

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis Strategi *Objective* dan *Key Performance Indicator* (KPI) Pada Perspektif *Performance Prism*

Perancangan *prism* pada PT. Globalindo Intimates yang menjadi *stakeholder* ada 5, yaitu pimpinan perusahaan, konsumen, karyawan, *supplier*, dan regulator. Dimana pada pimpinan perusahaan diidentifikasi *satisfaction* adalah peningkatan laba dan tingkat pengembalian investasi. Hal ini dikarenakan untuk melihat seberapa besar kemajuan perusahaan. Kontribusi didapatkan KPI penyediaan dan peningkatan investasi untuk mengetahui sejauh mana investor menyediakan investasinya, kemudian pemberian saran dan masukan dari pimpinan perusahaan agar dapat diketahui seberapa sering masukan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga didapatkan pada sisi strategi adalah prosentase produk terjual dan minimalisasi biaya bahan baku untuk mengurangi biaya produksi. Pada sisi proses didapatkan meningkatkan margin agar laba yang didapat dari penjualan produk akan semakin besar, kemudian yang kedua yaitu pemesanan bahan baku agar lebih terjadwal. Pada sisi kapabilitas didapatkan identifikasi pengendalian keuangan dan tingkat kepuasan pimpinan perusahaan. Pengendalian keuangan untuk mengetahui yang dilakukan oleh perusahaan buruk atau baik dari banyaknya perusahaan mengalami defisit keuangan.

Pada *stakeholder* konsumen didapatkan identifikasi sisi *satisfaction* adalah kualitas produk *underwear* PT. Globalindo Intimates dimana KPI nya yaitu prosentase produk cacat karena untuk mengukur seberapa baik produk yang keluar ke pasaran, melayani keluhan tepat waktu dimana KPI nya adalah prosentase komplain dari konsumen, serta kepuasan pelanggan dimana KPI nya tingkat kepuasan pelanggan. Pada sisi *strategy* kualitas produk yaitu menjaga kualitas produk dimana KPI nya adalah pemeriksaan produk agar menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan, dan manajemen keluhan dimana KPI nya prosentase keluhan dilayani karena presentase keluhan dapat dijadikan parameter seberapa cepat keluhan knsumen diproses. Pada sisi proses adalah

dengan pembaharuan alat produksi dimana KPI nya adalah jumlah pembelian mesin baru karena banyaknya mesin dalam perusahaan juga perlu diperhatikan. Pada proses pelayanan pelanggan dimana KPI nya adalah dengan tingkat layanan pelanggan. Kemudian pada sisi kapabilitas didapatkan kriteria memeriksa produk jadi dengan KPI prosentase pemeriksaan produk jadi, hal ini juga dilakukan demi menjaga kualitas mutu produk. Pada *customer acquisition* KPI nya adalah prosentase *customer acquisition* untuk melihat seberapa besar peningkatan jumlah konsumen baru.

Pada *stakeholder karyawan satisfaction* didapatkan lingkungan kerja yang nyaman dan tidak terjadi kecelakaan saat bekerja. Didapatkan KPI pada lingkungan kerja yang nyaman adalah jumlah karyawan yang puas dan nyaman dengan lingkungan. Pada tidak terjadi kecelakaan saat pekerja didapatkan KPI dengan prosentase keluhan karyawan terhadap jaminan sosial kecelakaan kerja yang menandakan adanya jaminan keselamatan kerja diperusahaan baik. Sedangkan KPI pada peraturan karyawan yaitu tingkat kesesuaian peraturan karyawan. Pada sisi *strategy* didapatkan dengan membuat 5S dan pelatihan karyawan. Pada membuat 5S KPI adalah prosentase 5S dipatuhi oleh karyawan, dimana untuk mengetahui parameter lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Pada pelatihan karyawan didapatkan KPI dengan pelatihan karyawan dilakukan, dimana untuk melihat perusahaan sudah melakukan perencanaan pelatihan karyawan yang baik atau belum. Pada sisi *process* didapatkan kriteria membuat K3 pada karyawan dan pemberian pelatihan. Pada membuat K3 pada karyawan didapatkan KPI dengan mengetahui *accident* karyawan, sedangkan pada pemberian pelatihan didapatkan KPI yaitu frekuensi pemberian pelatihan untuk mengetahui seberapa sering perusahaan melakukan pelatihan. Pada kapabilitas didapatkan tata tertib pengendalian K3 dan membuat peraturan. Pada pengendalian K3 KPI nya adalah prosentase karyawan mengimplementasikan K3, sedangkan pada membuat peraturan dan tata tertib didapatkan KPI dengan mengetahui jumlah pelanggaran yang terjadi, dimana untuk mengetahui sejauh mana kedisiplinan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pada kontribusi yaitu dengan produktivitas karyawan dan kedisiplinan karyawan. Pada produktivitas karyawan diperoleh KPI dengan tingkat produktivitas, lalu pada kedisiplinan karyawan diperoleh KPI tingkat kedisiplinan karyawan.

Pada *stakeholder supplier, satisfaction* yang didapatkan adalah kelangsungan kerja sama yang baik dan peningkatan jumlah pembelian. Pada kelangsungan kerja yang baik diperoleh KPI prosentase pembayaran tepat waktu, dimana untuk melihat seberapa

tepat perusahaan membayar kewajiban kepada pemasok. Kemudian pada peningkatan jumlah pembelian KPI nya adalah prosentase peningkatan jumlah pembelian, dimana untuk melihat seberapa besar perusahaan membutuhkan pasokan dari pemasok. Sisi *strategy* yang didapatkan adalah menjaga komunikasi dan tingkat pemenuhan baku produksi. Pada menjaga komunikasi KPI nya adalah prosentase kewajiban dipenuhi, untuk melihat apakah perusahaan memenuhi kewajiban dengan baik. Pada tingkat pemenuhan bahan baku KPI nya adalah prosentase tingkat pemenuhan bahan baku. Pada sisi *process* didapatkan kualitas bahan baku dan membuat standar mutu produk. Pada standar mutu produk KPI nya adalah mengatur perencanaan pemesanan perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Pada kualitas bahan baku didapatkan KPI nya adalah prosentase material cacat, untuk mengetahui kualitas material yang dikirim. Pada sisi kapabilitas didapatkan kriteria keahlian pegawai dan pengecekan kualitas bahan. Pada keahlian pegawai didapatkan KPI dengan jumlah pegawai ahli. Pada pengecekan kualitas bahan KPI nya adalah memberikan informasi stok dan bahan. Pada sisi kontribusi didapatkan pengiriman tepat waktu dan ketersediaan material. Pada pengiriman tepat waktu KPI nya adalah pengiriman yang tepat waktu, untuk melihat seberapa besar ketepatan pengiriman bahan baku. Pada ketersediaan material didapatkan KPI nya adalah tingkat kesesuaian material.

Pada *stakeholder* regulator, *satisfaction* nya adalah penyediaan lapangan pekerjaan dan kepuasan masyarakat. Pada penyediaan lapangan pekerjaan KPI nya adalah jumlah lapangan kerja tersedia untuk mengetahui berapa lapangan kerja yang disediakan oleh perusahaan, sedangkan pada kepuasan masyarakat KPI nya adalah tingkat kepuasan masyarakat. Pada sisi *strategy* didapatkan kriteria pemberdayaan masyarakat dan memberikan aktivitas sosial. Pada pemberdayaan masyarakat KPI nya adalah jumlah masyarakat diperbedayakan, sedangkan pada aktivitas sosial KPI nya adalah tingkat aktivitas sosial dimana untuk mengukur keterlibatan perusahaan terhadap lingkungan sosial sekitarnya. Pada sisi *process* didapatkan kriteria program pelatihan dan perekrutan masyarakat sekitar. Pada program pelatihan didapatkan KPI nya adalah prosentase jumlah pelatihan. Pada perekrutan masyarakat sekitar KPI nya adalah dengan jumlah perekrutan, untuk mengetahui seberapa banyak perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan tiap periodenya. Pada sisi kapabilitas didapatkan pelaksanaan program CSR dan manajemen hubungan masyarakat. Pada pelaksanaan program CSR KPI nya adalah dengan jumlah pelaksanaan program CSR, dimana untuk melihat apakah program CSR yang sudah

direncanakan benar-benar dijalankan oleh perusahaan. Pada manajemen hubungan masyarakat KPI nya adalah dengan menjaga citra positif di perusahaan. Pada sisi kontribusi adalah memberikan penyuluhan dan memberikan ijin usaha. Pada memberikan penyuluhan KPI nya adalah dengan jumlah penyuluhan dilakukan, dimana untuk mengetahui jumlah penyuluhan kepada perusahaan dan memperhatikan kelestarian lingkungan. Pada memberikan ijin usaha KPI nya adalah dengan prosentase ijin diberikan, untuk mengetahui apakah pemerintah memberikan dukungan kepada perusahaan.

## 5.2 Pembobotan KPI dengan AHP

Pada perhitungan AHP pada level 1 yaitu pada level *stakeholder* didapatkan *eigen vector* pada *stakeholder* pimpinan perusahaan yaitu sebesar 0.470 pada *stakeholder* konsumen sebesar 0.219, *stakeholder* karyawan sebesar 0.179, *stakeholder supplier* sebesar 0.092 dan pada *stakeholder* regulator sebesar 0.041, dengan nilai CR sebesar 0.078 maka data tersebut konsisten.

Pada perhitungan AHP level 2 yaitu perhitungan pada masing-masing kriteria KPI. Pada *stakeholder* pimpinan perusahaan didapatkan nilai *eigen vector* pada ROA sebesar 0.081, pada ROI sebesar 0.062, pada prosentase produk terjual sebesar 0.305, pada prosentase biaya bahan baku turun sebesar 0.188, pada prosentase margin ditingkatkan sebesar 0.128, pada jumlah pemesanan bahan baku sebesar 0.132, pada jumlah keuangan defisit sebesar 0.036, pada tingkat kepuasan pimpinan perusahaan sebesar 0.022, pada jumlah investasi diberikan sebesar 0.030, dan saran diberikan sebesar 0.016. pada perhitungan ini didapatkan hasil CR sebesar 0.055 yang berarti konsisten.

Pada *stakeholder* konsumen didapatkan nilai *eigen vector* pada prosentase produk cacat sebesar 0.146, pada prosentase komplain dari konsumen sebesar 0.066, pada tingkat kepuasan konsumen sebesar 0.084, pada pemeriksaan produk in *process* sebesar 0.252, pada prosentase keluhan dilayani sebesar 0.105, pada jumlah mesin baru sebesar 0.036, pada tingkat layanan pelanggan sebesar 0.029, pada pemeriksaan produk jadi sebesar 0.200, pada prosentase *customer acquisition* sebesar 0.014, pada prosentase masukan diberikan sebesar 0.020, serta pada jumlah keluhan masuk sebesar 0.049. Nilai CR pada *stakeholder* konsumen yaitu 0.010, maka data tersebut berarti konsisten.

Pada *stakeholder* karyawan didapatkan nilai *eigen vector* pada prosentase keluhan karyawan sebesar 0.042, prosentase karyawan puas sebesar 0.032, pada tingkat

kesesuaian peraturan sebesar 0.193, jumlah pelatihan karyawan sebesar 0.220, pada prosentase 5s dipatuhi sebesar 0.014, prosentase kecelakaan kerja sebesar 0.021, pada frekuensi pemberian pelatihan sebesar 0.142, prosentase pengimplementasian K3 sebesar 0.080, pada jumlah pelanggaran yang terjadi sebesar 0.054, pada tingkat produktivitas karyawan sebesar 0.127, pada tingkat kedisiplinan karyawan sebesar 0.075. Nilai CR pada *stakeholder* konsumen yaitu 0.054, maka data tersebut berarti konsisten.

Pada *stakeholder supplier* didapatkan nilai *eigen vector* pada prosentase pembayaran tepat waktu sebesar 0.088, prosentase peningkatan jumlah pembelian sebesar 0.062, prosentase kewajiban dipenuhi sebesar 0.034, prosentase pemenuhan bahan baku sebesar 0.193, pada mengatur perencanaan pemesanan sebesar 0.276, prosentase material cacat sebesar 0.154, pada jumlah pegawai ahli sebesar 0.015, pada stok bahan pemesanan sebesar 0.021, prosentase pengiriman tepat waktu sebesar 0.107, serta pada material tersedia sebesar 0.050. Nilai CR pada *stakeholder supplier* yaitu 0.080, maka data tersebut berarti konsisten.

Pada *stakeholder* regulator didapatkan nilai *eigen vector* pada jumlah lapangan kerja tersedia sebesar 0.249, tingkat kepuasan regulator sebesar 0.060, pada jumlah masyarakat yang diberdayakan sebesar 0.091, pada jumlah aktivitas sosial sebesar 0.049, prosentase jumlah pelatihan sebesar 0.034, pada jumlah perekrutan pegawai sebesar 0.158, pada jumlah pelaksanaan program CSR sebesar 0.214, menjaga citra positif sebesar 0.108, pada prosentase ijin diberikan sebesar 0.022, serta pada jumlah penyuluhan pelatihan sebesar 0.14. Nilai CR pada *stakeholder* regulator yaitu 0.086, maka data tersebut berarti konsisten.

### **5.3 Perhitungan Value Total dan Index Perbaikan**

Dimana dalam perhitungan nilai value pada *performance prism* telah diperoleh nilai *value* pada pimpinan perusahaan didapatkan sebesar 2.564, pada konsumen didapatkan nilai sebesar 1.983, pada karyawan didapatkan nilai sebesar 1.457, pada supplier didapatkan nilai sebesar 0.468, dan pada regulator didapatkan nilai sebesar 0.327, maka total *value* didapatkan sebesar 6.799 yang mana total ini berada pada kisaran  $3.01 \leq 6.799 \leq 8.00$  sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PT. Globalindo Intimates cukup baik. Dengan perhitungan index perbaikan seperti dibawah ini.

$$\text{Indeks perbaikan} = \frac{\text{Total value} - \text{Previous value}}{\text{Previous value}} \times 100\%$$

$$= \frac{6.799-3}{3} \times 100\% = 126,63\%$$

Karena hasil index perbaikan sebesar  $126,63 > 100$  maka kinerja perusahaan bisa dikatakan bernilai positif, yang berarti kinerja perusahaan ini menunjukkan peningkatan kinerja. Pada metode *traffic light system*, diketahui terdapat 27 KPI yang berada pada warna hijau, 19 KPI yang berada pada warna kuning, dan 6 KPI yang berada pada warna merah.

#### **5.4 Rekomendasi Perbaikan KPI**

Dari 52 KPI yang terbentuk terdapat 3 KPI yang berada pada kategori kuning dengan tingkat performansi paling rendah, dan 6 KPI yang berada pada kategori merah. KPI yang mendapatkan nilai performansi rendah antara lain KPI I-4, KPI I-6, KPI C-9, KPI E-9, KPI E-11, KPI S-4, KPI S-5, KPI R-2, dan KPI R-6.

Untuk KPI I-4 prosentase biaya bahan baku turun, perlu dilakukan dengan cara mendapatkan bahan baku dengan kualitas baik tapi dengan harga yang lebih rendah, dengan begitu biaya produksi dapat lebih ditekan. Kemudian KPI I-6 mengenai jumlah pemesanan bahan baku, bisa dilakukan pengendalian bahan baku dengan menerapkan metode EOQ (*Economic Order Quantity*) untuk mengetahui kuantitas optimal setiap kali pembelian bahan baku dan menerapkan ROP untuk mengetahui titik waktunya mengadakan pemesanan kembali.

Untuk KPI C-9 tentang prosentase customer *acquisition*, dapat dilakukan dengan cara menerapkan metrik *retention* yang mana bisa membantu perusahaan dalam memecahkan fokus apakah ingin menggaet pelanggan baru atau tetap mempertahankan pelanggan lama, dikarenakan terkadang biaya yang diperlukan untuk mencari pelanggan baru bisa lebih tinggi dibandingkan dengan mempertahankan pelanggan.

Pada KPI E-9 dan E-11 tentang jumlah pelanggaran yang terjadi dan tingkat kedisiplinan karyawan, bisa dilakukan perbaikan dengan cara menerapkan peraturan yang lebih ketat lagi terhadap pegawai agar lebih disiplin, bisa juga menambahkan sanksi yang tegas kepada pelanggaran dengan tingkat tertentu.

Kemudian untuk KPI S-4 mengenai prosentase tingkat pemenuhan bahan baku dapat menggunakan metode SCM (*Supply Chain Management*), dimana metode ini dapat diterapkan pada perbaikan pola distribusi material yang lebih baik, sehingga perusahaan memiliki ketersediaan bahan baku yang baik. Selanjutnya pada KPI S-5 tentang mengatur

perencanaan pemesanan bisa dilakukan dengan menerapkan metode EOQ yang merupakan model persediaan yang cukup sederhana.

KPI R-2 tentang tingkat kepuasan regulator, bisa dilakukan perbaikan melakukan komunikasi yang lebih baik dan menjaga hubungan kepada regulator atau dalam hal ini bisa pemerintah maupun masyarakat sekitar. Selanjutnya KPI R-6 mengenai jumlah perekrutan, mungkin lebih kepada menekan jumlah rekrutmen yang berlebihan sesuai dengan kebutuhan agar angka *turnover* karyawan tidak tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara rekrut kandidat yang tepat dari awal, mengatur kompensasi dan tunjangan yang setimpal, memperhatikan kebutuhan karyawan, serta tingkatkan keterlibatan karyawan misal dalam interaksi sosial dan penghargaan.