menyampaikan perkembangan progres pekerjaan secara terbuka atau pun media konsultasi untuk menginfokan kendala atau isu yang ada. • Membuat brainstorming dengan karyawan untuk menggali ide-ide dalam inovasi produk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan karyawan terhadap <i>owner</i> • Meningkatnya semangat dari karyawan untuk menjalankan bisnis sesuai tujuan • Meningkatnya penjualan pada produk • Memperluas relasi partner bisnis

Tabel 4. 6 Rancangan *Engagement Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Strategi	<i>Engagement Lvl</i>		Method of Engagement	Respon Engagement
		<i>Current</i>	<i>Desired</i>		
				<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan evaluasi yang ditujukan kepada karyawan dan vendor sebagai bentuk perbaikan kinerja. • Membuat karyawan merasa dihargai dengan menerapkan system apresiasi dan hukuman dalam peraturan. • Membuat vendor merasa dihargai dengan membuat atau memperpanjang MoU dengan tidak merugikan kedua belah pihak. • Memberikan hak karyawan dalam mengerjakan jobdesk • Mengajak atau mengundang kompetitor atau <i>brand</i> lain dalam mengerjakan project kolaborasi produk, guna memperluas relasi rekan bisnis 	

Tabel 4. 6 Rancangan *Engagement Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Strategi	<i>Engagement Lvl</i>		Method of Engagement	Respon Engagement
		<i>Current</i>	<i>Desired</i>		
Karyawan	<i>Manage closly</i>	<i>Leading</i>	<i>Leading</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan rapat secara teratur dengan <i>owner</i> dalam membahas pekerjaan. perencanaan produksi dan progres pekerjaan yang telah dilakukan • Mengadakan rapat koordinasi dengan satu divisi terkait tugas yang dilakukan serta penyampaian target dalam divisi • Mengadakan rapat koordinasi antar divisi ketika sedang dalam pekerjaan yang berkesinambungan. • Mengikuti forum evaluasi untuk membahas kinerja yang telah dilakukan • Membuat pembaharuan MoU vendor sesuai dengan kinerja dari vendor dan tidak merugikan kedua belah pihak, atas persetujuan <i>owner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan yang proaktif dalam pekerjaan. • Meningkatnya produktifitas karyawan. • Penjalanan proses bisnis sesuai dengan tujuan. • Kepercayaan <i>owner</i> terhadap karyawan perusahaan • Meningkatnya kepuasan pelanggan akan kualitas respon dan kualitas produk • Saling menghargai antar <i>outlet</i> dalam berbisnis

Tabel 4. 6 Rancangan *Engagement Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Strategi	<i>Engagement Lvl</i>		Method of Engagement	Respon Engagement
		<i>Current</i>	<i>Desired</i>		
				<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan rapat dengan vendor terkait pemesanan PO produk secara informatif dan tidak memaksa. • Melakukan <i>follow up</i> kepada vendor untuk mengontrol pekerjaan dari vendor. • Melakukan pengecekan secara berkala dari produk yang akan didistribusikan kepada konsumen, untuk mengurangi terjadinya keluhan terhadap konsumen. • Memberikan informasi kepada konsumen dengan menggunakan media sosial terkait penawaran terbaru dari perusahaan. • Memberikan pelayanan yang ramah dan cepat kepada konsumen 	

Tabel 4. 6 Rancangan *Engagement Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Strategi	<i>Engagement Lvl</i>		Method of Engagement	Respon Engagement
		<i>Current</i>	<i>Desired</i>		
				<ul style="list-style-type: none"> • Membahas rencana <i>event</i> bersama dengan kompetitor, sebagai strategi penjualan atas persetujuan owner 	
Vendor	<i>Manage closly</i>	<i>Supportive</i>	<i>Leading</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengerjakan pesanan perusahaan dengan penuh tanggung jawab • Mengadakan rapat dengan <i>owner</i> maupun karyawan perusahaan dalam membahas rencana produksi. • Mengadakan rapat rutin dengan karyawan untuk membahas pencapaian target produksi • Mengikuti forum evaluasi untuk membahas kinerja yang telah dilakukan • Mengadakan rapat dalam kesepakatan pembuatan MoU yang tidak merugikan dua belah pihak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kepuasan perusahaan atas kualitas dan ketepatan hasil produksi • Kepercayaan perusahaan pada kinerja yang diberikan vendor. • Mendapatkan kepastian kontrak yang jelas
Konsumen	<i>Manage closly</i>	<i>Supportive</i>	<i>Supportive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengisi survey kepuasan konsumen. • Aktif dalam sosiasal media <i>Starcross</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan akan produk

Tabel 4. 6 Rancangan *Engagement Stakeholder* Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	Strategi	<i>Engagement Lvl</i>		Method of Engagement	Respon Engagement
		<i>Current</i>	<i>Desired</i>		
				<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas konsumen pada produk <i>Starcross</i>. • Memberikan <i>feedback</i> yang baik kepada <i>Starcross</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas <i>Starcross</i> dalam memberikan <i>event sale</i>. • Desain produk yang bervariasi.
Kompetitor <i>Outlet</i>	<i>Monitor</i>	<i>Neutral</i>	<i>Neutral</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Me-monitoring</i> bersaing secara sehat dalam bisnis • Membuat <i>event</i> bersama 	Menghargai satu sama lain

4.3 Menganalisis Kinerja Perusahaan dengan *Performance Prism*

Pada tahap menganalisis kinerja perusahaan dengan *performance prism*, diperlukan lima aspek yang saling berkaitan dalam melihat kinerja dari setiap *stakeholder*-nya, menurut (Neely et al., 2000) terdapat 5 aspek yaitu kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas. Pada tahap ini penentuan *stakeholder*, menggunakan dari tahap sebelumnya karena telah membahas identifikasi *stakeholder* di perusahaan.

4.3.1 Identifikasi *Stakeholder Satisfaction*

Kepuasan (*satisfaction*), untuk mengetahui kepuasan perusahaan harus tahu siapa *stakeholder* yang menjadi bagian dari perusahaan pada tahap identifikasi sebelumnya didapatkan *owner*, karyawan, vendor, konsumen, dan kompetitor. Setelah itu, mencari tahu apa yang menjadi kemauan dan kepuasan dari setiap *stakeholder*, dengan penyebaran kuesioner menggunakan desain pertanyaan terbuka untuk mengetahui apa yang menjadi kepuasan mereka. Kemudian dibuat kuesioner lanjutan dengan menggunakan metode likert untuk menilai apakah kepuasan sudah sesuai dengan apa yang mereka butuhkan. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk melihat apakah data yang diambil telah valid dan reliabel.

1. Pengumpulan data *stakeholder satisfaction*

Identifikasi kepuasan (*satisfaction*) dari *stakeholder* dengan memberikan kuesioner yang berisikan pertanyaan terbuka untuk mengetahui kepuasan dari pandangan *stakeholder*.

Tabel 4. 7 *Responden Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Jumlah responden
Karyawan	30
Vendor	7
Konsumen	30
Kompetitor	2

Tabel diatas merupakan responden yang mengisi kuesioner pada penelitian ini. Pada *owner* terdapat satu responden yaitu pemilik serta pimpinan pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara. Kemudian didapatkan sebanyak 30 responden yang merupakan karyawan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara. Sebanyak 23 karyawan yang berada pada kantor pusat Starcross dari devisi produksi, devisi digital, devisi online, devisi distribusi, devisi inventory serta 7 karyawan dari *outlet Starcross* yang berada di daerah Yogyakarta. Pada responden vendor merupakan vendor yang memproduksi produk tas, kaos, dan jaket. Alasan dipilihnya vendor pada produk tersebut karena pada produk tas, kaos, dan jaket merupakan produk yang memiliki tingkat penjualan paling tinggi atau sebagai item *best seller* pada *Starcross*, sehingga perusahaan ingin melihat kinerja dari vendor yang terlibat dalam produksi produk tersebut.

Perusahaan menggunakan vendor sebanyak tujuh yang berlokasi di daerah Bandung dan Yogyakarta, diantaranya tas (dua vendor), kaos (satu vendor), jaket (empat vendor). Sesuai kesepakatan dengan perusahaan, peneliti tidak menyantumkan nama dari vendor yang bekerjasama dengan perusahaan. Pada konsumen responden yang didapatkan berjumlah 30, penyebaran kuesioner dilakukan dengan dibantu oleh pihak Starcross, responden mayoritas merupakan konsumen online dan pada responden *offline* merupakan konsumen yang pernah berbelanja pada *outlet starcross* yang berada di Colombo, Yogyakarta. Kemudian untuk kompetitor merupakan saingan *outlet* dari *brand* kompetitor yang berada disekitar outlet *Starcross*. Responden yang diambil dari kompetitor merupakan *manager store* dan juga *shopkeeper* dari dua *outlet* yang berada bersebelahan dari *outlet Starcross*.

Berikut merupakan hasil pengumpulan data kuesioner terbuka kepuasan (*satisfaction*) *stakeholder* dapat dilihat pada tabel 4.6, sebagai berikut.

Tabel 4. 8 Rekap *Satisfaction's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>
Karyawan	Lingkungan kerja yang nyaman Suasana dan hubungan kerja yang baik antar <i>stakeholder</i>

Tabel 4. 8 Rekap *Satisfaction's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>
	Saran aspirasi dan kritik yang membangun dapat diterima
	Pembayaran gaji tepat waktu
	Apresiasi dan bonus cuti karyawan
	Penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja
	Terciptanya komunikasi yang baik
	Adanya pelatihan dalam penggunaan <i>software</i>
Vendor	Kerjasama berkelanjutan
	Kepercayaan perusahaan atas kerjasama yang dilakukan
	Pembayaran tepat waktu
	Adanya informasi yang jelas terkait jumlah PO dan waktu tenggat
Konsumen	Desain produk yang <i>up to date</i>
	Pengiriman cepat dan respon yang baik
	Kualitas bahan dari produk yang baik
	Harga produk yang terjangkau
	Adanya <i>sale</i> dari produk
Kompetitor	Kerjasama dalam kolaborasi produk
	Bersaing secara sehat dalam bisnis

Selanjutnya dilakukan tahap penilaian kepuasan yang telah diidentifikasi dengan tujuan untuk melihat apakah telah sesuai dengan kondisi yang ada, penilaian dilakukan dengan penyebaran kuesioner lanjutan yang berisikan kepuasan (*satisfaction*) yang didapatkan pada kuesioner terbuka untuk diberikan penilaian likert dengan skala 1-4 untuk menghindari jawaban tengah atau netral. Dimana skala 1 sangat tidak sesuai – 4 sangat sesuai. Berikut merupakan hasil penilaian yang didapatkan.

Tabel 4. 9 Rekapitulasi data *Likert Satisfaction's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	Nilai
Karyawan	Saran aspirasi dan kritik yang membangun dapat diterima	3.9

Tabel 4. 9 Rekapitulasi data *Likert Satisfaction's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	Nilai
	Adanya pelatihan dalam penggunaan <i>software</i>	3.5
	Lingkungan kerja yang nyaman	3.8
	Apresiasi dan bonus cuti karyawan	3.5
	Pembayaran gaji tepat waktu	1.6
	Penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja	3.8
	Suasana dan hubungan kerja yang baik antar <i>stakeholder</i>	3.8
	Terciptanya komunikasi yang baik	3.9
	Kerjasama berkelanjutan	4
	Kepercayaan perusahaan atas kerjasama yang dilakukan	4
Vendor	Pembayaran tepat waktu	3.8
	Adanya informasi yang jelas terkait jumlah PO dan waktu tenggat	4
	Desain produk yang <i>up to date</i>	3.4
	Pengiriman cepat dan respon yang baik	3.3
Konsumen	Kualitas bahan dari produk yang baik	3.4
	Harga produk yang terjangkau	3.9
	Adanya <i>sale</i> dari produk	3.4
	Kerjasama dalam kolaborasi produk	3.5
Kompetitor	Bersaing secara sehat dalam bisnis	4

Skala *likert* digunakan untuk memastikan apakah setiap kepuasan (*satisfaction*) dari *stakeholder* telah sesuai dengan apa yang mereka butuhkan. Dimana kepuasan (*satisfaction*) yang mendapatkan nilai dibawah dari dua (tidak sesuai), maka dianggap bukan merupakan kepuasan yang sesuai dengan *stakeholder* inginkan.

2. Uji Validitas dan Uji reliabilitas

Tahap ini dilakukan pengujian uji validitas dan reliabilitas, sebelum masuk ke tahap selanjutnya. Pengujian ini dilakukan bertujuan untuk melihat apakah data dari hasil kuesioner tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya sehingga data dapat dikatakan konsisten dan dapat dipercaya. Pengujian akan dilakukan pada data yang didapatkan dari kuesioner *stakeholder* karyawan serta konsumen yang memiliki data 30 responden. Pada *stakeholder owner*, vendor, dan kompetitor telah menggunakan seluruh populasi sebagai reponden dan data responden tidak lebih dari sama dengan 30.

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah suatu data dari kuesioner yang disebarakan dikatakan valid (sahih). Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian menggunakan tingkat signifikansi 5% sehingga didapatkan rtabel dengan $n = 30$ yaitu 0.361

Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas

	Kepuasan (<i>Satisfaction's</i>)	r tabel	r hitung	Hasil
Karyawan	Saran aspirasi dan kritik yang membangun dapat diterima	0.361	0.663	Valid
	Adanya pelatihan dalam penggunaan <i>software</i>	0.361	0.572	Valid
	Lingkungan kerja yang nyaman	0.361	0.692	Valid
	Apresiasi dan bonus cuti karyawan	0.361	0.589	Valid
	Penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja	0.361	0.584	Valid
	Suasana dan hubungan kerja yang baik antar <i>stakeholder</i>	0.361	0.766	Valid
	Terciptanya komunikasi yang baik	0.361	0.836	Valid
Konsumen	Desain produk yang <i>up to date</i>	0.361	0.633	Valid
	Pengiriman cepat dan respon yang baik	0.361	0.392	Valid
	Kualitas bahan dari produk yang baik	0.361	0.571	Valid
	Harga produk yang terjangkau	0.361	0.384	Valid

Adanya <i>sale</i> dari produk	0.361	0.409	Valid
--------------------------------	-------	-------	-------

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa variabel kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* karyawan dan konsumen dapat dikatakan valid karena menunjukkan hasil r hitung $>$ r tabel.

Selanjutnya uji reliabilitas dilakukan pada penelitian ini untuk melihat sejauh mana suatu data yang diperoleh dapat dipercaya atau diandalkan. Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah Tingkat signifikansi 5%, sehingga r tabel dengan $n = 30$ sebesar 0.361

Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas

<i>Stakeholder</i>	r tabel	Cronbach's Alpha
Karyawan	0.361	0.860
Konsumen	0.361	0.592

Dari tabel diatas menunjukkan hasil uji reliabel dari data menunjukkan bahwa nilai r_{α} menunjukkan lebih dari r tabel. Dapat dikatakan bahwa data dari kuesioner bersifat konsisten dan dapat dipercaya.

Sehingga, *stakeholder satisfaction* yang digunakan pada tahap selanjut sebagai berikut.

Tabel 4. 12 *Satisfaction's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan (<i>Satisfaction's</i>)
Karyawan	Saran aspirasi dan kritik yang membangun dapat diterima
	Adanya pelatihan dalam penggunaan <i>software</i>
	Lingkungan kerja yang nyaman
	Apresiasi dan bonus cuti karyawan
Vendor	Penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja
	Suasana dan hubungan kerja yang baik antar <i>stakeholder</i>
	Terciptanya komunikasi yang baik
Vendor	Kerjasama berkelanjutan

Tabel 4. 12 *Satisfaction's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan (<i>Satisfaction's</i>)
	Kepercayaan perusahaan atas kerjasama yang dilakukan
	Pembayaran tepat waktu
	Adanya informasi yang jelas terkait jumlah PO dan waktu tenggat
	Desain produk yang <i>up to date</i>
	Pengiriman cepat dan respon yang baik
Konsumen	Kualitas bahan dari produk yang baik
	Harga produk yang terjangkau
	Adanya <i>sale</i> dari produk
Kompetitor	Kerjasama dalam kolaborasi produk
	Bersaing secara sehat dalam bisnis

4.3.2 Identifikasi *Stakeholder Contribution*

Stakeholder contribution merupakan usaha apa yang diinginkan perusahaan dari setiap stakeholder, pada tahap ini dilakukan dengan cara melakukan diskusi langsung kepada *expert* dari perusahaan dengan menanyakan kontribusi yang diinginkan perusahaan dari setiap *stakeholder*. Berikut merupakan hasil identifikasi apa saja kontribusi yang diharapkan perusahaan dari setiap *stakeholder*.

Tabel 4. 13 *Contribution's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi (<i>Contribution's</i>)
	Karyawan memberikan aspirasi berupa saran dan kritik
	Memiliki keterampilan dalam software
Karyawan	Memaksimalkan fasilitas kerja pada kantor
	Bekerja secara kompeten untuk meningkatkan kinerja
	Berperan aktif dalam diskusi pekerjaan
Vendor	Memberikan kerja yang optimal dan mengurangi kesalahan
	Vendor memberikan ketepatan produksi

Tabel 4. 13 *Contribution's Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Kontribusi (<i>Contribution's</i>)
Konsumen	Membeli produk dari <i>Starcross</i>
	Memberikan masukan kritik atau saran
Kompetitor	Menjalin persaingan yang sehat

4.3.3 Identifikasi *Strategy*

Strategi merupakan bentuk rencana yang diambil perusahaan untuk memastikan apa yang menjadi kepuasan dan kebutuhan *stakeholder* terpenuhi. Pada tahap ini dilakukan dengan cara melakukan diskusi langsung kepada *expert* dari perusahaan. Berikut merupakan bentuk strategi dari perusahaan untuk setiap *stakeholder*.

Strategy Stakeholder

Tabel 4. 14 *Capability Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Strategy</i>
Karyawan	Memberikan layanan kebutuhan karyawan
	Pengembangan kemampuan karyawan
	Meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman
	Menerapkan sistem reward dan punishment
	Mengadakan forum untuk bertukar informasi
Vendor	Menerapkan sistem <i>MoU</i> yang telah disepakati oleh perusahaan dan vendor <i>Planning dan Monitoring</i> vendor
Konsumen	Memahami trend produk yang sedang <i>up to date</i>
	Pendekatan kepada konsumen dengan sosial media
	Mengurangi keluhan konsumen terhadap produk
Kompetitor	Berinovasi produk dengan brand kompetitor

4.3.4 Identifikasi *Prosess*

Proses merupakan bentuk penjalanan dari strategi yang diambil perusahaan untuk memastikan strategi berjalan. Pada tahap ini dilakukan dengan cara melakukan diskusi langsung kepada *expert* dari perusahaan. Berikut merupakan bentuk proses yang dapat dilakukan perusahaan untuk setiap *stakeholder*.

Tabel 4. 15 *Process Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Process</i>
Karyawan	Mensosialisasi layanan fasilitas kritik dan saran kepada karyawan
	Memahami kebutuhan karyawan
	Membuat peraturan yang ditujukan kepada karyawan
	Penilaian karyawan
	Forum rapat dengan karyawan
	Forum rapat dengan <i>owner</i>
Vendor	Membuat standar kualitas dari hasil produksi vendor
	Penyelesaian dokumen pesanan
	Melakukan rapat dengan vendor membahas rencana produksi
Konsumen	Membuat artikel produk bervariasi
	Memberikan pelayanan yang ramah dan cepat
	Membuat standar kualitas setiap produk yang akan didistribusikan
	Pemilihan produk yang memiliki daya tarik tinggi
Kompetitor	Kesesuaian desain produk

4.3.5 Identifikasi *Capability*

Langkah selanjutnya menentukan kapabilitas (*capability*), kapabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan proses yang dilakukan. Pada tahap ini dilakukan

dengan cara melakukan diskusi langsung kepada *expert* dari perusahaan. Berikut merupakan bentuk kapabilitas perusahaan dalam menjalankan proses yang ada.

Tabel 4. 16 *Capability Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	<i>Capability</i>
Karyawan	Menyediakan layanan kritik dan saran Pelatihan <i>software</i> kepada karyawan Fasilitas pada kantor Forum evaluasi kepada karyawan Jumlah waktu kerja
Vendor	Memberikan masa kontrak Mengadakan forum evaluasi kepada vendor Pengecekan kondisi hasil produksi
Konsumen	Tahapan dalam mengeluarkan produk Jam oprasional layanan Pengecekan barang sebelum didistribusikan <i>Event sale</i> yang dilakukan
Kompetitor	Membuat atau menerima proposal kolaborasi

4.3.6 Model Performance Prism

Berikut merupakan model dari *performance prism* yang didapat berdasarkan setiap *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan

Tabel 4. 17 Model Performance Prism

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Saran aspirasi dan kritik yang membangun dapat diterima • Adanya pelatihan dalam penggunaan <i>software</i> • Lingkungan kerja yang nyaman • Apresiasi dan bonus cuti karyawan • Penilaian kinerja untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan memberikan aspirasi berupa saran dan kritik • Memiliki keterampilan dalam <i>software</i> • Memaksimalkan fasilitas kerja pada kantor • Bekerja secara kompeten untuk meningkatkan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan layanan kebutuhan karyawan • Pengembangan kemampuan karyawan • Meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman • Menerapkan sistem reward dan punishment • Mengadakan forum untuk bertukar informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensosialisasi layanan fasilitas kritik dan saran kepada karyawan • Memahami kebutuhan karyawan • Membuat peraturan yang ditujukan kepada karyawan • Penilaian karyawan • Forum rapat dengan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan layanan kritik dan saran • Pelatihan <i>software</i> kepada karyawan • Fasilitas pada kantor • Forum evaluasi kepada karyawan • Jumlah waktu kerja

Tabel 4. 17 Model Performance Prism

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
	<ul style="list-style-type: none"> meningkatkan kinerja Suasana dan hubungan kerja yang baik antar <i>stakeholder</i> Terciptanya komunikasi yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> Berperan aktif dalam diskusi pekerjaan 		<ul style="list-style-type: none"> Forum rapat dengan <i>owner</i> 	
Vendor	<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama berkelanjutan Kepercayaan perusahaan atas kerjasama yang dilakukan Pembayaran tepat waktu Adanya informasi yang jelas terkait 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan kerja yang optimal dan mengurangi kesalahan Vedor memberikan ketepatan produksi 	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan sistem <i>MoU</i> yang telah disepakati oleh perusahaan dan vendor <i>Planning dan Monitoring vendor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat standar kualitas dari hasil produksi vendor Penyelesaian dokumen pesanan Melakukan rapat dengan vendor membahas rencana produksi 	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan masa kontrak Mengadakan forum evaluasi kepada vendor Pengecekan kondisi hasil produksi

Tabel 4. 17 Model Performance Prism

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
	jumlah PO dan waktu tenggat				
Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Desain produk yang <i>up to date</i> • Pengiriman cepat dan respon yang baik • Kualitas bahan dari produk yang baik • Harga produk yang terjangkau • Adanya <i>sale</i> dari produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Membeli produk dari <i>Starcross</i> • Memberikan masukan kritik atau saran 	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami trend produk yang sedang <i>up to date</i> • Pendekatan kepada konsumen dengan sosial media • Mengurangi keluhan konsumen terhadap produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat artikel produk bervariasi • Memberikan pelayanan yang ramah dan cepat • Membuat standar kualitas setiap produk yang akan didistribusikan • Pemilihan produk yang memiliki daya tarik tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan dalam mengeluarkan produk • Jam oprasional layanan • Pengecekan barang sebelum didistribusikan • <i>Event sale</i> yang dilakukan
Kompetitor	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dalam kolaborasi produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin persaingan yang sehat 	<ul style="list-style-type: none"> • Berinovasi produk dengan brand kompetitor 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian desain produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat atau menerima proposal kolaborasi

Tabel 4. 17 Model Performance Prism

<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>	<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Bersaing secara sehat dalam bisnis 				

4.3.7 Key Performance Indicator

Dalam perancangan *Key Performance Indicator* dilakukan diskusi dengan *expert* perusahaan dengan melakukan penjabaran dari model performance prism untuk merancang sistem pengukuran kinerja. Dalam pembahasannya peneliti menanyakan terkait apa yang bisa dijadikan tolak ukur bagi perusahaan dari model performance prism yang telah teridentifikasi. Berikut hasil dari diskusi dengan *expert* dalam perancangan KPI perusahaan, sebagai berikut:

Tabel 4. 18 KPI Performansi Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Simbol
Karyawan	<i>Satisfaction</i>	Saran diterima oleh perusahaan	E1-SA
		Kecakapan dalam menggunakan <i>software</i>	E2-SA
		Kenyamanan karyawan	E3-SA
		Tingkat komunikasi karyawan	E4-SA
	<i>Strategy</i>	Tingkat efektifitas system punish dan reward	E5-S
		Tingkat informasi tersampaikan	E6-S
	<i>Process</i>	Tingkat pelanggaran peraturan	E7-P
		Penilaian karyawan	E8-P
		Jumlah mengadakan rapat antar karyawan	E9-P
		Jumlah mengadakan rapat dengan <i>owner</i>	E10-P
	<i>Capability</i>	Jumlah layanan kritik dan saran	E11-C
		Jumlah pelatihan yang dilakukan	E12-C

Tabel 4. 18 KPI Performansi Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Simbol</i>
Vendor		Jumlah fasilitas	E13-C
		Jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan	E14-C
		Total jam kerja	E15-C
	<i>Contribution</i>	Jumlah karyawan memberikan saran	E16-CO
		Jumlah Karyawan ahli	E17-CO
		Tingkat produktifitas karyawan	E18-CO
	<i>Satisfaction</i>	Tingkat kepuasan vendor	V1-SA
		Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor	V2-SA
		Tingkat pembayawan tepat waktu	V3-SA
		Tingkat kejelasan informasi pemesanan	V4-SA
	<i>Strategy</i>	Tingkat efektifitas <i>MoU</i>	V5-S
	<i>Process</i>	Standar kualitas hasil produksi vendor	V6-P
Ketepatan penyelesaian PO vendor		V7-P	
Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor		V8-P	
<i>Capability</i>	Masa kontrak vendor	V9-C	
	Jumlah forum evaluasi dengan vendor	V10-C	
	Tingkat kecacatan produksi	V11-C	
<i>Contribution</i>	Tingkat produktifitas vendor	V12-CO	

Tabel 4. 18 KPI Performansi Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Simbol
Konsumen	<i>Satisfaction</i>	Tingkat ketepatan produksi	V13-CO
		Tingkat <i>up to date</i> produk	C1-SA
		Tingkat performa respon <i>feedback</i>	C2-SA
		Tingkat kualitas produk	C3-SA
	<i>Strategy</i>	Jumlah sosial media	C4-S
		Jumlah keluhan konsumen	C5-S
	<i>Process</i>	Total artikel yang dikeluarkan	C6-P
		Standar kualitas produk sebelum didistribusikan	C7-P
		Tingkat <i>insight</i> produk	C8-P
	<i>Capability</i>	Tahap penerbitan produk	C9-C
		Total jam oprasional	C10-C
		Jumlah pengecekan yang dilakukan	C11-C
		Jumlah melakukan <i>event sale</i>	C12-C
	<i>Contributiom</i>	Tingkat <i>feedback</i> yang diberikan konsumen	C13-CO
Tingkat penjualan		C14-CO	
Kompetitor	<i>Satisfaction</i>	Tingkat keberhasilan kolaborasi	K1-SA
	<i>Strategy</i>	Tingkat efektifitas hasil kolaborasi	K2-S
	<i>Process</i>	Tingkat kesesuaian desain	K3-P
	<i>Capability</i>	Jumlah kolaborasi yang dilakukan	K4-C

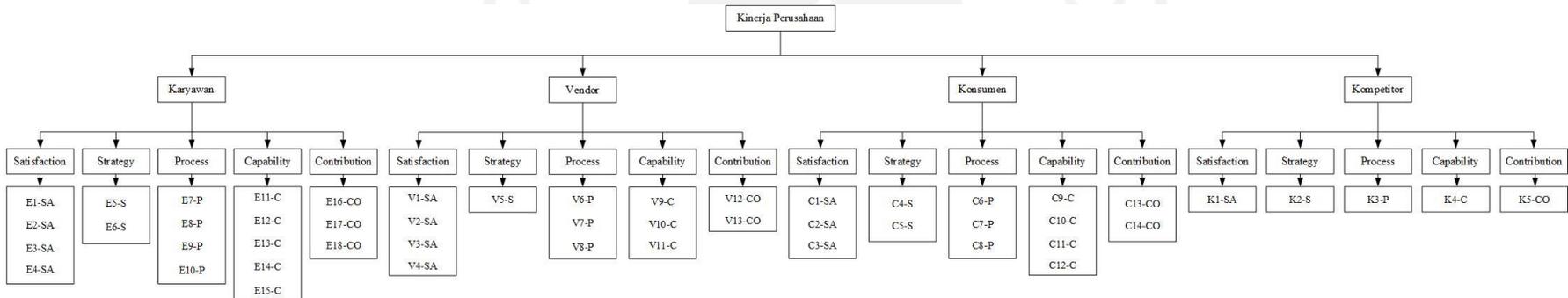
Tabel 4. 18 KPI Performansi Perusahaan

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Simbol</i>
	<i>Contribution</i>	Tingkat komunikasi dengan kompetitor	K5-CO



4.4 Pembobotan Menggunakan AHP

Pembobotan AHP dilakukan untuk melihat kepentingan antar *stakeholder*, kriteria (strategi, proses, kapabilitas) dan rancangan KPI yang telah dibuat berdasarkan kriteria. Bobot kepentingan nantinya digunakan sebagai faktor penentuan prioritas pada tiap *stakeholder*, perspektif *prism* dan tiap KPI yang ada. Berikut merupakan susunan hierarki yang terbentuk



Gambar 4. 5 Susunan Hierarki Kriteria

Pembobotan dilakukan bersama *expert* dari Starcross. Adapun skala penilaian AHP yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Skala Pembobotan AHP

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting	Elemen A sedikit lebih penting daripada elemen B

Tabel 4. 19 Skala Pembobotan AHP

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
5	Lebih penting	Elemen A lebih penting daripada elemen B
7	Sangat penting	Elemen A jelas sangat penting daripada elemen B
9	Mutlak penting	Elemen A mutlak penting daripada elemen B
2,4,6,8	Nilai tengah	Nilai-nilai atara nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan
Resiprokal, jika $A/B=9$ maka $B/A=1/9$		Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan dengan elemen j maka j memiliki kebalikannya ketika dibanding elemen i

4.4.1 Pembobotan Antar *Stakeholder*

Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar *stakeholder*:

Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan antar *Stakeholder*

Kriteria	Bobot	Rasio Konsistensi
Karyawan	0.376	
Vendor	0.236	
Konsumen	0.317	0.02
Kompetitor	0.071	

Dari hasil bobot yang telah dihasilkan, karyawan memiliki bobot tertinggi dengan 0.376, kemudian konsumen dengan bobot 0.317, lalu vendor dengan 0.236, dan terakhir kompetitor 0.071. Hasil pembobotan dikatakan telah konsisten, karena mendapatkan rasio konsisten sebesar $0.02 < 0.1$.

4.4.2 Pembobotan Antar Perspektif *Prism*

Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar perspektif *prism*.

Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan antar Perspektif *Prism*

Kriteria	Bobot	Rasio Konsistensi
<i>Satisfaction</i>	0.311	
<i>Contribution</i>	0.294	
<i>Strategy</i>	0.065	0.09
<i>Process</i>	0.118	
<i>Capability</i>	0.212	

Dari hasil pembobotan dengan AHP didapatkan bobot paling tinggi yaitu *satisfaction* dengan bobot sebesar 0.311, kemudian bobot terbesar kedua *contribution* dengan bobot 0.294, selanjutnya *capability* dengan bobot sebesar 0.212, lalu *process* dengan bobot sebesar 0.118,

dan bobot terendah yaitu *strategy* dengan bobot 0.065. Data tersebut dikatakan telah konsisten dengan rasio inkonsisten yang didapat sebesar $0.09 < 0.1$.

4.4.3 Pembobotan dalam *Stakeholder* Karyawan

Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan dalam KPI pada *stakeholder* karyawan.

a. *Satisfaction*

Tabel 4. 22 Hasil Pembobotan KPI *Satisfaction* Karyawan

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Saran diterima oleh perusahaan	E1-SA	0.135	0.04
Kecakapan dalam menggunakan software	E2-SA	0.357	
Kenyamanan karyawan	E3-SA	0.308	
Tingkat komunikasi karyawan	E4-SA	0.2	

Bobot tertinggi yaitu E2-SA mendapatkan bobot 0.357 diatas KPI E3-SA yang mendapat bobot sebesar 0.308, kemudian bobot E4-SA dengan bobot 0.2, dan bobot paing rendah yaitu E1-SA dengan bobot 0.135. Rasio konsistensi yang didapatkan yaitu $0.04 < 0.1$ menunjukkan bahwa bobot telah konsisten.

b. *Strategy*

Tabel 4. 23 Hasil Pembobotan KPI *Strategy* Karyawan

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat efektifitas system punish dan reward	E5-S	0.333	0.00
Tingkat informasi tersampaikan	E6-S	0.667	

E6-S mendapatkan bobot sebesar 0.667 lebih besar dari pada KPI E5-S yang mendapatkan bobot sebesar 0.333. Nilai rasio konsistensi yang didapat sebesar $0.00 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

c. *Process*

Tabel 4. 24 Hasil Pembobotan KPI *Process* Karyawan

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat pelanggaran peraturan	E7-P	0.081	0.03
Penilaian karyawan	E8-P	0.218	
Jumlah mengadakan rapat antar karyawan	E9-P	0.324	
Jumlah mengadakan rapat dengan <i>owner</i>	E10-P	0.377	

Dari hasil yang didapatkan, E10-P mendapatkan bobot sebesar 0.377 lebih besar dari KPI lainnya dimana E9-P yang mendapatkan bobot sebesar 0.324, lalu E8-P dengan bobot sebesar 0.218 dan E7-P dengan bobot sebesar 0.081. Nilai rasio konsisten yang didapat sebesar 0.03 < 0.1 yang berarti data telah konsisten.

d. *Capability*

Tabel 4. 25 Hasil Pembobotan KPI *Capability* Karyawan

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah layanan kritik dan saran	E11-C	0.104	0.09
Jumlah pelatihan yang dilakukan	E12-C	0.204	
Jumlah fasilitas	E13-C	0.163	
Jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan	E14-C	0.401	
Totral jam kerja	E15-C	0.127	

Dari hasil yang didapatkan, E14-C mendapatkan bobot sebesar 0.401 lebih besar dari KPI lainnya dimana E12-C yang mendapatkan bobot sebesar 0.204, lalu E13-C dengan bobot sebesar 0.163, lalu KPI E15-C mendapatkan bobot sebesar 0.127 dan E11-C dengan bobot sebesar 0.104. Nilai rasio konsisten yang didapat sebesar 0.09 < 0.1 yang berarti data telah konsisten

e. *Contribution*

Tabel 4. 26 Hasil Pembobotan KPI *Contribution* Karyawan

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah karyawan memberikan saran	E16-CO	0.109	
Jumlah Karyawan ahli	E17-CO	0.309	0.00
Tingkat produktifitas karyawan	E18-CO	0.582	

E18-CO mendapatkan bobot sebesar 0.582 lebih besar dari pada KPI E17-CO yang mendapatkan bobot sebesar 0.309 dan KPI E18-CO dengan bobot sebesar 0.109. Nilai rasio konsistensi yang didapat sebesar $0.00 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

4.4.4 Pembobotan dalam *Stakeholder Vendor*

Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan dalam KPI pada *stakeholder vendor*.

a. *Satisfaction*

Tabel 4. 27 Hasil Pembobotan KPI *Satisfaction* Vendor

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat kepuasan vendor	V1-SA	0.190	
Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor	V2-SA	0.258	0.06
Tingkat pembayaran tepat waktu	V3-SA	0.108	
Tingkat kejelasan informasi pemesanan	V4-SA	0.445	

Bobot tertinggi yang didapatkan yaitu KPI V4-SA mendapatkan bobot 0.445 selanjutnya KPI V2-SA yang mendapat bobot sebesar 0.258, kemudian bobot V1-SA dengan bobot 0.190, dan bobot paling rendah yaitu V1-SA dengan bobot 0.108. Rasio konsistensi yang didapatkan yaitu $0.06 < 0.1$ menunjukkan bahwa bobot telah konsisten.

b. *Strategy*

Tabel 4. 28 Hasil Pembobotan KPI *Strategy* Vendor

KPI	Simbol	Bobot
Tingkat efektifitas MoU	V5-S	1

Pada *strategy* vendor, KPI V5-S tidak dilakukan pembobotan AHP karena tidak diperlukan perbandingan. Otomatis nilai pada bobot adalah 1.

c. *Process*

Tabel 4. 29 Hasil Pembobotan KPI *Process* Vendor

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Standar kualitas hasil produksi vendor	V6-P	0.413	
Ketepatan penyelesaian PO vendor	V7-P	0.260	0.05
Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor	V8-P	0.327	

Dari hasil yang didapatkan, V6-P mendapatkan bobot sebesar 0.413 lebih besar dari KPI lainnya dimana V8-P yang mendapatkan bobot sebesar 0.327, lalu V8-P dengan bobot sebesar 0.260. Nilai rasio konsisten yang didapat sebesar $0.05 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

d. *Capability*

Tabel 4. 30 Hasil Pembobotan KPI *Capability* Vendor

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Masa kontrak vendor	V9-C	0.143	
Jumlah forum evaluasi dengan vendor	V10-C	0.429	0.00
Tingkat kecacatan produksi	V11-C	0.429	

Dari hasil yang didapatkan, V10-C dan V11-C mendapatkan bobot yang sama sebesar 0.429 lebih besar dari KPI V9-C yang mendapatkan bobot sebesar 0.143. Nilai rasio konsisten yang didapat sebesar $0.00 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten

e. *Contribution*

Tabel 4. 31 Hasil Pembobotan KPI *Contribution* Vendor

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat produktifitas vendor	V12-CO	0.333	0.00
Tingkat ketepatan produksi	V13-CO	0.667	

V13-CO mendapatkan bobot sebesar 0.667 lebih besar dari pada KPI V12-CO yang mendapatkan bobot sebesar 0.333. Nilai rasio konsistensi yang didapat sebesar $0.00 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

4.4.5 Pembobotan dalam *Stakeholder* Konsumen

Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan dalam KPI pada *stakeholder* konsumen.

a. *Satisfaction*

Tabel 4. 32 Hasil Pembobotan KPI *Satisfaction* Konsumen

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat <i>up to date</i> produk	C1-SA	0.249	0.05
Tingkat performa respon <i>feedback</i>	C2-SA	0.157	
Tingkat kualitas produk	C3-SA	0.594	

Bobot tertinggi yang didapatkan yaitu KPI C3-SA mendapatkan bobot 0.594 selanjutnya KPI C1-SA yang mendapat bobot sebesar 0.249, kemudian bobot C2-SA dengan bobot 0.157. Rasio konsistensi yang didapatkan yaitu $0.05 < 0.1$ menunjukkan bahwa bobot telah konsisten.

b. *Strategy*

Tabel 4. 33 Hasil Pembobotan KPI *Strategy* Konsumen

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah sosial media	C4-S	0.333	0.00
Jumlah keluhan konsumen	C5-S	0.667	

Bobot tertinggi yang didapatkan yaitu KPI C5-S mendapatkan bobot 0.667 selanjutnya KPI C4-S yang mendapat bobot sebesar 0.333. Rasio konsistensi yang didapatkan yaitu $0.00 < 0.1$ menunjukkan bahwa bobot telah konsisten.

c. *Process*

Tabel 4. 34 Hasil Pembobotan KPI *Process* Konsumen

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Total artikel yang dikeluarkan	C6-P	0.249	0.05
Standar kualitas produk sebelum didistribusikan	C7-P	0.594	
Tingkat <i>insight</i> produk	C8-P	0.157	

Dari hasil yang didapatkan, C7-P mendapatkan bobot sebesar 0.594 lebih besar dari KPI lainnya dimana C6-P yang mendapatkan bobot sebesar 0.249, lalu C8-P dengan bobot sebesar 0.157. Nilai rasio konsisten yang didapat sebesar $0.05 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

d. *Capability*

Tabel 4. 35 Hasil Pembobotan KPI *Capability* Konsumen

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tahap penerbitan produk	C9-C	0.216	0.04
Total jam oprasional	C10-C	0.112	
Jumlah pengecekan yang dilakukan	C11-C	0.350	
Jumlah melakukan <i>event sale</i>	C12-C	0.322	

Dari hasil yang didapatkan, C11-C mendapatkan bobot sebesar 0.350 lebih besar dari KPI lainnya dimana C12-C yang mendapatkan bobot sebesar 0.322, lalu C9-C dengan bobot sebesar 0.216 dan C10-C mendapatkan sebesar 0.112. Nilai rasio konsisten yang didapat sebesar $0.04 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

e. *Contribution*

Tabel 4. 36 Hasil Pembobotan KPI *Contribution* Konsumen

KPI	Simbol	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat <i>feedback</i> yang diberikan konsumen	C13-CO	0.333	0.00
Tingkat penjualan	C14-CO	0.667	

C14-CO mendapatkan bobot sebesar 0.667 lebih besar dari pada KPI C13-CO yang mendapatkan bobot sebesar 0.333. Nilai rasio konsistensi yang didapat sebesar $0.00 < 0.1$ yang berarti data telah konsisten.

4.4.6 Pembobotan dalam *Stakeholder* Kompetitor

Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan dalam KPI pada *stakeholder* kompetitor.

a. *Satisfaction*

Tabel 4. 37 Hasil Pembobotan KPI *Satisfaction* Kompetitor

KPI	Simbol	Bobot
Tingkat keberhasilan kolaborasi	K1-SA	1

Pada *satisfaction* kompetitor, KPI K1-SA tidak dilakukan pembobotan AHP karena tidak diperlukan perbandingan. Otomatis nilai pada bobot adalah 1..

b. *Strategy*

Tabel 4. 38 Hasil Pembobotan KPI *Strategy* Kompetitor

KPI	Simbol	Bobot
Tingkat efektifitas hasil kolaborasi	K2-S	1

Pada *strategy* kompetitor, KPI K2-S tidak dilakukan pembobotan AHP karena tidak diperlukan perbandingan. Otomatis nilai pada bobot adalah 1.

c. *Process*

Tabel 4. 39 Hasil Pembobotan KPI *Process* Kompetitor

KPI	Simbol	Bobot
Tingkat kesesuaian desain	K3-P	1

Pada *process* kompetitor, KPI K3-P tidak dilakukan pembobotan AHP karena tidak diperlukan perbandingan. Otomatis nilai pada bobot adalah 1..

d. *Capability*

Tabel 4. 40 Hasil Pembobotan KPI *Capability* Kompetitor

KPI	Simbol	Bobot
Jumlah kolaborasi yang dilakukan	K4-C	1

Pada *capability* kompetitor, KPI K4-C tidak dilakukan pembobotan AHP karena tidak diperlukan perbandingan. Otomatis nilai pada bobot adalah 1.

e. *Contribution*

Tabel 4. 41 Hasil Pembobotan KPI *Contribution* Kompetitor

KPI	Simbol	Bobot
Tingkat komunikasi dengan kmpetitor	K5-CO	1

Pada *contribution* kompetitor, KPI K5-CO tidak dilakukan pembobotan AHP karena tidak diperlukan perbandingan. Otomatis nilai pada bobot adalah 1.

4.4.7 Prioritas KPI

Berdasarkan dari hasil pengolahan data menggunakan software expert choice, didapatkan bahwa karyawan memiliki prioritas kepentingan paling tinggi dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.376, diikuti dengan konsumen, vendor, dan kompetitor. Dapat dilihat pada tabel.

Tabel 4. 42 Urutan Prioritas Stakeholder

Kriteria	Bobot	Prioritas
Karyawan	0.376	1
Konsumen	0.317	2
Vendor	0.236	3
Kompetitor	0.071	4

Kemudian pada hasil pengolahan data pembobotan perspektif prism, didapatkan bahwa *satisfaction* memiliki prioritas kepentingan paling tinggi dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.311, dapat dilihat pada tabel berikut.

Urutan Prioritas Perspektif Prism

Tabel 4. 43 Urutan Prioritas Perspektif Prism

Kriteria	Bobot	Prioritas
<i>Satisfaction</i>	0.311	1
<i>Contribution</i>	0.294	2
<i>Capability</i>	0.212	3
<i>Process</i>	0.118	4
<i>Strategy</i>	0.065	5

Sehingga penyusunan kepentingan KPI sesuai bobot yang ada disesuaikan dengan bobot *stakeholder* dan bobot perspektif prism yang didapatkan. Berikut merupakan urutan kepentingan dari KPI yang ada.

Tabel 4. 44 Urutan Prioritas KPI

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Simbol	Bobot	Urutan
Karyawan	<i>Satisfaction</i>	Kecakapan dalam menggunakan software	E2-SA	0.357	1
		Kenyamanan karyawan	E3-SA	0.308	2
		Tingkat komunikasi karyawan	E4-SA	0.2	3
		Saran diterima oleh perusahaan	E1-SA	0.135	4
	<i>Contribution</i>	Tingkat produktifitas karyawan	E18-CO	0.582	1
		Jumlah Karyawan ahli	E17-CO	0.309	2
		Jumlah karyawan memberikan saran	E16-CO	0.109	3
	<i>Capability</i>	Jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan	E14-C	0.401	1
		Jumlah pelatihan yang dilakukan	E12-C	0.204	2
		Jumlah fasilitas	E13-C	0.163	3
		Total jam kerja	E15-C	0.127	4
		Jumlah layanan kritik dan saran	E11-C	0.104	5
	<i>Process</i>	Jumlah mengadakan rapat dengan <i>owner</i>	E10-P	0.377	1
		Jumlah mengadakan rapat antar karyawan	E9-P	0.324	2
		Penilaian karyawan	E8-P	0.218	3

Tabel 4. 44 Urutan Prioritas KPI

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Simbol	Bobot	Urutan
Konsumen	<i>Strategy</i>	Tingkat pelanggaran peraturan	E7-P	0.081	4
		Tingkat informasi tersampaikan	E6-S	0.667	1
	Tingkat efektifitas <i>system punish</i> dan <i>reward</i>	E5-S	0.333	2	
	<i>Satisfaction</i>	Tingkat kualitas produk	C3-SA	0.594	1
		Tingkat <i>up to date</i> produk	C1-SA	0.249	2
		Tingkat performa respon <i>feedback</i>	C2-SA	0.157	3
	<i>Contribution</i>	Tingkat penjualan	C14-CO	0.667	1
		Tingkat <i>feedback</i> yang diberikan konsumen	C13-CO	0.333	2
	<i>Capability</i>	Jumlah pengecekan yang dilakukan	C11-C	0.350	1
		Jumlah melakukan <i>event sale</i>	C12-C	0.322	2
		Tahap penerbitan produk	C9-C	0.216	3
		Total jam oprasional	C10-C	0.112	4
	<i>Process</i>	Standar kualitas produk sebelum didistribusikan	C7-P	0.594	1
		Total artikel yang dikeluarkan	C6-P	0.249	2
Tingkat <i>insight</i> produk		C8-P	0.157	3	
<i>Strategy</i>	Jumlah keluhan konsumen	C5-S	0.667	1	
	Jumlah sosial media	C4-S	0.333	2	
Vendor	<i>Satisfaction</i>	Tingkat kejelasan informasi pemesanan	V4-SA	0.445	1

Tabel 4. 44 Urutan Prioritas KPI

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism Facets</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	Simbol	Bobot	Urutan	
		Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor	V2-SA	0.258	2	
		Tingkat kepuasan vendor	V1-SA	0.190	3	
		Tingkat pembayawan tepat waktu	V3-SA	0.108	4	
	<i>Contribution</i>	Tingkat ketepatan produksi	V13-CO	0.667	1	
		Tingkat produktifitas vendor	V12-CO	0.333	2	
	<i>Capability</i>	Jumlah forum evaluasi dengan vendor	V10-C	0.429	1	
		Tingkat kecacatan produksi	V11-C	0.429	2	
		Masa kontrak vendor	V9-C	0.143	3	
	<i>Process</i>	Standar kualitas hasil produksi vendor	V6-P	0.413	1	
		Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor	V8-P	0.327	2	
		Ketepatan penyelesaian PO vendor	V7-P	0.260	3	
	<i>Strategy</i>	Tingkat efektifitas MoU	V5-S	1	1	
	Kompetitor	<i>Satisfaction</i>	Tingkat keberhasilan kolaborasi	K1-SA	1	1
		<i>Contribution</i>	Tingkat komunikasi dengan kmpetitor	K5-CO	1	1
		<i>Capability</i>	Jumlah kolaborasi yang dilakukan	K4-C	1	1
<i>Process</i>		Tingkat kesesuaian desain	K3-P	1	1	
<i>Strategy</i>		Tingkat efektifitas hasil kolaborasi	K2-S	1	1	

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Stakeholder dengan Project Stakeholder Management

Dalam tahap ini, identifikasi *stakeholder* menggunakan sudut pandang dari perusahaan sehingga dilakukan berdiskusi dengan *expert* perusahaan, yaitu *owner* dan tiga karyawan pilihan dari *owner* untuk membahas siapa saja *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan dan melihat keterlibatan yang dilakukan. Pembahasan dilakukan berdasarkan setiap *stakeholder*. Berdasarkan hasil analisis identifikasi *stakeholder* terdapat 5 *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan, mereka adalah:

5.1.1 Owner

Seperti yang didapatkan pada tabel 4.2 dimana *owner* PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara *Starcross* berperan sebagai pimpinan yang memiliki pengaruh (*power*) yang tinggi. Tingkat kepentingan (*interest*) yang dimiliki *owner* dinilai juga sangat tinggi. dimana keterlibatan yang dilakukan dalam kegiatan sangat penting sehingga memberikan informasi secara rutin perlu dilakukan dan konsultasi dengan *owner* sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan proyek.

Pada tabel 4.3 *stakeholder assessment matrix*, *owner* telah berada pada harapan dan kenyataan yang sesuai dalam menyadari proyek bisnis dan tau benar dampak potensial sehingga secara aktif terlibat untuk memastikan proses bisnisnya berjalan dengan sesuai (*leading*), karena *owner* sangat berperan aktif dalam perjalanan kegiatan bisnis. Untuk itu mempertahankan keterlibatan *owner* akan membuat respon *engagement* dari *owner* berada pada level yang diharapkan dimana bentuk keterlibatan dilihat dari strategi yang terbentuk

sebelumnya. Untuk itu diperlukan keterlibatan secara efektif berdasarkan proses bisnis yang ada. Didapatkan 6 keterlibatan *owner* yaitu, melakukan rapat secara teratur kepada karyawan dan vendor dalam menyampaikan perkembangan progress, forum brainstorming dengan karyawan, mengadakan forum evaluasi, membuat sistem yang membuat karyawan dihargai, memberikan hak karyawan dalam mengerjakan jobdesk, dan mengundang atau menerima brand atau kompetitor dalam mengerjakan kerjasama bisnis.

5.1.2 Karyawan

Seperti yang didapatkan pada tabel 4.2 karyawan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara juga memiliki pengaruh (*power*) yang tinggi karena peran karyawan dalam menjalankan kegiatan internal. Tingkat kepentingannya (*interest*) pun tinggi karena membantu perusahaan dalam mensukseskan kegiatan, sehingga perlu melibatkan dalam setiap diskusi serta pertukaran informasi teratur yang dilakukan langsung maupun tidak langsung dan melibatkan pengambilan keputusan guna meningkatkan kepercayaan diri dalam tim serta mendorong mereka dalam bertindak sebagai pendukung proyek.

Pada tabel 4.3 *stakeholder essasement matrix*, karyawan berada pada keterlibatan yang sesuai dengan harapan perusahaan, yaitu *leading* dimana karyawan sadar akan adanya kegiatan bisnis, dan juga berperan aktif dalam menjalankan kegiatan didalamnya. Untuk itu mempertahankan keterlibatan karyawan akan membuat respon *engagement* dari karyawan tetap berada pada *level* yang diharapkan. Sehingga, berdasarkan strategi yang didapat yaitu *manage closly*, dihasilkan bentuk keterlibatan karyawan seperti, mengadakan rapat secara teratur dengan *owner* dalam membahas perencanaan produksi dan progres pekerjaan yang telah dilakukan, mengadakan rapat koordinasi dengan satu devisi terkait tugas yang dilakukan serta penyampaian target dalam devisi, mengadakan rapat koordinasi antar devisi ketika sedang dalam pekerjaan yang berkesinambungan, mengikuti forum evaluasi untuk membahas kinerja yang telah dilakukan, membuat pembaharuan MoU vendor sesuai dengan kinerja dari vendor dan tidak merugikan kedua belah pihak, atas persetujuan *owner*, melakukan rapat dengan vendor terkait pemesanan PO produk secara informatif dan tidak memaksa, melakukan *follow up* kepada vendor untuk mengontrol pekerjaan dari vendor, melakukan pengecekan secara berkala dari produk yang akan didistribusikan kepada

konsumen, untuk mengurangi terjadinya keluhan terhadap konsumen, memberikan pelayanan yang ramah dan cepat kepada konsumen dan membahas rencana *event* bersama dengan kompetitor, sebagai strategi penjualan atas persetujuan *owner*

5.1.3 Vendor

Seperti yang didapatkan pada tabel 4.2, *power* vendor bagi perusahaan juga sangat berpengaruh dalam kegiatan proyek. Selain itu *interest* dari vendor pun sangat tinggi. Sehingga, perlu adanya *maintainance* terkait kerjasama yang dilakukan dan melakukan pertukaran informasi secara teratur dalam kegiatan proyek yang dilakukan.

Pada tabel 4.3 dalam keterlibatannya vendor telah menyadari dan mendukung jalannya bisnis, namun perusahaan tetap harus mengontrol dan memastikan bahwa jalannya proses bisnis berjalan lancar. Karenanya vendor mendapatkan kondisi aktual *supportive* dimana perusahaan mengharapkan *leading*, untuk ikut terlibat secara aktif dalam memberikan kepuasan pada konsumen. Untuk itu perusahaan harus memiliki pendekatan khusus sesuai dengan strategi yang didapatkan yaitu *manage closly*. Sehingga, dalam upaya meningkatkan keterlibatan dari vendor sesuai dengan yang diharapkan perusahaan seperti mengerjakan pesanan perusahaan dengan penuh tanggung jawab, mengadakan rapat dengan *owner* maupun karyawan perusahaan dalam membahas rencana produksi, mengadakan rapat rutin dengan karyawan untuk membahas pencapaian target produksi, mengikuti forum evaluasi untuk membahas kinerja yang telah dilakukan, dan mengadakan rapat dalam kesepakatan pembuatan *MoU* yang tidak merugikan dua belah pihak.

5.1.4 Konsumen

Seperti yang didapatkan pada tabel 4.2, dalam bisnis usaha, peran konsumen sangat penting. Mereka memiliki *power* yang sangat tinggi dan tingkat kepentingannya (*interest*) pun juga tinggi dimana mendapatkan strategi *manage closly*. Dikarenakan penentuan perencanaan kegiatan produksi melihat kebutuhan konsumen, sehingga perlu adanya melibatkan suara konsumen dengan menggunakan survey yang diberikan melalui sosial media.

Pada tabel 4.3 *stakeholder assessment matrix*, konsumen berada pada harapan dan kenyataan yang sesuai yaitu menyadari kegiatan bisnis, sehingga mendukung dan memberikan perubahan (supportive). Untuk itu meningkatkan keterlibatan konsumen dilihat dari strategi yang didapatkan yaitu dengan mengisi survey kepuasan konsumen yang diberikan, aktif dalam sosial media Starcross, loyalitas konsumen pada produk Starcross, memberikan *feedback* yang baik kepada perusahaan

5.1.5 Kompetitor

Seperti yang didapatkan pada tabel 4.2 *power* dari kompetitor terhadap perusahaan yaitu dalam pembuatan strategi penjualan yang tertuju kepada konsumen. *Interest* kompetitor sangat kecil karena bukan merupakan bagian dari perusahaan. Sehingga, kompetitor mendapatkan strategi pendekatan *monitoring* yaitu dengan melihat melalui situs web kompetitor untuk memantau strategi yang dilakukan dan diundang ke dalam presentasi jika terdapat rencana kerjasama.

Pada tabel 4.3 *stakeholder assessment matrix*, dimana keterlibatan dari kompetitor sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan yaitu *netral*, kompetitor sadar akan kegiatan bisnis, namun netral untuk mendukung perusahaan. Hal itu disebabkan ada kemungkinan untuk bekerjasama dalam membuat *event* bersama untuk meningkatkan penjualan serta bentuk persaingan yang sehat dari kedua belah pihak

5.2 Analisis Model Performance Prism

Untuk membuat rancangan model *performance prism* perusahaan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara diperlukan perspektif prism yaitu *satisfaction*, *contribution*, *strategy*, *process*, dan *capability*.

Diawali dengan identifikasi *satisfaction* yang merupakan kebutuhan kepuasan stakeholder terhadap perusahaan. Dilakukan dengan memberikan kuesioner pertanyaan terbuka kepada masing masing *stakeholder*, yaitu karyawan, vendor, konsumen, dan kompetitor. Dari hasil identifikasi *satisfaction* didapatkan 18 *satisfaction*

- karyawan memiliki 7 *satisfaction*, yaitu saran aspirasi dan kritik yang membangun dapat diterima, adanya pelatihan dalam penggunaan *software*, lingkungan kerja yang nyaman, apresiasi dan bonus cuti karyawan, penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja, suasana dan hubungan kerja yang baik antar *stakeholder*, dan terciptanya komunikasi yang baik. Adanya pelatihan *software* dirasa salah satu kepuasan karyawan karena karyawan dapat mengembangkan kemampuan dalam menggunakan *software* sehingga dapat mempermudah dalam pekerjaan. Kemudian karyawan memiliki kepuasan ketika memiliki lingkungan kerja yang nyaman sehingga membuat suasana pekerjaan terasa santai dan nyaman.
- vendor memiliki 4 *satisfaction*, yaitu kerjasama berkelanjutan, kepercayaan perusahaan atas kerjasama yang dilakukan, pembayaran tepat waktu, dan adanya informasi yang jelas terkait jumlah PO dan waktu tenggat. Kepuasan vendor yaitu berkerjasama berkelanjutan dimana vendor merasa puas karena dapat membantu perusahaan dan dapat kontrak yang tetap dari perusahaan.
- konsumen memiliki 5 *satisfaction*, yaitu desain produk yang *up to date*, pengiriman cepat dan respon yang baik, kualitas bahan dari produk yang baik, harga produk yang terjangkau, dan adanya *sale* dari produk. Konsumen merasa puas ketika penawaran dari perusahaan sesuai dengan apa yang konsumen mau, seperti produk yang *up to date* dan pengiriman dan respon yang baik.
- kompetitor memiliki 2 *satisfaction*, yaitu kerjasama dalam kolaborasi produk dan bersaing secara sehat dalam bisnis. Karena dapat meningkatkan keuntungan dari masing masing perusahaan melalui inovasi kerjasama.

Kemudian tahap selanjutnya mengidentifikasi *contribution* dari setiap *stakeholder*, *contribution* didapatkan dengan menanyakan kepada *owner* sebagai sudut pandang perusahaan, dimana *contribution* sendiri merupakan tuntutan perusahaan kepada setiap *stakeholder* dalam berkontribusi terhadap perusahaan. Didapatkan 10 *contribution* dari keseluruhan *stakeholder*, yaitu:

- karyawan mendapatkan 5 *contribution*, yaitu karyawan memberikan aspirasi berupa saran dan kritik, memiliki keterampilan dalam *software*, memaksimalkan fasilitas kerja pada kantor, bekerja secara kompeten untuk meningkatkan kinerja dan berperan aktif dalam

diskusi pekerjaan. Menurut *expert*, kontribusi yang ada dapat meningkatkan produktifitas dari setiap karyawan dalam mensukseskan perusahaan.

- vendor mendapatkan 2 *contribution*, yaitu memberikan kerja yang optimal dan mengurangi kesalahan dan vendor memberikan ketepatan produksi. Menurut *expert*, kontribusi yang telah disebutkan dapat meningkatkan kepercayaan perusahaan serta bentuk kinerja yang diberikan vendor secara optimal.
- konsumen mendapatkan 2 *contribution*, yaitu membeli produk dari *Starcross* dan memberikan masukan kritik atau saran. Menurut *expert*, kontribusi konsumen yang telah disebutkan dapat meningkatkan keuntungan finansial dan bentuk masukan dari konsumen kepada perusahaan agar lebih baik lagi.
- kompetitor mendapatkan 1 *contribution*. yaitu menjalin persaingan yang sehat. Dari kontribusi agar menciptakan suasana persaingan yang baik.

Selanjutnya menentukan *strategy* yang merupakan bentuk strategi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan kepuasan tiap *stakeholder*, peneliti berdiskusi dengan *expert* perusahaan dimana dalam menentukan *strategy* perusahaan harus dapat memenuhi *satisfaction* yang dimiliki setiap *stakeholdernya*. Dari hasil diskusi dengan *expert* yaitu *owner* dan kepala produksi didapatkan 11 *strategy*, yaitu:

- Sebanyak 5 *strategy* pada karyawan untuk menjawab *satisfaction* yang dimiliki karyawan, yaitu memberikan layanan kebutuhan karyawan, pengembangan kemampuan karyawan, meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman, menerapkan sistem reward dan punishment, dan mengadakan forum untuk bertukar informasi
- Sebanyak 2 *strategy* pada vendor untuk menjawab *satisfaction* yang dimiliki vendor, yaitu menerapkan sistem MoU yang telah disepakati oleh perusahaan dan vendor dan *planning* dan *monitoring* vendor.
- Sebanyak 3 *strategy* pada konsumen untuk menjawab *satisfaction* yang dimiliki konsumen, yaitu memahami trend produk yang sedang *up to date*, pendekatan kepada konsumen dengan sosial media, dan mengurangi keluhan konsumen terhadap produk.
- Sebanyak 1 *strategy* pada kompetitor untuk memenuhi *satisfaction* yang dimiliki kompetitor, yaitu berinovasi produk dengan brand kompetitor

Kemudian menentukan *process* yang dilakukan dengan berdiskusi kepada expert perusahaan untuk mengetahui proses yang bagaimana agar dapat menjalankan strategi yang telah ditentukan dalam memenuhi kebutuhan setiap *stakeholder*. Didapatkan hasil identifikasi sebanyak 14 *process*, yaitu

- Sebanyak 6 *process* pada karyawan, yaitu mensosialisasi layanan fasilitas kritik dan saran kepada karyawan, memahami kebutuhan karyawan, membuat peraturan yang ditujukan kepada karyawan, penilaian karyawan, forum rapat dengan karyawan, dan forum rapat dengan *owner*.
- Sebanyak 3 *process* yang ada pada vendor, yaitu membuat standar kualitas dari hasil produksi vendor, penyelesaian dokumen pesanan, dan melakukan rapat dengan vendor membahas rencana produksi.
- Sebanyak 4 *process* pada vendor dalam menjalankan strategi yang ada, yaitu membuat artikel produk bervariasi, memberikan pelayanan yang ramah dan cepat, membuat standar kualitas setiap produk yang akan didistribusikan, dan pemilihan produk yang memiliki daya tarik tinggi.
- Dan 1 *process* pada kompetitor, yaitu kesesuaian desain produk.

Kemudian menentukan *capability* dari perusahaan, *capability* adalah kemampuan perusahaan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan proses yang ada. Sehingga dalam menentukannya, peneliti berdiskusi dengan expert dari perusahaan untuk menentukan *capability* pada perusahaan. Didapatkan hasil identifikasi sebanyak 13 *capability*, yaitu

- Terdapat 5 *capability* pada karyawan, yaitu menyediakan layanan kritik dan saran, pelatihan *software* kepada karyawan, fasilitas pada kantor, forum evaluasi kepada karyawan, dan jumlah waktu kerja.
- Terdapat 3 *capability* pada vendor, yaitu memberikan masa kontrak, mengadakan forum evaluasi kepada vendor, dan pengecekan kondisi hasil produksi.
- Terdapat 4 *capability* pada konsumen, yaitu tahapan dalam mengeluarkan produk, jam operasional layanan, pengecekan barang sebelum didistribusikan, dan *event sale* yang dilakukan.
- Terdapat 1 *capability* pada kompetitor, yaitu membuat atau menerima proposal kolaborasi produk.

Model performance prism yang tersusun kemudian menjadi acuan dalam penentuan KPI perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan, untuk itu dalam penentuan KPI dilakukan bersama dengan *expert* dari perusahaan yaitu *owner* dan kepala produksi. KPI yang telah teridentifikasi dikelompokkan berdasarkan *stakeholder*-nya dan 5 perspektif prism. Berikut KPI yang terbentuk dari model prism yang ada.

Tabel 5. 1 KPI Performansi Kinerja *Stakeholder*

Simbol	<i>Key Performance Indicator</i>
E1-SA	Saran diterima oleh perusahaan
E2-SA	Kecakapan dalam menggunakan software
E3-SA	Kenyamanan karyawan
E4-SA	Tingkat komunikasi karyawan
E5-S	Tingkat efektifitas system punish dan reward
E6-S	Tingkat informasi tersampaikan
E7-P	Tingkat pelanggaran peraturan
E8-P	Penilaian karyawan
E9-P	Jumlah mengadakan rapat antar karyawan
E10-P	Jumlah mengadakan rapat dengan <i>owner</i>
E11-C	Jumlah layanan kritik dan saran
E12-C	Jumlah pelatihan yang dilakukan
E13-C	Jumlah fasilitas
E14-C	Jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan
E15-C	Total jam kerja
E16-CO	Jumlah karyawan memberikan saran
E17-CO	Jumlah Karyawan ahli
E18-CO	Tingkat produktifitas karyawan
V1-SA	Tingkat kepuasan vendor
V2-SA	Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor
V3-SA	Tingkat pembayaran tepat waktu
V4-SA	Tingkat kejelasan informasi pemesanan
V5-S	Tingkat efektifitas MoU

Tabel 5. 1 KPI Performansi Kinerja *Stakeholder*

Simbol	<i>Key Performance Indicator</i>
V6-P	Standar kualitas hasil produksi vendor
V7-P	Ketepatan penyelesaian PO vendor
V8-P	Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor
V9-C	Masa kontrak vendor
V10-C	Jumlah forum evaluasi dengan vendor
V11-C	Tingkat kecacatan produksi
V12-CO	Tingkat produktifitas vendor
V13-CO	Tingkat ketepatan produksi
C1-SA	Tingkat <i>up to date</i> produk
C2-SA	Tingkat performa respon <i>feedback</i>
C3-SA	Tingkat kualitas produk
C4-S	Jumlah sosial media
C5-S	Jumlah keluhan konsumen
C6-P	Total artikel yang dikeluarkan
C7-P	Standar kualitas produk sebelum didistribusikan
C8-P	Tingkat <i>insight</i> produk
C9-C	Tahap penerbitan produk
C10-C	Total jam oprasional
C11-C	Jumlah pengecekan yang dilakukan
C12-C	Jumlah melakukan <i>event sale</i>
C13-CO	Tingkat <i>feedback</i> yang diberikan konsumen
C14-CO	Tingkat penjualan
K1-SA	Tingkat keberhasilan kolaborasi
K2-S	Tingkat efektifitas hasil kolaborasi
K3-P	Tingkat kesesuaian desain
K4-C	Jumlah kolaborasi yang dilakukan
K5-CO	Tingkat komunikasi dengan kompetitor

5.3 Analisis perbandingan pembobotan KPI dengan AHP

5.3.1 Pembahasan Pembobotan pada *Stakeholder*

Berikut adalah pembahasan pembobotan yang dilakukan antar kriteria

Tabel 5. 2 Prioritas *Stakeholder*

Kriteria	Bobot	Prioritas
Karyawan	0.376	1
Konsumen	0.317	2
Vendor	0.236	3
Kompetitor	0.071	4

Dari hasil pembobotan prioritas yang dilakukan antar *stakeholder* diketahui bahwa karyawan menjadi *stakeholder* yang paling berpengaruh dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.376. Hal tersebut dikarenakan karena karyawan merupakan *stakeholder* penting dalam menjalankan sebagian besar proses bisnis yang ada pada perusahaan. Karyawan dianggap perusahaan menjadi *stakeholder* paling penting dikarenakan para karyawan memegang peranan paling banyak dalam proses bisnis perusahaan, mulai dari mencari *trend* dan kebutuhan yg diperlukan konsumen, pembuatan ide sampai menjadi model produk, sampai dengan pembuatan strategi agar produk dapat menarik dan sampai pada konsumen. Kemudian, Pada prioritas kedua merupakan konsumen dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.317. Konsumen merupakan *stakeholder* terpenting kedua dikarenakan penghasilan dan keberlanjutan dari perusahaan bergantung kepada konsumen, hal ini bersangkutan dengan sasaran akhir dari perusahaan yg merupakan konsumen, jika tidak ada konsumen maka barang yang diproduksi tidak akan mendapatkan nilai dan perusahaan akan merugi.

Kemudian pada prioritas ketiga merupakan vendor dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.236. Peran vendor yaitu membantu produksi produk dari perusahaan, dimana vendor berkoordinasi dengan karyawan dalam pertukaran informasi mengenai pesanan produk yang akan diproduksi. Vendor menduduki prioritas ketiga menurut *expert* dari

perusahaan karena jika vendor yang bekerjasama tidak dapat melakukan kinerja yang baik atau tidak sesuai perusahaan dapat mencari atau membandingkan dengan vendor lain yang memiliki penawaran atau service jasa yang lebih baik dari vendor sebelumnya. Kemudian, prioritas keempat merupakan kompetitor dengan bobot yang dihasilkan sebesar 0.071, kompetitor merupakan *stakeholder* eksternal perusahaan karena tidak berperan secara langsung terhadap perusahaan, Namun kompetitor juga memiliki pengaruh kepada kegiatan yang dilakukan perusahaan. Kompetitor menduduki prioritas terakhir menurut *expert* dari perusahaan dikarenakan kompetitor tidak memiliki wewenang atau masukan untuk perusahaan, dimana kompetitor hanya dijadikan variable pembanding dalam penyusunan strategi penjualan produk.

5.3.2 Pembahasan Pembobotan pada kriteria

Berikut adalah pembahasan pembobotan yang dilakukan antar kriteria:

Tabel 5. 3 Prioritas Perspektif *Prism*

Kriteria	Bobot	Prioritas
<i>Satisfaction</i>	0.311	1
<i>Contribution</i>	0.294	2
<i>Capability</i>	0.212	3
<i>Process</i>	0.118	4
<i>Strategy</i>	0.065	5

Dari hasil pembobotan prioritas yang dilakukan didapatkan prioritas pertama yaitu *satisfaction* dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.311. Menurut *expert* dari perusahaan *Satisfaction* atau kepuasan menjadi kriteria dengan prioritas paling tinggi dikarenakan peningkatan dari kepuasan para *stakeholder* dapat memberikan pengaruh positif kepada kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya pada prioritas kedua yaitu *contribution* dengan bobot sebesar 0.294. *Contribution* atau keterlibatan menjadi penting karena keterlibatan yang diberikan setiap *stakeholder* pada setiap kegiatan perusahaan akan memiliki pengaruh kepada

kinerja dari perusahaan. Bila tiap *stakeholder* dapat ikut berkontribusi dengan baik sesuai dengan peran mereka, maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Pada prioritas ketiga yaitu *capability* dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.212, dimana kemampuan dari perusahaan mempengaruhi apa yang dapat diberikan perusahaan kepada *stakeholder* dalam menunjang proses untuk memenuhi kebutuhan dari para *stakeholder*. Menurut *expert* dari perusahaan, *capability* menduduki prioritas ketiga dikarenakan kemampuan yang dapat dilakukan oleh perusahaan bergantung pada keuntungan atau besarnya suatu perusahaan, sehingga jika perusahaan semakin besar maka diikuti dengan kemampuan perusahaan yang berkembang juga untuk memenuhi kebutuhan stakeholder nya dan sebaliknya. Kemudian pada prioritas keempat yaitu *process* mendapatkan bobot sebesar 0.118. Menurut *expert* dari perusahaan, *process* menduduki posisi keempat dikarenakan *process* yang tepat akan mempengaruhi apakah strategi yang ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan dari para *stakeholder* memiliki output yang sesuai atau tidak. Prioritas terakhir yaitu *strategy* dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.065. Menurut *expert* dari perusahaan strategi menduduki prioritas terakhir dikarenakan strategi sangat dipengaruhi oleh proses dan kapabilitas perusahaan, dimana keberhasilan strategi yang ada ditunjang dari proses yang dilakukan serta untuk penentuan strategi yang akan dilakukan harus melihat atau mengikuti kemampuan atau kapabilitas yang dapat dilakukan oleh perusahaan terlebih dahulu.

5.3.3 Pembahasan Pembobotan pada KPI Karyawan

Berikut adalah pembahasan pembobotan yang dilakukan pada KPI karyawan.

Tabel 5. 4 Prioritas KPI *Satisfaction* Karyawan

KPI <i>Satisfaction</i> Karyawan		
Kecakapan dalam menggunakan software	E2-SA	0.357
Kenyamanan karyawan	E3-SA	0.308
Tingkat komunikasi karyawan	E4-SA	0.2
Saran diterima oleh perusahaan	E1-SA	0.135

Dari hasil pembobotan pada *satisfaction* karyawan, didapatkan kecakapan dalam menggunakan software (E2-SA) mendapatkan bobot prioritas sebesar 0.357. Perusahaan menilai bahwa penggunaan software yang andal dapat berdampak pada kinerja yang dihasilkan karyawan lebih efektif, dikarenakan proses kegiatan perusahaan banyak menggunakan software *input* data untuk mengintegrasikan data informasi perusahaan dan software untuk proses design tiap produk.

Selanjutnya didapatkan bobot prioritas kedua yaitu kenyamanan karyawan (E3-SA) dengan bobot sebesar 0.308. Perusahaan menilai bahwa kenyamanan karyawan dalam bekerja dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, dikarenakan karyawan banyak menghabiskan waktu untuk bekerja atau agenda rapat *brainstorming* dikantor maka lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan perlu diperhatikan. Selain itu kepuasan kenyamanan karyawan sangat mempengaruhi tingkat komunikasi karyawan (E4-SA) yang berada pada prioritas ketiga dengan bobot sebesar 0.2 dimana tingkat komunikasi antar karyawan yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mengurangi risiko terjadinya *miss communication* sehingga meminimalisir adanya kesalahan antar bagian pekerjaan. Kemudian, untuk prioritas terakhir yaitu saran diterima oleh perusahaan dengan bobot sebesar 0.135. Saran diterima oleh perusahaan menjadi prioritas paling terakhir menurut *expert* dikarenakan tidak semua saran dapat diterima atau diterapkan oleh perusahaan, perusahaan masih harus menyaring saran dari karyawan yang juga dapat memberikan *feedback* kepada perusahaan. namun tidak menutup kemungkinan untuk perusahaan menerima masukan atau kritik dari karyawannya.

Tabel 5. 5 Prioritas KPI *Contribution* Karyawan

KPI <i>Contribution</i> Karyawan		
Tingkat produktifitas karyawan	E18-CO	0.582
Jumlah Karyawan ahli	E17-CO	0.309
Jumlah karyawan memberikan saran	E16-CO	0.109

Berdasarkan hasil pembobotan pada *contribution* karyawan, KPI tingkat produktifitas karyawan (E18-CO) merupakan yang paling penting dalam kinerja perusahaan sehingga mendapatkan bobot sebesar 0.582. Hal tersebut dikarenakan, semakin tinggi tingkat

produktifitas dari karyawan maka akan semakin mempengaruhi pencapaian atau output yang dapat dihasilkan perusahaan sehingga semakin dapat menguntungkan perusahaan.

Prioritas kedua adalah jumlah karyawan ahli (E17-CO) yang mendapatkan bobot sebesar 0.309. Jumlah karyawan yang ahli dalam bidangnya dapat meningkatkan tingkat efektivitas kerja pada perusahaan karena karyawan yang ahli dapat menghemat waktu kerja dan juga dengan hasil kualitas kerja yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kemudian prioritas terakhir yaitu jumlah karyawan memberikan saran (E16-CO) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.109. KPI ini mendapatkan prioritas terakhir dikarenakan tidak semua saran dari karyawan dapat diterima atau mampu di terapkan oleh perusahaan, sehingga saran yang dipilih oleh perusahaan bukan berdasarkan jumlah saran akan tetapi dampak perbaikan yang dapat diperoleh ketika saran dari karyawan diterapkan.

Tabel 5. 6 Prioritas *KPI Capability* Karyawan
KPI *Capability* Karyawan

Jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan	E14-C	0.401
Jumlah pelatihan yang dilakukan	E12-C	0.204
Jumlah fasilitas	E13-C	0.163
Totral jam kerja	E15-C	0.127
Jumlah layanan kritik dan saran	E11-C	0.104

Berdasarkan hasil pembobotan pada *capability* karyawan. Didapatkan prioritas pertama yaitu jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan (E14-C) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.401. KPI ini menjadi yang paling penting dikarenakan evaluasi yang dilakukan dapat memberikan masukan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui letak kesalahan atau kekurangan yang dilakukan untuk diperbaiki agar bisa menjadi lebih baik lagi sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

Kemudian prioritas kedua yaitu jumlah pelatihan yang dilakukan (E12-C). KPI ini menjadi penting karena dinilai sangat dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keahlian yang mereka miliki agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Prioritas ketiga yaitu jumlah fasilitas (E13-C) mendapatkan bobot sebesar 0.163. dikarenakan jumlah fasilitas yang dapat diberikan perusahaan bergantung pada kemampuan dari perusahaan itu sendiri, akan tetapi pemberian fasilitas yang memadai dapat memaksimalkan sumber daya yang ada pada perusahaan dan meningkatkan kinerja dari karyawan. Prioritas keempat yaitu total jam kerja karyawan (E15-C) yang mendapatkan bobot sebesar 0.127. Jam kerja yang ideal dapat memberikan rasa nyaman untuk karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, akan tetapi dibebberapa waktu tertentu perusahaan masih memerlukan jam kerja lembur dari karyawan untuk memenuhi target produksi terutama menjelang hari libur atau hari raya. Kemudian KPI terakhir dengan bobot 0.104 yaitu Jumlah layanan kritik dan saran (E11-C). KPI ini mendapatkan prioritas terakhir karena jumlah layanan yang dapat perusahaan sediakan bergantung pada kemampuan perusahaan, dan jumlah layanan kritik dan saran tidak dapat menjamin bahwa saran yang diberikan akan membawa keuntungan bagi kedua belah pihak yaitu perusahaan dan karyawan.

Tabel 5. 7 Prioritas KPI *Process* Karyawan

KPI <i>Process</i> Karyawan		
Jumlah mengadakan rapat dengan <i>owner</i>	E10-P	0.377
Jumlah mengadakan rapat antar karyawan	E9-P	0.324
Penilaian karyawan	E8-P	0.218
Tingkat pelanggaran peraturan	E7-P	0.081

Berdasarkan hasil pembobotan pada *process* karyawan. Prioritas pertama yaitu jumlah mengadakan rapat dengan *owner* (E10-P) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.377. KPI ini menjadi yang paling penting dikarenakan memiliki tujuan untuk meminimalisir *misscommunication* dengan *owner*, karena *owner* harus mengetahui dengan pasti bagaimana kegiatan perusahaan berjalan dan memastikan kegiatan perusahaan berjalan dengan semestinya. Prioritas kedua yaitu mengadakan rapat antar karyawan (E9-P) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.324. KPI ini menjadi penting karena merupakan proses penyampaian informasi kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk dapat meminimalisir terjadinya kesalahan atau *misscoordination* antar satu bagian dengan yang lain sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Selanjutnya prioritas ketiga yaitu penilaian karyawan (E8-P) dengan bobot yang dihasilkan sebesar 0.218. KPI penilaian karyawan ditujukan untuk menilai kinerja dari karyawan perusahaan. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk mengetahui karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan karyawan yang memerlukan perbaikan sehingga dapat bekerja dengan maksimal. Prioritas terakhir yaitu tingkat pelanggaran peraturan (E7-P) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.081. KPI ini mendapatkan prioritas terakhir karena selama ini belum ada permasalahan fatal yang disebabkan dari pelanggaran peraturan oleh karyawan sehingga KPI yang lain pada *process* dinilai lebih penting.

Tabel 5. 8 Prioritas KPI *Strategy* Karyawan
KPI *Strategy* Karyawan

Tingkat informasi tersampaikan	E6-S	0.667
Tingkat efektifitas system punish dan reward	E5-S	0.333

Berdasarkan hasil pembobotan yang didapatkan pada *strategy* karyawan. Didapatkan bahwa KPI Tingkat informasi tersampaikan (E6-S) mendapatkan nilai bobot paling tinggi yaitu sebesar 0.667. dikarenakan tingkat informasi yang tersampaikan dapat meningkatkan koordinasi perusahaan sehingga meningkatkan efektivitas kerja yang mempengaruhi hasil kerja menjadi lebih optimal. Kemudian, prioritas kedua adalah tingkat efektifitas sistem punish dan reward (E5-S) yang mendapatkan bobot sebesar 0.333.

5.3.4 Pembahasan Pembobotan pada KPI Konsumen

Berikut adalah pembahasan pembobotan yang dilakukan pada KPI konsumen.

Tabel 5. 9 Prioritas KPI *Satisfaction* Konsumen
KPI *Satisfaction* Konsumen

Tingkat kualitas produk	C3-SA	0.594
Tingkat <i>up to date</i> produk	C1-SA	0.249
Tingkat performa respon <i>feedback</i>	C2-SA	0.157

Dari hasil pembobotan pada *satisfaction* konsumen. Didapatkan prioritas pertama yaitu Tingkat kualitas produk (C3-SA) yang mendapatkan nilai bobot sebesar 0.594. KPI ini menjadi sangat penting dikarenakan semakin baik tingkat kualitas produk yang diterima oleh konsumen maka akan semakin meningkatkan kepuasan dari konsumen dan meningkatkan rasa percaya atau *trust* dari konsumen kepada perusahaan sehingga timbul rasa loyal untuk pelanggan jangka panjang yang dapat memberikan keuntungan terhadap perusahaan. Selanjutnya prioritas kedua yaitu Tingkat *up to date* produk (C1-SA) yang mendapatkan bobot sebesar 0.249. KPI ini menjadi penting karena model atau design dari suatu produk adalah daya tarik awal yang dapat menarik konsumen untuk membeli dan mencoba produk. Kemudian prioritas ketiga yaitu tingkat performa respon *feedback* (C2-SA) yang mendapatkan bobot sebesar 0.157. KPI ini menjadi prioritas terakhir karena tidak banyak *feedback* yang masuk dari konsumen kepada perusahaan, sehingga perusahaan lebih menekankan untuk mendapatkan kepuasan konsumen dari pengecekan produk dan design produk yang *up to date*.

Tabel 5. 10 Prioritas KPI *Contribution* Konsumen

KPI Contribution Konsumen		
Tingkat penjualan	C14-CO	0.667
Tingkat <i>feedback</i> yang diberikan konsumen	C13-CO	0.333

Berdasarkan hasil pembobotan pada *contribution* konsumen. Didapatkan prioritas pertama yaitu tingkat penjualan (C14-CO) yang mendapatkan bobot sebesar 0.667. KPI ini menjadi yang paling penting dikarenakan semakin tinggi tingkat penjualan produk maka akan semakin membawa keuntungan untuk perusahaan dan menjadi indikator kepuasan konsumen terhadap produk yang dijual sehingga dapat menandakan out put yang meningkat dari perusahaan. Kemudian KPI selanjutnya adalah Tingkat *feedback* yang diberikan konsumen (C13-CO) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.333.

Tabel 5. 11 Prioritas KPI *Capability* Konsumen

KPI Capabilty Konsumen		
Jumlah pengecekan yang dilakukan	C11-C	0.350

Jumlah melakukan <i>event sale</i>	C12-C	0.322
Tahap penerbitan produk	C9-C	0.216
Total jam oprasional	C10-C	0.112

Dari hasil pembobotan pada *capability* konsumen. Didapatkan pada prioritas pertama yaitu jumlah pengecekan produk yang dilakukan (C11-C) mendapatkan nilai bobot sebesar 0.350. Pengecekan produk dilakukan untuk mengurangi produk cacat sampai ketangan konsumen dengan tujuan agar dapat meningkatkan rasa kepuasan dan kepercayaan konsumen terhadap produk, sehingga dinilai sebagai kemampuan perusahaan yang paling penting dari kemampuan lainnya. Kemudian prioritas kedua yaitu jumlah melakukan *event sale* (C12-C) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.322. Kemampuan perusahaan dalam memberikan sale produk kepada konsumen dilakukan untuk menarik daya beli dan kepuasan konsumen, sehingga konsumen dapat mencoba membeli produk dari perusahaan. Prioritas ketiga yaitu Tahap penerbitan produk (C9-C) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.216. Kemampuan perusahaan dalam memberikan tahap penerbitan dilakukan agar dapat memberikan variasi produk kepada konsumen dan menjaga produk tetap *up to date* sehingga produk tidak ketinggalan jaman. Kemudian Total jam oprasional (C10-C) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.112 menjadi prioritas terakhir dikarenakan berdasarkan *insight* media social konsumen mengunjungi laman produk di beberapa waktu tertentu sehingga perusahaan memfokuskan pelayanan oprasional pada jam tertentu bukan dari seberapa lama jam oprasional agar lebih efektif dan efisien.

Tabel 5. 12 Prioritas KPI *Process* Konsumen

KPI <i>Process</i> Konsumen		
Standar kualitas produk sebelum didistribusikan	C7-P	0.594
Total artikel yang dikeluarkan	C6-P	0.249
Tingkat <i>insight</i> produk	C8-P	0.157

Dari hasil pembobotan yang dilakukan pada *process* konsumen didapatkan bahwa standar kualitas produk sebelum didistribusikan (C7-P) mendapatkan bobot tertinggi sebesar 0.594 dikarenakan standar kualitas yang diberikan perusahaan merupakan bentuk proses

untuk mengurangi terjadinya kecacatan produk agar tidak mengecewakan konsumen dan meminimalisir kerugian perusahaan. Kemudian pada prioritas kedua yaitu total artikel yang dikeluarkan (C6-P) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.249. KPI ini menjadi penting dikarenakan total artikel yang dikeluarkan mempengaruhi pilihan produk konsumen dan pengetahuan konsumen terhadap produk yang dirilis. Kemudian prioritas terakhir yaitu Tingkat *insight* produk (C8-P) dengan bobot 0.157. dikarenakan tidak semua konsumen berbelanja atau melihat produk dari *social media* oleh karena itu tingkat *visit* konsumen pada halaman *social media* dinilai pada prioritas ketiga.

Tabel 5. 13 Prioritas KPI *Strategy* Konsumen

KPI <i>Strategy</i> Konsumen		
Jumlah keluhan konsumen	C5-S	0.667
Jumlah sosial media	C4-S	0.333

Dari hasil pembobotan yang dilakukan pada *strategy* konsumen, didapatkan bahwa jumlah keluhan konsumen (C5-S) memiliki bobot sebesar 0.667. Sehingga KPI ini menjadi paling penting, dikarenakan jumlah keluhan konsumen yang diterima dapat dijadikan indikator untuk mengetahui bahwa output yang dihasilkan atau pelayanan yang diberikan perusahaan kurang memuaskan sehingga perusahaan dapat segera melakukan perbaikan dan evaluasi. Kemudian jumlah sosial media (C4-S) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.333, menjadi prioritas kedua dan merupakan strategi dari perusahaan untuk menjangkau konsumennya.

5.3.5 Pembahasan Pembobotan pada KPI Vendor

Berikut adalah pembahasan pembobotan yang dilakukan pada KPI vendor.

Tabel 5. 14 Prioritas KPI *Satisfaction* Vendor

KPI <i>Satisfaction</i> Vendor		
Tingkat kejelasan informasi pemesanan	V4-SA	0.445
Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor	V2-SA	0.258

Tingkat kepuasan vendor	V1-SA	0.190
Tingkat pembayaran tepat waktu	V3-SA	0.108

Berdasarkan hasil pembobotan yang dilakukan pada *satisfaction* vendor, didapatkan bahwa kepuasan tingkat kejelasan informasi pemesanan (V4-SA) mendapatkan bobot sebesar 0.445 KPI ini dinilai sangat penting bagi perusahaan karena kejelasan informasi yang diterima mempengaruhi hasil output produk. Kemudian prioritas kedua yaitu tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor (V2-SA) mendapatkan bobot sebesar 0.258, dimana kepercayaan perusahaan terhadap vendor dapat meningkat tergantung dari kinerja vendor dalam menghasilkan produk. Lalu, pada prioritas ketiga yaitu tingkat kepuasan vendor (V1-SA) mendapatkan bobot sebesar 0.190 dikarenakan kepuasan vendor dapat meningkatkan rasa *trust* dari vendor untuk saling bekerja sama dengan baik dalam kurun waktu *long term*. Kemudian pada prioritas keempat yaitu Tingkat pembayaran tepat waktu (V3-SA) dengan bobot yang didapatkan sebesar 0.108. KPI ini menjadi tingkat prioritas yang terakhir dikarenakan ada beberapa kondisi yang tidak terduga dan tidak dapat dihindari dari perusahaan yang dapat menyebabkan keterlambatan pembayaran dengan vendor.

Tabel 5. 15 Prioritas KPI *Contribution* Vendor

KPI <i>Contribution</i> Vendor		
Tingkat ketepatan produksi	V13-CO	0.667
Tingkat produktifitas vendor	V12-CO	0.333

Dari hasil pembobotan yang dilakukan pada *contribution* vendor, didapatkan tingkat ketepatan produksi (V13-CO) mendapatkan bobot sebesar 0.667, KPI ini dinilai sangat penting bagi perusahaan dikarenakan kerugian yang disebabkan bila produksi yang dilakukan tidak tepat bukan hanya kerugian materi tetapi juga kerugian waktu yang mengejar target rilis produk sehingga menimbulkan kerugian yang jauh lebih besar untuk perusahaan. Prioritas selanjutnya yaitu Tingkat produktifitas vendor (V12-CO) yang mendapatkan bobot sebesar 0.333. Tingkat produktivitas vendor yang baik mampu mempengaruhi kinerja perusahaan, semakin tinggi tingkat produktivitas vendor maka semakin baik dampak yang diberikan terhadap perusahaan.

Tabel 5. 16 Prioritas KPI *Capability* Vendor

KPI <i>Capability</i> Vendor		
Jumlah forum evaluasi dengan vendor	V10-C	0.429
Tingkat kecacatan produksi	V11-C	0.429
Masa kontrak vendor	V9-C	0.143

Dari hasil pembobotan yang dilakukan pada *capability* vendor, didapatkan bahwa jumlah forum evaluasi dengan vendor (V10-C) dan tingkat kecacatan produksi (V11-C) mendapatkan bobot yang sama yaitu 0.429. KPI jumlah forum evaluasi dengan vendor dapat memberikan perbaikan terhadap kinerja kedua belah pihak yaitu dari vendor dan perusahaan dan meminimalisir kesalahan yang terulang, lalu KPI tingkat kecatatan produksi bertujuan untuk meminimalisir kerugian produksi karena produk cacat yang tidak dapat dijual atau berkurang nilainya. Selanjutnya masa kontrak vendor (V9-C) mendapatkan bobot sebesar 0.143. KPI ini berada pada urutan ketiga karena perusahaan menilai masa kontrak vendor dipengaruhi oleh dua KPI yang ada sebelumnya.

Tabel 5. 17 Prioritas KPI *Process* Vendor

KPI <i>Process</i> Vendor		
Standar kualitas hasil produksi vendor	V6-P	0.413
Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor	V8-P	0.327
Ketepatan penyelesaian PO vendor	V7-P	0.260

Dari hasil pembobotan yang dilakukan pada *process* vendor, didapatkan bahwa standar kualitas hasil produksi vendor (V6-P) dengan bobot 0.413 menjadi yang paling penitng karena perusahaan perlu untuk memperhatikan standart kualitas produk yang telah ditetapkan untuk meminimalisir kerugian produksi. Kemudian, Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor (V8-P) mendapatkan bobot tertinggi kedua dengan bobot 0.327, Dikarenakan perusahaan menilai bahwa dengan mengadakan forum dapat meningkatkan koordinasi antara perencanaan produksi yang diinginkan dan output produk yang dihasilkan sehingga mempengaruhi kesesuaian dan ketepatan produksi dari vendor. Sementara ketepatan

penyelesaian PO vendor (V7-P) dengan bobot yang didapatkan 0.260 menjadi prioritas paling rendah dikarenakan ada beberapa kondisi yang tidak terduga dan tidak dapat dihindari dari vendor untuk menyelesaikan pesanan sehingga perlu toleransi dari perusahaan namun dalam batas yang wajar atau ditentukan.

Tabel 5. 18 Prioritas KPI *Strategy Vendor*

KPI <i>Strategy Vendor</i>		
Tingkat efektifitas MoU	V5-S	1

Kemudian untuk perbandingan pembobotan *strategy vendor*, yaitu tingkat efektifitas MoU merupakan satu-satunya KPI sehingga paling penting karena tidak memiliki pembanding. Tingkat efektifitas MoU dapat mempengaruhi kinerja dari kedua belah pihak antara perusahaan dan vendor. Karena untuk menghindari kerugian maka dari pihak vendor maupun perusahaan harus menetapkan *penalty* dari pelanggaran MoU dan mengikutinya, sehingga dari pihak yang melanggar harus bertanggung jawab dan pihak yang dilanggar dapat mengcover kerugiannya.

5.3.6 Pembahasan Pembobotan pada KPI Kompetitor

Berikut adalah pembahasan pembobotan yang dilakukan pada KPI kompetitor.

Tabel 5. 19 Prioritas KPI pada Kompetitor

KPI <i>Satisfaction</i> kompetitor		
Tingkat keberhasilan kolaborasi	K1-SA	1
KPI <i>Contribution</i> kompetitor		
Tingkat komunikasi dengan kompetitor	K5-CO	1
KPI <i>Capability</i> kompetitor		
Jumlah kolaborasi yang dilakukan	K4-C	1
KPI <i>Process</i> kompetitor		
Tingkat kesesuaian desain	K3-P	1

KPI <i>Strategy</i> kompetitor		
Tingkat efektifitas kolaborasi	K2-S	1

Pada perbandingan pembobotan *satisfaction* kompetitor, yaitu tingkat keberhasilan kolaborasi (K1-SA) merupakan satu-satunya KPI sehingga paling penting karena tidak memiliki pembanding yang dilakukan. Sehingga bobot yang didapatkan adalah 1. Pada perbandingan pembobotan *contribution* kompetitor, yaitu tingkat komunikasi dengan kompetitor (K5-CO) merupakan satu-satunya KPI sehingga paling penting karena tidak memiliki pembanding yang dilakukan. Sehingga bobot yang didapatkan adalah 1

Pada perbandingan pembobotan *capability* kompetitor, yaitu jumlah kolaborasi yang dilakukan (K4-C) merupakan satu-satunya KPI sehingga paling penting karena tidak memiliki pembanding yang dilakukan. Sehingga bobot yang didapatkan adalah 1. Pada perbandingan pembobotan *process* kompetitor, yaitu tingkat kesesuaian desain (K3-P) merupakan satu-satunya KPI sehingga paling penting karena tidak memiliki pembanding yang dilakukan. Sehingga bobot yang didapatkan adalah 1. Pada perbandingan pembobotan *strategy* kompetitor, yaitu tingkat efektifitas hasil kolaborasi (K2-S) merupakan satu-satunya KPI sehingga paling penting karena tidak memiliki pembanding yang dilakukan. Sehingga bobot yang didapatkan adalah 1.

5.4 Analisis Hubungan Antara Hasil Identifikasi *Project Stakeholder Management* dengan KPI Kinerja *Performance Indicator*

Dalam hubungan perusahaan dengan *stakeholder*, terdapat kebutuhan perusahaan terhadap *stakeholder* dan kebutuhan *stakeholder* terhadap perusahaan. Dalam indentifikasi *stakeholder* dengan menggunakan pendekatan *project stakeholder management*, menghasilkan kebutuhan perusahaan terhadap *stakeholder* berdasarkan keterlibatan ideal dan efektif yang diharapkan perusahaan kepada *stakeholder* yang dimilikinya. Sementara dengan menggunakan *performance prism*, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan dari segi kepuasan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas yang dapat mempengaruhi performansi kinerja dari *stakeholder* berdasarkan sudut pandang setiap *stakeholder*.

Dalam penelitian yang dilakukan, hasil dari indentifikasi menggunakan pendekatan *project stakeholder management* berupa strategi dalam menentukan metode keterlibatan *stakeholder* dijadikan acuan perancangan model performance prism dalam mengidentifikasi *contribution, strategy, process, dan capability* untuk menjawab kebutuhan *satisfaction* dari setiap *stakeholder*, sehingga dapat dijadikan alat ukur yang bertujuan melihat performansi kinerja perusahaan, sesuai dengan keterlibatan yang efektif dari setiap *stakeholder*. Ditambah melihat kebutuhan dari kepuasan dari tiap *stakeholder* dan kontribusi tiap *stakeholder* membuat perusahaan mengetahui performansi kinerja yang dihasilkan dari hubungan timbal balik antara perusahaan dan *stakeholder*.

Seperti pada *stakeholder owner, method of engagement* yang didapat dari strategi yaitu melakukan rapat secara teratur yang dilakukan setiap minggu kepada karyawan dan setiap Quartal pada vendor, dimana pada pengukuran kinerja yang didapat yaitu pada KPI proses dari karyawan Jumlah mengadakan rapat dengan owner (E10-P). Dimana KPI dapat memberikan nilai performansi terhadap keterlibatan dari karyawan, ketika didapatkan hasil yang kurang atau dibawah standar maka diperlukan adanya evaluasi. Pada *stakeholder vendor* pun demikian terdapat KPI yang menjadi ukuran perusahaan yaitu KPI Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor (V8-P). Pada *stakeholder konsumen method of engagement* yang didapatkan mengisi survey kepuasan, dimana pada pengukuran kerja perusahaan yaitu KPI Jumlah keluhan konsumen (C5-S) dan kompetitor *method of engagement* yang didapatkan membuat event bersama dengan KPI yang dapat mengukurnya yaitu Jumlah kolaborasi yang dilakukan (K4-C).

5.5 Kendala pada Penelitian

Pada penelitian yang telah dilakukan ini, peneliti masih merasa terdapat beberapa kekurangan dan kendala yang terdapat dalam pelaksanaannya. Dimana terjadi kendala dalam melakukan *follow up* dan pembahasan kepada pihak perusahaan karena dari perusahaan sedang dalam masa padat akan kegiatan yang mengakibatkan pembahasan pada responden *stakeholder* yang terlibat tidak maksimal. Selain itu terdapat beberapa kekurangan pada setiap tahapan yang dilakukan pada penelitian yang mungkin dapat dijadikan referensi kepada peneliti yang akan datang. Seperti pada tahap *project stakeholder management* dimana peneliti

mengidentifikasi *stakeholder* hanya berdasarkan referensi dari *project stakeholder management* dan disesuaikan pada metode yang akan dilakukan setelahnya. Sehingga mencari tau lebih lanjut mengenai semua *stakeholder* yang terlibat oleh perusahaan dan merincikan siapa saja *stakeholder* yang ada dapat menghasilkan hasil analisis yang optimal untuk perusahaan dalam mengetahui keterlibatan yang lebih baik lagi. Untuk tahap *performance prism* peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data setiap *stakeholder*. Sedangkan untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal jika dapat diterapkan, lakukan metode *brainstorming* kepada masing masing *stakeholder* yang ada untuk mencari data terkait *satisfaction stakeholder*, *contribution stakeholder*, *strategy*, *process*, dan *capability* apa yang diperlukan pada tahap analisis *performance prism*. Dan yang terakhir pada tahap pembobotan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) peneliti hanya menggunakan satu hasil perbandingan berpasangan dari kriteria yang dibobotkan. Walaupun hanya satu hasil pembobotan, namun sudah terwakilkan para *expert* yang ada di perusahaan tetapi alangkah lebih baik lagi apabila setiap masing masing *expert* memberikan suaranya terkait pembobotan kriteria yang dilakukan, sehingga setiap *expert* menghasilkan hasil pembobotan yang berbeda. Hal tersebut dapat memberikan sudut pandang yang lebih banyak sehingga mengurangi subjektivitas yang terjadi pada hasil yang didapatkan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka bentuk hasil dari penelitian terangkum dalam kesimpulan sebagai berikut, yaitu:

1. Pada identifikasi *stakeholder* didapatkan hasil bahwa terdapat 5 *stakeholder* yang berpengaruh pada kegiatan perusahaan dari sudut pandang perusahaan yaitu *owner*, karyawan, vendor, konsumen, dan kompetitor. Dari 5 *stakeholder* yang ada terbagi kedalam kuadran untuk menentukan strategi keterlibatan. *Stakeholder owner*, karyawan, vendor, dan konsumen masuk kedalam *manage closly*, dimana mereka merupakan *stakeholder* yang keterlibatannya sangat berpengaruh pada perusahaan dan *stakeholder* kompetitor yang masuk kedalam kuadran *monitor*, dimana keterlibatannya kecil dalam mempengaruhi perusahaan. Berdasarkan pengelompokan strategi yang dilakukan sebelumnya, *stakeholder owner* mendapatkan 6 metode keterlibatan diantaranya yaitu, melakukan rapat secara teratur yang dilakukan dalam seminggu dengan para karyawan dan setiap kuartal pada vendor untuk menyampaikan perkembangan progres pekerjaan secara terbuka atau pun media konsultasi untuk menginfokan kendala atau isu yang ada. Lalu *stakeholder* karyawan mendapatkan 10 metode keterlibatan dalam perusahaan diantaranya yaitu, mengadakan rapat secara teratur dengan *owner* dalam membahas perencanaan produksi dan progres pekerjaan yang telah dilakukan, mengadakan rapat koordinasi dengan satu devisi terkait tugas yang dilakukan serta penyampaian target dalam devisi. Pada *stakeholder* vendor mendapatkan 5 metode keterlibatan dalam perusahaan diantaranya yaitu, mengerjakan pesanan perusahaan dengan penuh tanggung

- jawab, mengadakan rapat dengan *owner* maupun karyawan perusahaan dalam membahas rencana produksi. Kemudian pada *stakeholder* konsumen mendapatkan 4 metode keterlibatan yaitu, mengisi survey kepuasan konsumen, aktif dalam sosial media *Starcross*, loyalitas konsumen pada produk *Starcross*, memberikan *feedback* yang baik kepada perusahaan. Dan yang terakhir *stakeholder* kompetitor dimana mendapatkan metode keterlibatan bersaing secara sehat dalam bisnis, membuat *event* bersama.
2. Berdasarkan hasil identifikasi kinerja menggunakan *performance prism*. Didapatkan 18 *stakeholder's satisfaction*, kemudian didapatkan 10 *stakeholder's contribution*, lalu didapatkan 11 *stakeholder's strategy*, 14 *stakeholder's process*, dan didapatkan 13 *stakeholder's capability*. Setelah perspektif *prism* telah didapatkan, kemudian perspektif *prism* yang telah didapatkan dikelompokkan berdasarkan *stakeholdernya* untuk merancang sistem pengukuran kinerja dengan membuat KPI. Dimana setelah diinterpretasikan terdapat 50 KPI dari seluruh *stakeholder*, dimana 18 KPI pada *stakeholder* karyawan yang terdiri dari 4 KPI *Satisfaction*, 2 KPI *Strategy*, 4 KPI *Process*, 5 KPI *Capability*, dan 3 KPI *Contribution*. Pada *stakeholder* Vendor memiliki 13 KPI yang terdiri dari 4 KPI *Satisfaction*, 1 KPI *Strategy*, 3 KPI *Process*, 3 KPI *Capability*, dan 2 KPI *Contribution*. Konsumen memiliki 14 KPI yang terdiri dari 3 KPI *Satisfaction*, 2 KPI *Strategy*, 3 KPI *Process*, 4 KPI *Capability*, dan 2 KPI *Contribution*. Pada *stakeholder* kompetitor didapatkan 5 KPI yang terdiri dari masing masing perspektif 1 KPI.
 3. Berdasarkan hasil pembobotan yang dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* diketahui jika urutan prioritas pada *stakeholder* yang paling tinggi yaitu karyawan dengan bobot 0.376, konsumen dengan bobot 0.317, vendor dengan bobot 0.236, dan kompetitor dengan bobot 0.071. Kemudian hasil pembobotan pada perspektif *prism* didapatkan urutan prioritas yang tertinggi yaitu *satisfaction* dengan bobot 0.311, *contribution* dengan bobot 0.294, *capability* dengan bobot 0.212, *process* dengan bobot 0.118, dan *strategy* dengan bobot 0.065. Kemudian pembobotan dilakukan pada KPI setiap *stakeholder* dimana pada karyawan pada KPI *satisfaction* yang mendapatkan bobot tertinggi yaitu kecakapan dalam menggunakan software dengan bobot 0.357, pada KPI *contribution* Tingkat produktifitas karyawan dengan bobot 0.582, lalu pada KPI *capability* yaitu jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan dengan bobot 0.401. pada KPI *process* Jumlah mengadakan rapat dengan *owner* dengan bobot 0.377, dan KPI *strategy*

yaitu tingkat informasi tersampaikan dengan bobot 0.667. Selanjutnya pada *stakeholder* konsumen pada KPI *satisfaction* bobot tertinggi yaitu tingkat kualitas produk dengan bobot 0.594, pada KPI *contribution* tingkat penjualan dengan bobot 0.667, pada KPI *capability* jumlah pengecekan yang dilakukan mendapatkan bobot 0.35, pada KPI *process* standar kualitas produk sebelum didistribusikan dengan bobot 0.594, dan KPI *strategy* jumlah keluhan konsumen dengan bobot 0.667. Selanjutnya *stakeholder* vendor pada KPI *satisfaction* tingkat kejelasan informasi pemesanan dengan bobot 0.445, pada KPI *contribution* tingkat ketepatan produksi dengan bobot 0.667, pada KPI *capability* jumlah forum evaluasi dengan vendor mendapat bobot 0.429, pada KPI *process* standar kualitas hasil produksi vendor dengan bobot 0.413, dan KPI *strategy* tingkat efektifitas MoU dengan bobot 1. Selanjutnya pada *stakeholder* kompetitor setiap KPI mendapatkan bobot sebesar 1 karena pada perspektif prism tidak memiliki pembanding.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan saran yang dapat digunakan bagi beberapa pihak sebagai berikut:

6.2.1 Pihak Perusahaan

1. Sebaiknya perusahaan dapat mensosialisasikan hasil penelitian kepada seluruh *stakeholder* sehingga perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian yang berupa keterlibatan setiap *stakeholder* sesuai dengan kondisi ideal perusahaan sebagai acuan dalam upaya meningkatkan peran dari setiap *stakeholder* yang ada pada perusahaan.
2. Sebaiknya perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian berupa *Key Performance Indicator* (KPI) dari *stakeholder* sebagai alat evaluasi berkala yang dilakukan untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan sehingga mengetahui apa yang perlu dilakukan perbaikan guna meningkatkan performa perusahaan.
3. Sebaiknya perusahaan untuk melakukan pembaharuan dari hasil *Key Performance Indicator* (KPI) apabila terdapat perubahan kebijakan atau penambahan kebijakan yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

6.2.2 Pihak Peneliti

1. Pada penelitian selanjutnya yang akan dilakukan serupa mengenai *project stakeholder management*, disarankan untuk melakukan menambah referensi dalam pemilihan *stakeholder* dan disesuaikan dengan kondisi objek penelitian yang dilakukan untuk meningkatkan *output* penelitian yang lebih baik lagi terhadap proyek yang dilakukan.
2. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian untuk melanjutkan penelitian ini, agar dapat mengembangkan dan menyelesaikan permasalahan yang didapatkan dari hasil KPI performansi perusahaan. Sehingga memungkinkan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan evaluasi penyebab dan solusi penyelesaian guna perusahaan melakukan *sustainability*. Kepada peneliti yang akan datang menggunakan metode yang sama lebih baik apabila pengambilan data dilakukan dengan cara *brainstorming* kepada setiap masing-masing dari *stakeholder*, sehingga mendapatkan jawaban yang mendalam terkait apa yang dibutuhkan.
3. Kepada peneliti selanjutnya yang menggunakan AHP untuk dapat menggunakan beberapa *expert* dalam melakukan pembobotan untuk mengurangi terjadinya subjektifitas pada hasil yang didapatkan.

DAFTAR PUSTAKA

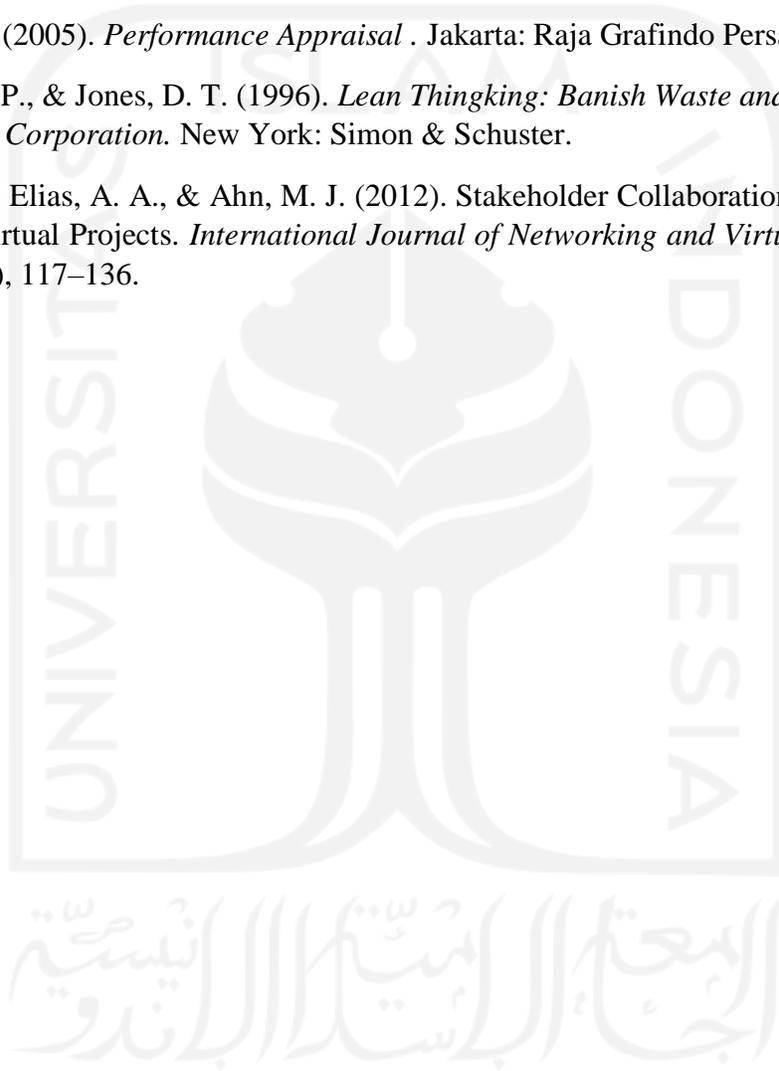
- Al-Deen, A. G., El-Naway, O., Mahdi, I., & Badawy, M. (2015). Developing Methodology for Stakeholder Management to Achieve Project Success. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(11), 10651–10660.
- Azwar, S. (2012). *Realibilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Azzam, A., Azis, E., & Abdullah, A. (2019). The Analysis Of Performance Measurement CSR Program Using Performance Prism (case Study: Health Program Csr By PT. Freeport Indonesia). *EProceedings of Management*, 6(2), 3745–3752.
- Bazerman, M., & Moore, D. (1994). *Judgement in Maagerial Decision Making*. New York: Wiley.
- Beaudrie, C., & Kandlikar, M. (2016). *Using Expert Judgemnt for Risk Assesment*.
- Cahyawati, A. N. (2017). Penerapan Internal Eksternal Matrix Dan Performance Prism Dalam Upaya Pengukuran Kinerja Rumah Sakit X Malang. *Journal of Industrial Engineering Management*, 2(1), 1.
- Certo, S. C., & Certo, T. S. (2012). Concepts and Skills. In *Production*.
- Chung, K. S. K., & Crawford, L. (2016). The Role of Social Networks Theory and Methodology for Project Stakeholder Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(October 2015), 372–380.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 168-177.
- dos Muchangos, L. S., Tokai, A., & Hanashima, A. (2017). Stakeholder analysis and social network analysis to evaluate the stakeholders of a MSWM system – A pilot study of Maputo City. *Environmental Development*, 24, 124–135.
- Gaspersz, V. (2002). *Pedoman Implementasi Program Six Sigma Terintegraasi Dengan ISO 9001:2000*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gazpersz, V. (2007). *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*. Jakarta: Translate by Gramedia Pustaka Utama.
- George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. New York: McGraw-Hill.

- Ghozali, I., & Chariri, A. (2007). *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, N. (2011). *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Husein. (2002). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi*.
- Imperial College London. (2017). *Stakeholder Management Stakeholder Analysis Grid*. 1–4.
- Ismail, T. (2007). *Performance Evaluation Measure in The Private Sector*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Khadafi, S., Puspita, I. A., & Tripiawan, W. (2020). *Developing Project Stakeholder Management Dan Rencana Komunikasi Pada Proyek Pengadaan Dan Pemasangan Outside Plant Fiber Optic (OSP-FO) STTF PT-3 TAHAP 1 2020 DI PT XYZ Bandung Barat Developing Project Stakeholder Management And Communication Plant In*. 7(1), 1772–1778.
- Kinanti, W. A., & Nurhasanah, N. (2019). Usulan Perancangan Key Performance Indicator (KPI) dengan Konsep Green HRM menggunakan Perspektif Performance Prism dan Metode AHP pada Waris Cafe. *JURNAL AL-AZHAR INDONESIA SERI SAINS DAN TEKNOLOGI*, 5(2), 70.
- Knezevic, D., Krsmanovic, M., Zivkovic, N., & Dukanac, M. (2015). Assessment of the Stakeholders Importance Using AHP Method – Modeling and Application. *Management - Journal for Theory and Practice of Management*, 20(1), 13–24.
- Li, Y., O'Donnell, J., García-Castro, R., & Vega-Sánchez, S. (2017). Identifying stakeholders and key performance indicators for district and building energy performance analysis. *Energy and Buildings*, 155, 1–15.
- Liulliyah, & Subriadi, A. P. (2020). *Performance Measurement of Academic Information System using Performance Prism and ISO/IEC 25010*. 1–9.
- Mirza, T. (1997). *EVA Sebagai alat Penilai*. 1997.
- Mitchell, R. K., Angle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Count. *The American Psychologist*, 28(10), 913–925.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13.

- Nicoletti, B. (2013). Lean Six Sigma and Digitize Procurement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 184-203.
- Nielsen, A. (2008). *Getting Started with Value Stream Mapping*. Gardiner Nielsen Associates Inc.
- Nuryadin, R., Mughni, A., Purba, H. H., Afriyuddin, A., & Saparina Yuliani, E. N. (2019). Analysis of Hospital Performance Measurement using Performance Prism Method. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 508(1).
- Owen, J. D. (2006). Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product Development Process Problematic.
- Patria, S., W. A., S Suharyo, O., & Susanto, D. A. (2018). Performance Assessment of PT. X Automotive Companies Using Performance Prism and Analytical Hierarchy Process (AHP). *International Journal of Economics and Management Studies*, 5(8), 24-32.
- Project Management Institute. (2017). PMBOK Guide - 6th Edition. In *Project Management Institute* (Vol. 40, Issue 2).
- Purnomo, M. R. A., & Prayati, K. T. (2020). Performance analysis using Fuzzy Balanced Scorecard-based performance prism. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 931, 012018.
- Rai, I. G. (2008). *Audit Kinerja pada Sektor Publik : Konsep, Praktik, Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rufaid, A., & Vidiyanto, M. I. (2018). Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism Di PT Karung Emas Manyar Gresik. *Rekayasa*, 11(1), 46.
- Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin : Proses Hirarki Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Saaty, T. L. (1999). *How to Make Decision: The Analytic Hierarchy Process*.
- 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*, 3, 121-126.
- Severgnini, E., Galdaméz, E. V. C., & De Oliveira Moraes, R. (2018). Satisfaction and Contribution of Stakeholders from the Performance Prism Model. *Brazilian Business Review*, 15(2), 120-134.
- Shanteau, J. (1992). *Competence in Experts: The Role of Task Characteristics*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Sinambela, L. P. (2012). Kinerja Pegawai : Teori Pengukuran dan Implikasi. In *Graha Ilmu*.

Graha Ilmu.

- Sumardi, D., Haryono, I. I., & Tripiawan, W. (2019). *Design of Stakeholder Management Plan in Procurement Project & Installation of OSP (Outside Plant) IKR (Installation of Home Cable) and Customer Migration*. 6(1), 1794–1801.
- Trienekens, J., & Hvolby, H. (2000). Performance Measurement and Improvement in Supply Chains.
- Veithzal, R. (2005). *Performance Appraisal* . Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Zwikael, O., Elias, A. A., & Ahn, M. J. (2012). Stakeholder Collaboration and Engagement in Virtual Projects. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 10(2), 117–136.



LAMPIRAN

1. Kuesioner Identifikasi *Satisfaction Stakeholder*

a. Karyawan

Kuesioner 1 Performance Prism (Kepuasan dan Kontribusi Karyawan)

Yth. Karyawan perusahaan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan karyawan perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

*** Required**

Devisi *

Your answer

Mohon untuk dibaca terlebih dahulu.
Seluruh pertanyaan saling berkaitan, diharap kepada responden untuk lebih detail dalam mengisi, Terimakasih.

Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan saudara/i sebagai karyawan terhadap PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)? *
(contoh: lingkungan kerja yang nyaman), bisa berikan lebih dari satu.

Your answer

Terimakasih banyak atas waktu luang yang telah saudara/i berikan.

Submit

Nama *

Your answer

b. Vendor

Kuesioner 1 Performance Prism (Kepuasan dan Kontribusi Vendor)

Yth. Supplier Vendor perusahaan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan supplier vendor perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang sangat tidak ternilai harga bagi peneliti dalam penelitian ini:

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

*** Required**

Vendor Prodak *
(contoh prodak kaos, jaket, atau tas)

Your answer

Mohon untuk dibaca terlebih dahulu.
Seluruh pertanyaan saling berkaitan, diharap kepada responden untuk lebih detail dalam mengisi, Terimakasih.

Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan sebagai vendor terhadap PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara? *
(contoh: terjalinnya komunikasi yang baik), boleh memberikan lebih dari satu

Your answer

Terimakasih banyak atas waktu luang yang telah saudara/i berikan.

Submit

Nama *

Your answer

Never submit passwords through Google Forms.

c. Konsumen

Kuesioner 1 Performance Prism (Kepuasan dan Kontribusi Konsumen)

Yth. Konsumen PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan konsumen perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

* Required

Nama *

Your answer

Submit

Mohon untuk dibaca terlebih dahulu.
Seluruh pertanyaan saling berkaitan, diharap kepada responden untuk lebih detail dalam mengisi, Terimakasih.

Produk apa yang pernah saudara/ri beli dari Starcross?
contoh: kaos, jaket, atau tas

Your answer

Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan saudara/i sebagai konsumen terhadap PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)? *
(contoh: pelayanan yang ramah, produk berkualitas), boleh lebih dari satu

Your answer

Terimakasih banyak atas waktu luang yang telah saudara/i berikan.

d. Kompetitor

Kuesioner 1 Performance Prism (Kepuasan dan Kontribusi Kompetitor)

Yth. Kompetitor PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan kompetitor perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

* Required

Nama *

Boleh memberikan nama outlet.

Your answer

Submit

Mohon untuk dibaca terlebih dahulu.
Seluruh pertanyaan saling berkaitan, diharap kepada responden untuk lebih detail dalam mengisi, Terimakasih.

Hal apa yang diinginkan dan dibutuhkan saudara/i sebagai kompetitor terhadap PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)? *
(contoh: melakukan persaingan yang sehat dalam berusaha), bisa berikan lebih dari satu.

Your answer

Terimakasih banyak atas waktu luang yang telah saudara/i berikan.

Never submit passwords through Google Forms.

2. Kuesioner Likert Satisfaction

a. Karyawan

Kuesioner Lanjutan Performance Prism (Karyawan)

Yth. Karyawan PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan konsumen perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

* Required

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu nilai untuk masing-masing pernyataan, keterangan nilai adalah sebagai berikut:

1: Tidak Setuju
2: Kurang Setuju
3: Cukup Setuju
4: Sangat Setuju

Apresiasi dan bonus cuti karyawan *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Pembayaran gaji tepat waktu *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Adanya pelatihan dalam penggunaan software *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Terciptanya komunikasi yang baik *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Suasana dan hubungan kerja yang baik antar stakeholder *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Lingkungan kerjayang nyaman *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saran aspirasi dan kritik yang membangun diterima *

1 2 3 4

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Apakah ada tambahan lain

Your answer

Terimakasih banyak telah meluangkan waktunya

b. Vendor

Kuesioner Lanjutan Performance Prism (Vendor)

Yth. Vendor PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan konsumen perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

* Required

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu nilai untuk masing-masing pernyataan, keterangan nilai adalah sebagai berikut:

- 1 : Tidak Setuju
- 2 : Kurang Setuju
- 3 : Cukup Setuju
- 4 : Sangat Setuju

Kerjasama berkelanjutan *

	1	2	3	4	
Sangat Tidak Penting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Penting

Terjalannya komunikasi yang baik *

	1	2	3	4	
Sangat Tidak Penting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Penting

Adanya Informasi yang jelas terkait jumlah PO dan waktu tenggat *

	1	2	3	4	
Sangat Tidak Penting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Penting

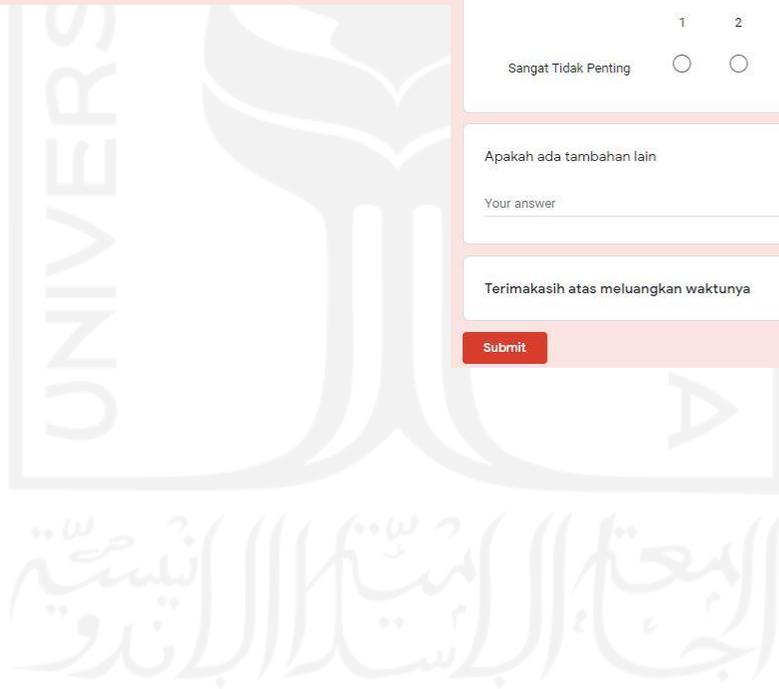
Kepercayaan perusahaan atas kerjasama yang dilakukan *

	1	2	3	4	
Sangat Tidak Penting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Penting

Apakah ada tambahan lain

Your answer

Terimakasih atas meluangkan waktunya



c. Konsumen

Kuesioner Lanjutan Performance Prism (Konsumen)

Yth. Konsumen PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan konsumen perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

* Required

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu nilai untuk masing-masing pernyataan, keterangan nilai adalah sebagai berikut:

- 1: Tidak Setuju
- 2: Kurang Setuju
- 3: Cukup Setuju
- 4: Sangat Setuju

Kualitas bahan produk yang baik *

	1	2	3	4	
Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Harga produk yang terjangkau *

	1	2	3	4	
Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Adanya sale dari produk *

	1	2	3	4	
Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Pengiriman cepat dan respon yang baik *

	1	2	3	4	
Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Desain produk yang up to date *

	1	2	3	4	
Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat setuju

Apakah ada tambahan lain

Your answer

Terimakasih banyak telah meluangkan waktunya

Submit

d. Kompetitor

Kuesioner Lanjutan Performance Prism (Kompetitor)

Yth. Kompetitor PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross)

Dengan hormat,
Perkenalkan saya Fadhillah Alvasha Refdyatama, saya sedang melakukan Tugas Akhir dalam Program Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dimana melakukan penelitian pada PT. Lintas Bintang Mulia Nusantara (Starcross). Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdi responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Mohon kuesioner ini diisi sesuai dengan apa yang ada di lapangan atau secara pandangan aktual. Kuesioner ini akan digunakan sebagai metode pengambilan data tentang persepsi dan harapan konsumen perusahaan dalam penelitian upaya peningkatan kualitas perusahaan.

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

Atas ketersediaan dan kerjasamanya, Saya ucapkan terima kasih banyak.

*** Required**

Kepuasan Kompetitor

Kerjasama dalam kolaborasi produk *

	1	2	3	4	
Tidak Penting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Penting

Bersaing secara sehat dalam bisnis *

	1	2	3	4	
Tidak Penting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Penting

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah salah satu nilai untuk masing-masing pernyataan, keterangan nilai adalah sebagai berikut:

- 1: Tidak Setuju
- 2: Kurang Setuju
- 3: Cukup Setuju
- 4: Sangat Setuju

Apakah ada tambahan lain

Your answer _____



3. Hasil Uji Validasi dan Uji Validitas

a. Karyawan

Correlations

	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	KP_6	KP_7	KP_8	KT_1	KT_2	KT_3	KT_4	KT_5	KT_6	KT_7	KT_8	Total
KP_1 Pearson Correlation	1	.745**	.667**	.356	.302	.312	.389	.630**	.850**	1.000**	.523**	.523**	.143	.604**	.557**	.356	.836**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.053	.105	.093	.034	.000	.000	.000	.003	.003	.450	.000	.001	.053	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_2 Pearson Correlation	.745**	1	.894**	.478**	.135	.418**	.671**	.447**	.614**	.745**	.351	.351	.115	.388**	.415	.239	.766**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.477	.021	.000	.013	.000	.000	.057	.057	.543	.034	.023	.203	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_3 Pearson Correlation	.667**	.894**	1	.367**	.075	.468**	.583**	.389*	.539**	.667**	.294	.294	.108	.315	.371**	.200	.692**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.046	.692	.009	.001	.034	.002	.000	.115	.115	.571	.090	.043	.288	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_4 Pearson Correlation	.356	.478**	.367**	1	.040	.607**	.367**	.134	.419*	.356	.419*	.223	.173	.274	.199	.286	.589**
Sig. (2-tailed)	.053	.008	.046		.833	.000	.046	.481	.021	.053	.021	.237	.362	.143	.293	.126	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_5 Pearson Correlation	.302	.135	.075	.040	1	.161	.075	.302	.207	.302	.355	.207	.389*	.380*	.168	.040	.495**
Sig. (2-tailed)	.105	.477	.692	.833		.395	.692	.105	.272	.105	.054	.272	.033	.038	.375	.833	.005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_6 Pearson Correlation	.312	.418**	.468**	.607**	.161	1	.468**	.089	.367**	.312	.367**	-.026	.173	.358	.174	-.018	.572**
Sig. (2-tailed)	.093	.021	.009	.000	.395		.009	.640	.046	.093	.046	.891	.362	.052	.359	.925	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_7 Pearson Correlation	.389*	.671**	.583**	.367**	.075	.468**	1	.389*	.294	.389*	.294	.294	.000	.315	.371**	.200	.584**
Sig. (2-tailed)	.034	.000	.001	.046	.692	.009		.034	.115	.034	.115	.115	1.000	.090	.043	.288	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_8 Pearson Correlation	.630**	.447**	.389*	.134	.302	.089	.389*	1	.523**	.630**	.523**	.850**	.143	.342	.557**	.356	.663**
Sig. (2-tailed)	.000	.013	.034	.481	.105	.640	.034		.003	.000	.003	.000	.450	.065	.001	.053	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	16

b. Konsumen

Correlations

	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	Total
KP1 Pearson Correlation	1	.026	.144	.627**	.205	-.062	.120	.191	.571**
Sig. (2-tailed)		.891	.448	.000	.276	.743	.527	.312	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP2 Pearson Correlation	.026	1	-.053	.120	.170	-.026	.515**	.080	.384*
Sig. (2-tailed)	.891		.782	.527	.368	.891	.004	.674	.036
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP3 Pearson Correlation	.144	-.053	1	-.027	-.009	.261	.107	.165	.409*
Sig. (2-tailed)	.448	.782		.885	.962	.164	.574	.384	.025
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP4 Pearson Correlation	.627**	.120	-.027	1	.191	-.082	-.085	-.167	.392*
Sig. (2-tailed)	.000	.527	.885		.312	.667	.656	.379	.032
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP5 Pearson Correlation	.205	.170	-.009	.191	1	.196	.434*	.355	.633**
Sig. (2-tailed)	.276	.368	.962	.312		.298	.016	.055	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.592	8

4. Kuesioner AHP

Kuesioner Perbandingan Pembobotan Kriteria KPI Menggunakan AHP

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

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting	Elemen A sedikit lebih penting daripada elemen B
5	Lebih penting	Elemen A lebih penting daripada elemen B
7	Sangat penting	Elemen A jelas sangat penting daripada elemen B
9	Mutlak penting	Elemen A mutlak penting daripada elemen B
2,4,6,8	Nilai tengah	Nilai-nilai antara nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan
Resiprokal, jika $A/B=9$ maka $B/A=1/9$		Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan dengan elemen j maka j memiliki kebalikannya ketika dibanding elemen i

Aturan Pengisian:

Kriteria yang berada pada kolom paling kanan dilakukan perbandingan dengan kriteria yang berada pada kolom paling kiri. Nilai 9 s/d 2 (bagian kiri) adalah milik kriteria kolom paling kiri. Sebaliknya, pada nilai 9 s/d 2 (bagian kanan) merupakan milik kriteria kolom paling kanan. Berikan tanda silang (X) pada kolom bobot yang sudah disediakan sesuai dengan definisi pada tabel diatas. Berikut contoh pengisian dan penjelasannya

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

Maka :

KPI A lebih penting daripada KPI B

Perbandingan pada Stakeholder Karyawan

Satisfaction Karyawan

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
E1-SA																		E2-SA
E1-SA																		E3-SA
E1-SA																		E4-SA
E2-SA																		E3-SA
E2-SA																		E4-SA
E3-SA																		E4-SA

E1-SA Saran diterima oleh perusahaan

E2-SA Kecakapan dalam menggunakan software

E3-SA Kenyamanan karyawan

E4-SA Tingkat komunikasi karyawan

Strategy Karayawan

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
E5-S																		E6-S

E5-S Tingkat efektifitas system punish dan reward

E6-S Tingkat informasi tersampaikan

- E11-C Jumlah layanan kritik dan saran
 E12-C Jumlah pelatihan yang dilakukan
 E13-C Jumlah fasilitas
 E14-C Jumlah mengadakan evaluasi dengan karyawan
 E15-C Total jam kerja

Contribution Karyawan

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
E16-CO																		E17-CO
E16-CO																		E18-CO
E17-CO																		E18-CO

E16-CO Jumlah karyawan memberikan saran

E17-CO Jumlah Karyawan ahli

E18-CO Tingkat produktifitas karyawan

Perbandingan pada Stakeholder **Vendor**

Satisfaction Vendor

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria	
V1-SA																		V2-SA	
V1-SA																			V3-SA
V1-SA																			V4-SA
V2-SA																			V3-SA
V2-SA																			V4-SA
V3-SA																			V4-SA

V1-SA Tingkat kepuasan vendor

V2-SA Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap vendor

V3-SA Tingkat pembayaran tepat waktu

V4-SA Tingkat kejelasan informasi pemesanan

Strategy Vendor

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria	
V5-S																			-

V5-S Tingkat efektifitas MoU

Process Vendor

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
V6-P																		V7-P
V6-P																		V8-P
V7-P																		V8-P

V6-P Standar kualitas hasil produksi vendor

V7-P Ketepatan penyelesaian PO vendor

V8-P Jumlah rapat yang dilakukan dengan vendor

Capability Vendor

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
V9-C																		V10-C
V9-C																		V11-C
V10-C																		V11-C

V9-C Masa kontrak vendor

V10-C Jumlah forum evaluasi dengan vendor

V11-C Tingkat kecacatan produksi

Contribution Vendor

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
V12-CO																		V13-CO

V12-CO Tingkat produktifitas vendor

V13-CO Tingkat ketepatan produksi

- C6-P Total artikel yang dikeluarkan
 C7-P Standar kualitas produk sebelum didistribusikan
 C8-P Tingkat insight produk

Capability Konsumen

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
C9-C																		C10-C
C9-C																		C11-C
C9-C																		C12-C
C10-C																		C11-C
C10-C																		C12-C
C11-C																		C12-C

- C9-C Tahap penerbitan produk
 C10-C Total jam oprasional
 C11-C Jumlah pengecekan yang dilakukan
 C12-C Jumlah melakukan event sale

Contribution Konsumen

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
C13-CO																		C14-CO

- C13-CO Tingkat feedback yang diberikan konsumen
 C14-CO Tingkat penjualan

K4-C Jumlah kolaborasi yang dilakukan

Contribution Kompetitor

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
K5-CO																		-

K5-CO Tingkat komunikasi dengan kmpetitor



5. Hasil AHP

a. Stakeholder

	karyawan	vendor	konsumen	kompetitor
karyawan		2.0	1.0	5.0
vendor			1.0	3.0
konsumen				5.0
kompetitor	Incon: 0.02			

Goal: pembobotan stakeholder

- karyawan (L: .376)
- vendor (L: .236)
- konsumen (L: .317)
- kompetitor (L: .071)

b. Perspektif Prism

	satisfaction	contribution	strategy	process	capability
satisfaction		1.0	3.0	2.0	3.0
contribution			3.0	3.0	2.0
strategy				3.0	5.0
process					3.0
capability	Incon: 0.09				

pembobotan facets

- satisfaction (L: .311)
- contribution (L: .294)
- strategy (L: .065)
- process (L: .118)
- capability (L: .212)

c. Karyawan

Satisfaction

	E1	E2	E3	E4
E1		3.0	3.0	1.0
E2			1.0	2.0
E3				1.0
E4	Incon: 0.04			

Goal: pembobotan satisfaction karyawan

- E1 (L: .135)
- E2 (L: .357)
- E3 (L: .308)
- E4 (L: .200)

Contribution

	E16	E17	E18
E16			5.0
E17		3.0	2.0
E18	Incon: 0.00		

Goal: pembobotan contribution karyawan

- E16 (L: .109)
- E17 (L: .309)
- E18 (L: .582)

Strategi

	E5	E6
E5		2.0
E6	Incon: 0.00	

Goal: pembobotan strategi karyawan

- E5 (L: .333)
- E6 (L: .667)

Proses

	E7	E8	E9	E10
E7				
E8		2.0	5.0	5.0
E9			1.0	2.0
E10	Incon: 0.03			1.0

Goal: pembobotan process karyawan

- E7 (L: .081)
- E8 (L: .218)
- E9 (L: .324)
- E10 (L: .377)

Capability

	E11	E12	E13	E14	E15
E11					
E12		3.0	1.0	4.0	1.0
E13			2.0	3.0	1.0
E14				3.0	3.0
E15	Incon: 0.09				2.0

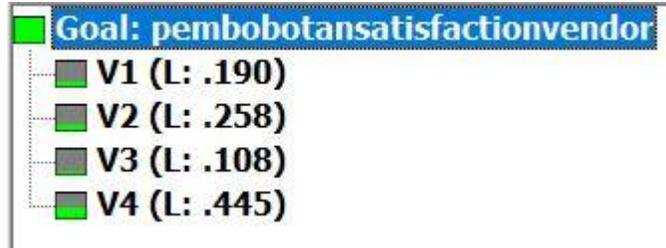
Goal: pembobotan capability karyawan

- E11 (L: .104)
- E12 (L: .204)
- E13 (L: .163)
- E14 (L: .401)
- E15 (L: .127)

d. Vendor

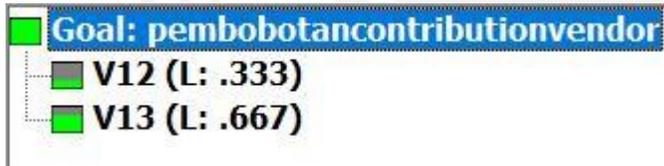
Satisfaction

	V1	V2	V3	V4
V1		2.0	3.0	3.0
V2			2.0	2.0
V3				3.0
V4	Incon: 0.06			



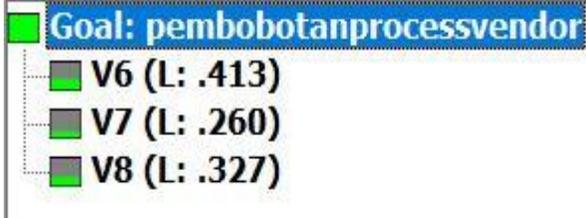
Contribution

	V12	V13
V12		2.0
V13	Incon: 0.00	



Process

	V6	V7	V8
V6		2.0	1.0
V7			1.0
V8	Incon: 0.05		



Capability

	V9	V10	V11
V9		3.0	3.0
V10			1.0
V11	Incon: 0.00		

Goal: pembobotan capability vendor

- V9 (L: .143)
- V10 (L: .429)
- V11 (L: .429)

e. Konsumen
Satisfaction

	C1	C2	C3
C1		2.0	3.0
C2			3.0
C3	Incon: 0.05		

Goal: pembobotan satisfaction konsumen

- C1 (L: .249)
- C2 (L: .157)
- C3 (L: .594)

Contribution

	C13	C14
C13		2.0
C14	Incon: 0.00	

Goal: pembobotan contribution konsumen

- C13 (L: .333)
- C14 (L: .667)

Strategi

	C4	C5
C4		2.0
C5	Incon: 0.00	

Goal: pembobotan strategy konsumen

- C4 (L: .333)
- C5 (L: .667)

Process

	C6	C7	C8
C6		3.0	2.0
C7			3.0
C8	Incon: 0.05		

Goal: pembobotan process konsumen

- C6 (L: .249)
- C7 (L: .594)
- C8 (L: .157)

Capability

	C9	C10	C11	C12
C9			3.0	2.0
C10			3.0	2.0
C11				1.0
C12				
	Incon: 0.04			

Goal: pembobotan capability konsumen

- C9 (L: .216)
- C10 (L: .112)
- C11 (L: .350)
- C12 (L: .322)

f. Kompetitor

