

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN BAKPIA PATUK 75
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
DAN *OBJECTIVE MATRIX***

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mendapatkan Gelar Strata - 1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Irvan Wijaya Saputra

No. Mahasiswa : 12 522 026

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, Desember 2016



Irvan Wijaya Saputra

12 522 026



Sejak 1948
BAKPIA PATUK 75

BAKPIA PATUK 75

**PUSAT: JL. AIPDA KS TUBUN No. 75, Desa Pathok, Yogyakarta
55261**

Phone: (0274) 563903

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini:

Nama : Eliver Sutrisno
Jabatan : Promo, Publikasi dan Publik Relasi
Alamat : Jl. Aipda KS Tubun N0. 75, Desa Pathok Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : Irvan Wijaya Saputra
NIM : 12522026
Jurusan : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah selesai melakukan penelitian di Bakpia Patuk 75 selama empat puluh tujuh hari (47), terhitung sejak tanggal 30 September sampai dengan 16 November 2016 untuk melakukan pengambilan data dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN BAKPIA PATUK 75 DENGAN PENDEKATAN METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN *OBJECTIVE MATRIX*”.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 16 November 2016


Eliver Sutrisno


LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN BAKPIA PATUK 75
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *PERFORMANCE PRISM*
DAN *OBJECTIVE MATRIX***



Menyetujui,

Dosen Pembimbing

الجامعة الإسلامية
الإسلامية
الاندونيسية

Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN BAKPIA PATUK 75 DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN *OBJECTIVE MATRIX*

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Irvan Wijaya Saputra
No. Mahasiswa : 12 522 026

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk
memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 29 Desember 2016

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

Ketua

Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

Anggota I

Nashrullah Setiawan, S.T., M.Sc.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Puji syukur atas kehadiran Alloh SWT dan tak lupa sholawat serta salam tertujukan kepada junjungan kita Nabi Agung Muhammad SAW

Alhamdulillahi robbil 'alamin

Dengan rasa syukur, saya persembahkan hasil karyaku ini kepada

Bapak Darma Wijaya dan Ibu Henny Katakayani, kedua orang tuaku yang kusayangi dan kucintai yang telah memberikan dukungan lahir dan bathin serta selalu mendoakan saya dalam meraih cita – cita dan kesuksesan

Kedua Adikku Nadia Shafira Wijaya dan Rizki Satria Wijaya yang kusayangi dan kucintai yang telah memberikan dukungan lahir dan bathin serta selalu mendoakan saya dalam meraih cita – cita dan kesuksesan

Dosen Pembimbing Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. dan sahabat-sahabatku Rizky Putri Dermawanti, Bimo Aryohusodo Baihaqi, Aditiya Tri Syahputra, Daksa Laksana Kanakamaya, Pambuka Vita Rhesa Adinegara dan Adhi Prasetyo Nugroho serta sahabat-sahabatku yang tidak dapat kusebutkan satu per satu

Teman-teman ngajiku seperguruan, Teman-teman Entrepreneur Class, Kelas A dan Keluarga Teknik Industri 2012 yang memberikan banyak pelajaran, dukungan dan masukan yang berharga kepada saya

Terima kasih atas segala dukungan dan doa yang selalu tertuju kepada saya, karena tanpa dukungan dan doa dari kalian, tidak mungkin saya dapat menyelesaikan karya tulis ini

HALAMAN MOTTO

وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ
مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ

Dan sesungguhnya Kami telah memberi ilmu kepada Daud dan Sulaiman, dan keduanya mengucapkan: “Segala puji bagi Allah yang melebihkan kami dari kebanyakan hamba – hambanya yang beriman. (Q.S. An-Naml: 15)

قُلْ إِنَّمَا الْعِلْمُ عِنْدَ اللَّهِ وَإِنَّمَا أَنَا نَذِيرٌ مُّبِينٌ

Katakanlah: “Sesungguhnya ilmu (tentang hari kiamat itu) hanya pada sisi Allah. Dan sesungguhnya aku hanyalah seorang pemberi peringatan yang menjelaskan. (Q.S. Al-Mulk: 26)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. (Q.S. Al-Insyirah: 5-6)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur atas kehadiran Alloh SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya dan tak lupa sholawat serta salam senantiasa tercurahkan pada junjungan kita Nabi besar Muhamad SAW, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul *Analisis Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Bakpia Patuk 75 dengan Menggunakan Pendekatan Metode Performance Prism dan Objective Matrix*

Tugas Akhir ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana (S1) di program studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri - Universitas Islam Indonesia. Diharapkan dengan adanya Tugas Akhir ini, mahasiswa dapat mengaplikasikan ilmu yang telah didapatkan di bangku perkuliahan ke dalam dunia kerja. Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, masukan dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sangat besar kepada:

1. Bapak Dr. Drs., Imam Djati Widodo, M.Eng.,Sc, selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bpak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
4. Bapak Tehno selaku pembimbing lapangan yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian Tugas Akhir.
5. Keluarga saya, Bapak Darma Wijaya, Ibu Henny Katakayani, Nadia Shafira Wijaya dan Rizki Satria Wijaya yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
6. Seluruh pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini penulis menyadari bahwa mungkin masih terdapat beberapa kesalahan dalam penyusunan, penulisan maupun pengerjaannya, sehingga masih memerlukan koreksi. Penulis mengharapkan segala kritik dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan laporan ini. Akhir kata penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pribadi penulis, para pembaca dan perkuliahan.

Yogyakarta, Desember 2016

Irvan Wijaya Saputra

ABSTRAK

Penelitian ini berisi mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix*. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Bakpia Patuk 75 yang beralamat di Jl. Aipda KS Tubun No. 75, RT 40/08, Desa Pathok, Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui indikator kinerja berdasarkan metode *Performance Prism* dan mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Objective Matrix*. *Performance Prism* merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kerangka kerja lima segi yaitu: *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, *strategy*, *process* dan *capability*. Selain itu, untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Performance Prism*, diperlukan indikator kunci atau *Key Performance Indicator*. *Key Performance Indicator* merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan berdasarkan aspek kinerja yang paling penting untuk keberhasilan perusahaan. *Objective Matrix* merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan menggabungkan beberapa kriteria kinerja ke dalam sebuah matrik skor. Hasil akhir dari kinerja dengan metode OMAX adalah sebuah nilai skor kinerja yang didapatkan oleh perusahaan. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini adalah *Key Performance Indicator* yang dimiliki oleh Perusahaan Bakpia Patuk 75 terdiri dari: peningkatan kinerja perusahaan nilai kepuasan 3 dan nilai kontribusi 3, data perusahaan mudah diakses nilai kepuasan 3 dan nilai kontribusi 2, komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik nilai kepuasan 4 dan nilai kontribusi 3, memiliki sumber daya manusia berkualitas nilai kepuasan 3 dan nilai kontribusi 2, strategi bisnis tepat dan terstruktur nilai kepuasan 2 dan nilai kontribusi 2, kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci nilai kepuasan 4,5 dan nilai kontribusi 4,25, kualitas barang terjamin nilai kepuasan 3,58 dan nilai kontribusi 3,25, proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal nilai kepuasan 2,75 dan nilai kontribusi 2,58, transaksi pembayaran dilakukan transparan nilai kepuasan 3,08 dan nilai kontribusi 2,33, pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan nilai kepuasan 3,12, terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan nilai kepuasan 3,20 dan nilai kontribusi 3,15, terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja nilai kepuasan 3,24 dan nilai kontribusi 3,22, pemberian izin cuti sesuai kesepakatan nilai kepuasan 3,15 dan nilai kontribusi 3,15, harga produk terjangkau nilai kepuasan 3,75 dan nilai kontribusi 3,69, produk bervariasi nilai kepuasan 3,64 dan nilai kontribusi 3,51, tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*) nilai kepuasan 3 dan nilai kontribusi 2,84, pelayanan memuaskan (*good services*) nilai kepuasan 2,82 dan nilai kontribusi 2,69, lahan parkir luas dan memadai nilai kepuasan 3,65 dan nilai kontribusi 3,55. Hasil skor kinerja Bakpia Patuk 75 yang diukur dengan metode *Objective Matrix* adalah sebesar 7,923 berada pada kategori baik dengan prosentase *Performance Indicator* (IP) sebesar 161,43% bernilai positif karena diatas 100%.

Kata kunci: *Performance Prism*, *Key Performance Indicator*, *Objective Matrix*, *Performance Indicator*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Batasan Masalah	3
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan Laporan Tugas Akhir.....	4
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1 Kajian Induktif	6
2.2 Kajian Deduktif	8
2.2.1 Pengertian Kinerja	8
2.2.2 Pengukuran Kinerja	9
2.2.3 <i>Performance Prism</i>	10
2.2.4 <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	17
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Objek dan Lokasi Penelitian	24
3.2 Pengumpulan Data	24
3.2.1 Sumber Data	24
3.2.2 Metode Pengumpulan Data	25
3.3 Variabel Penelitian	26

3.4	Jenis Data	26
3.5	Instrumen Penelitian	27
3.6	Alat Bantu Analisis Data	27
3.7	Analisis Data	27
3.7.1	Uji Kecukupan Data	27
3.7.2	Uji Validitas	28
3.7.3	Uji Reliabilitas	29
3.7.4	Skala Likert	29
3.7.5	Proses Pengolahan Data	30
3.8	<i>Flowchart</i> Penelitian	32
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		
4.1	Pengumpulan Data	37
4.1.1	Data Umum Perusahaan	37
4.1.1.1	Sejarah Umum Perusahaan	37
4.1.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	39
4.1.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan	40
4.1.1.4	Bidang Usaha Bakpia Patuk 75	42
4.2	Pengolahan Data	43
4.2.1	Data Observasi	43
4.2.2	Uji Kecukupan Data	43
4.2.3	Uji Validitas Data	46
4.2.4	Uji Reliabilitas Data	50
4.2.5	Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	54
4.2.6	Pendefinisian <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	64
4.2.7	Penentuan Nilai Bobot <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	68
4.2.8	Penentuan Skor Kinerja dengan Metode <i>Objective Matrix</i>	74
BAB V PEMBAHASAN		
5.1	Analisis Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> Bakpia Patuk 75	111
5.2	Analisis Strategi, Proses dan Kapabilitas <i>Stakeholder</i> Bakpia Patuk 75	118
5.3	Analisis Penilaian Kinerja Bakpia Patuk 75	125
BAB VI PENUTUP		
6.1	Kesimpulan	127
6.2	Saran	129
DAFTAR PUSTAKA		130
LAMPIRAN		134

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pertanyaan yang mendasari teori <i>Performance Prism</i>	11
Tabel 2.2 Contoh Format Skala Likert	22
Tabel 4.1 Data Penyebaran Kuesioner	43
Tabel 4.2 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	47
Tabel 4.3 Uji Validitas Kuesioner Kontribusi Pelanggan.....	47
Tabel 4.4 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	49
Tabel 4.5 Uji Validitas Kuesioner Kontribusi Karyawan.....	50
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	52
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Kuesioner Kontribusi Pelanggan.....	52
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	53
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Kuesioner Kontribusi Karyawan	54
Tabel 4.10 Nilai Kepuasan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i> Manajer	55
Tabel 4.11 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan <i>Stakeholder</i> Manajer	55
Tabel 4.12 Nilai Kepuasan dan Kontribusi <i>Stakeholder Supplier</i>	56
Tabel 4.13 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan <i>Stakeholder Supplier</i>	56
Tabel 4.14 Nilai Kepuasan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i> Karyawan	57
Tabel 4.15 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan <i>Stakeholder</i> Karyawan	58
Tabel 4.16 Nilai Kepuasan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i> Pelanggan.....	58
Tabel 4.17 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan <i>Stakeholder</i> Pelanggan.....	59
Tabel 4.18 Strategi, Proses dan Kapabilitas <i>Stakeholder</i> Manajer	61
Tabel 4.19 Strategi, Proses dan Kapabilitas <i>Stakeholder Supplier</i>	62
Tabel 4.20 Strategi, Proses dan Kapabilitas <i>Stakeholder</i> Karyawan.....	62
Tabel 4.21 Strategi, Proses dan Kapabilitas <i>Stakeholder</i> Pelanggan.....	63
Tabel 4.22 Penentuan Nilai Bobot <i>Stakeholder</i> Manajer.....	68
Tabel 4.23 Penentuan Nilai Bobot <i>Stakeholder Supplier</i>	70
Tabel 4.24 Penentuan Nilai Bobot <i>Stakeholder</i> Karyawan.....	72
Tabel 4.25 Penentuan Nilai Bobot <i>Stakeholder</i> Pelanggan	73
Tabel 4.26 Data Kuantifikasi <i>Key Performance Indicator Stakeholder</i> Manajer.....	74
Tabel 4.27 Data Kuantifikasi <i>Key Performance Indicator Stakeholder Supplier</i>	75
Tabel 4.28 Data Kuantifikasi <i>Key Performance Indicator Stakeholder</i> Karyawan.....	76
Tabel 4.29 Data Kuantifikasi <i>Key Performance Indicator Stakeholder</i> Pelanggan	76
Tabel 4.30 Perhitungan Skor OMAX <i>Stakeholder</i> Manajer.....	85
Tabel 4.31 Perhitungan Skor OMAX <i>Stakeholder Supplier</i>	92
Tabel 4.32 Perhitungan Skor OMAX <i>Stakeholder</i> Karyawan.....	99
Tabel 4.33 Perhitungan Skor OMAX <i>Stakeholder</i> Manajer.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Performance Prism</i>	12
Gambar 2.2 Hubungan Antar Perspektif <i>Performance Prism</i>	12
Gambar 2.3 Model <i>Performance Prism</i>	13
Gambar 2.4 Skema Penilaian Berdasarkan Model OMAX	19
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	32
Gambar 3.2 <i>Flowchart</i> Penelitian	33
Gambar 4.1 Logo Bakpia Patuk 75.....	38
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan	40

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring berkembangnya zaman seperti sekarang ini, membuat para pelaku bisnis mulai berlomba – lomba untuk menciptakan suatu bisnis usaha yang berbasis industri kreatif untuk menawarkan berbagai macam produk, baik berupa produk barang jadi maupun produk berupa jasa. Hal ini menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat dengan ditambah munculnya berbagai macam industri kreatif baru yang siap untuk bersaing dengan pelaku bisnis lama yang notabenenya sudah menguasai pangsa pasar. Industri kreatif dalam hal ini adalah industri kreatif berupa kuliner yang menjadi ciri khas di daerah tersebut.

Salah satu industri kreatif di bidang kuliner ini adalah industri Bakpia Patuk 75 yang menjadi industri kuliner khas kota Yogyakarta. Banyak industri kuliner Bakpia yang mulai merebak, namun Bakpia Patuk 75 masih tetap eksis karena Bakpia Patuk 75 merupakan salah satu industri kuliner di kota Yogyakarta yang sudah cukup lama berdiri sehingga sudah memiliki *brand image* yang terkenal di benak para pelanggan khususnya para wisatawan lokal maupun mancanegara. Untuk tetap mempertahankan keeksistensiannya dalam dunia industri kuliner, pihak manajemen Bakpia Patuk 75 ingin mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan dan kinerja para *stakeholder* yang bekerjasama dengan aktivitas bisnis perusahaan seperti (manajer, *supplier*, karyawan dan pelanggan) agar nanti ke depannya perusahaan dapat melakukan evaluasi terkait kinerja para *stakeholder* tersebut. Apabila kinerja perusahaan mengalami penurunan, maka dengan dilakukannya evaluasi kinerja dari masing – masing *stakeholder* dapat ditemukan permasalahan apa yang menyebabkan kinerja perusahaan mengalami

penurunan. Begitu juga sebaliknya, apabila kinerja perusahaan mengalami peningkatan, maka upaya apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kinerja tersebut dan upaya apa yang dapat dilakukan agar kinerja perusahaan selalu mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Setelah didapatkan hasil pengukuran kinerja tersebut, nantinya akan dijadikan oleh perusahaan sebagai acuan dalam melakukan evaluasi dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan secara berkala berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut. Perusahaan dapat mengevaluasi tingkat kinerja dari masing – masing *stakeholder* tersebut berdasarkan indikator – indikator kinerja yang telah ditentukan dengan metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix* (OMAX).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perusahaan memerlukan adanya upaya untuk melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan dan upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan jika ternyata hasil pengukuran kinerja perusahaan dinyatakan kurang baik serta upaya yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kinerja perusahaan jika ternyata hasil pengukuran kinerja perusahaan dinyatakan baik. Pengukuran kinerja perusahaan yang akan dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix* (OMAX).

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa sajakah indikator kinerja yang dimiliki oleh Bakpia Patuk 75?
2. Bagaimana hasil kinerja Bakpia Patuk 75 jika diukur dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui indikator kinerja yang dimiliki oleh Bakpia Patuk 75.
2. Mengetahui hasil kinerja Bakpia Patuk 75 dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX).

1.4 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan di Bakpia Patuk 75, Jl. Aipda KS Tubun No. 75, RT 40/08, Desa Pathok, Yogyakarta.
2. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada *stakeholder* (manajer, pelanggan, karyawan dan *supplier*) yang terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan.
3. Penentuan indikator kinerja perusahaan pada penelitian ini dengan menggunakan metode *Performance Prism*.
4. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada manajer Bakpia Patuk 75 dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX).
5. Pengukuran hasil kinerja perusahaan pada penelitian ini dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX).

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan
Perusahaan dapat menerapkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar menjadi lebih baik.
2. Bagi Penulis
Mampu menerapkan ilmu yang didapatkan pada masa perkuliahan dan mengaplikasikan penelitian yang telah dilakukan pada kehidupan nyata.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam pembuatan penelitian ini dibagi dalam 6 BAB dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi mengenai gambaran masalah yang akan dibahas, berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Memuat kajian – kajian literatur yang dimaksudkan untuk mengemukakan teori yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyelesaikan permasalahan. Kajian lieteratur meliputi: pengertian kinerja, pengukuran kinerja, *Performance Prism*, *Objective Matrix* dan beberapa referensi penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yang dijadikan sebagai acuan dalam menyusun penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi mengenai metode – metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan menggunakan data yang telah diuji sesuai ketentuan, cara penilaian agar memperoleh hasil, yang meliputi metode pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi mengenai pengumpulan data – data yang akan digunakan dalam penelitian yang nantinya akan dilakukan pengolahan data sehingga permasalahan dapat terselesaikan menggunakan data – data tersebut.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi mengenai pembahasan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan.

BAB VI PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran – saran berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1. Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan suatu kajian yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berasal dari jurnal ataupun dari internet.

Penelitian yang dilakukan oleh Aulia Rahman (2014) yang membahas mengenai “Pengukuran Produktivitas Kinerja Perusahaan Melalui Metode *Performance Prism* Terintegrasi Pada *Objective Matrix*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 2 KPI bernilai 8 dengan nilai paling baik yaitu: produk yang inovatif dan adanya bukti pembayaran transaksi sehingga perusahaan telah memenuhi aspek kebutuhan yang diinginkan konsumen, namun disisi lain terdapat 8 KPI bernilai 1 – 2 dengan nilai yang kurang baik yaitu: peningkatan produktivitas perusahaan, penjaminan terhadap bahan baku, jaminan kesehatan serta keselamatan kerja, terenuhinya kesejahteraan karyawan, keberlanjutan perjanjian kerjasama, peningkatan jumlah pesanan, peningkatan pendapatan daerah dan pemberian lapangan kerja. Evaluasi yang perlu dilakukan adalah dengan memperbaiki perjanjian kerjasama, membuat kesepakatan pembayaran secara terperinci kepada *supplier*, mengadakan pelatihan K3 dan mendaftarkan karyawan ke dalam program BPJS, perusahaan perlu melakukan konsultasi kepada pihak pemerintah dan memberi rincian kualifikasi karyawan yang dibutuhkan kepada pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Vita Rias Prastika et al. (2015) yang membahas mengenai “Peningkatan Kinerja Perusahaan Kemasan Plastik Dengan Pendekatan Metode *Performance Prism* Dan *Objective Matrix*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *stakeholder* yang teridentifikasi menjadi bagian dari PT. X yaitu: *investor*,

customer, supplier, employee, dan *community* dan terbentuk 30 KPI yang terdiri dari 6 KPI perspektif *investor*, 6 KPI perspektif *customer*, 6 KPI perspektif *supplier*, 7 KPI perspektif *employee* dan 5 KPI perspektif *community*. Hasil evaluasi pengukuran kinerja dari 30 KPI terdapat sebanyak 7 KPI kategori hijau (sangat baik), 16 KPI kategori kuning (baik) dan 7 KPI kategori merah (kurang baik) dengan hasil penilaian kinerja keseluruhan sebesar 5.7822 (warna kuning) yang berarti bahwa PT. X sudah masuk kategori baik namun masih perlu perbaikan dan peningkatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ferdinand Effendi dan Yurida Ekawati (2014) yang membahas mengenai “Pengukuran Kinerja Hotel X Bojonegoro Menggunakan *Performance Prism*, OMAX Dan *Traffic Light System*”. Hasil penelitian ini didapatkan total 38 KPI yang terdiri dari 5 KPI untuk *owner*, 9 KPI untuk pelanggan, 12 KPI untuk karyawan, 7 KPI untuk *supplier* dan 5 KPI untuk regulator dan masyarakat. Hasil pengukuran kinerja dengan OMAX secara keseluruhan adalah sebesar 66.25% dengan nilai kinerja dapat dikatakan baik dengan *traffic light system* didapatkan sebanyak 18 KPI masuk dalam zona hijau, 17 KPI masuk dalam zona kuning dan 3 KPI masuk dalam zona merah.

Penelitian yang dilakukan oleh Retno Indriartriningtias dan Titim Ainul Mufid (2011) yang membahas mengenai “Pengukuran Kinerja Program Studi Teknik Industri Universitas Trunojoyo”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *scoring* dengan OMAX dengan nilai performansi tertinggi adalah karakteristik dosen sebesar 0.58429 dan yang terendah adalah program jurusan sebesar 0.14094. KPI dengan bobot terbesar adalah KPI prosentasi rata – rata keahlian dosen dalam perkuliahan dengan bobot 0.547. secara keseluruhan performansi berada dibawah target yaitu 1.18600748 yang artinya kinerja jurusan masih buruk.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, diketahui bahwa seluruh penelitian tersebut mengacu pada *key performance indicator* (KPI) dari masing – masing *stakeholder* yang telah teridentifikasi menggunakan metode *Performance Prism*. Kemudian selanjutnya KPI yang telah teridentifikasi tersebut digunakan sebagai dasar dalam penentuan skor (*scoring*) dengan menggunakan metode *Objective Matrix* yang nantinya hasil skor tersebut akan terlihat nilai skor KPI dari masing – masing *stakeholder* tersebut masuk ke dalam kategori kinerja baik, cukup atau kurang baik yang nantinya akan dilakukan evaluasi untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan.

Jika dibandingkan dengan penelitian – penelitian terdahulu, letak perbedaan penelitian yang saya lakukan yaitu penelitian ini hanya menggunakan empat *stakeholder* saja (manajer, *supplier*, karyawan dan pelanggan) dalam menentukan *key performance indicator* dikarenakan *stakeholder* yang terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan hanya mencakup keempat *stakeholder* tersebut. Kemudian hasil penentuan KPI dari masing – masing *stakeholder* tersebut didapatkan berdasarkan hasil perhitungan total nilai kuesioner dari masing – masing *stakeholder* serta dalam memberikan penilaian skor dengan *Objective Matrix* selain dengan mendapatkan hasil total skor kinerja keseluruhan *stakeholder* juga dilakukan perhitungan untuk prosentase nilai *Performance Indicator* sehingga hasil penilaian skor kinerja perusahaan akan lebih tepat dan akurat.

2.2. Kajian Deduktif

Kajian deduktif merupakan suatu kajian yang menjelaskan tentang penalaran umum mengenai sebuah penelitian yang dilakukan. Kajian deduktif dapat dijadikan sebagai acuan ilmiah dalam membuat suatu penelitian.

2.2.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2005:67) dalam Trisnaningsih (2007) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005:15).

Menurut Moehariono (2009) dalam Indriartiningtias dan Mufid (2011), pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja adalah ukuran kondisi seseorang atau organisasi yang menggambarkan efektifitas keseluruhan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian visi (Novanda, 2014).

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Irfan (2007) pengukuran kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi suatu organisasi / kerja. Pengukuran kinerja menurut Christian (2010) dalam Ratum et al. (2014) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan).

Wahyuni (2004) dalam Novanda (2014) mengatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Pengukuran kinerja ini berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada perusahaan atas kinerja yang telah dilakukan, tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak, dan dapat memberikan harapan di masa yang akan datang (Prayitno et al., 2014). Ada 4 aspek pokok dalam pengukuran kinerja (Moeheriono, 2009):

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai tujuan visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dengan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja.

3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2.2.3 *Performance Prism*

Menurut Adi et al. 2010 *Performance Prism* merupakan penyempurnaan dari teknik pengukuran kinerja yang ada sebelumnya sebagai sebuah kerangka kerja (*framework*). Keuntungan dari *framework* tersebut adalah melibatkan semua *stakeholder* dari organisasi, terutama *investor*, pelanggan, *end-users*, karyawan, para penyalur, mitra persekutuan, masyarakat dan *regulator*. Pada prinsipnya metode ini dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan apa kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) dari semua *stakeholder*.

Menurut konsep *Performance Prism*, kinerja suatu organisasi merupakan pencapaian organisasi dalam memenuhi harapan *stakeholder*. Kinerja juga dipandang sebagai pencapaian dalam usaha memaksimalkan kontribusi *stakeholder* untuk kepentingan organisasi dan untuk mendukung kemampuannya beroperasi dengan lebih baik. Kinerja kemudian diterjemahkan sebagai keberhasilan organisasi dalam melaksanakan strategi dan proses yang dibutuhkan untuk memastikan harapan dan kontribusi *stakeholder* dapat terwujud. Kinerja juga berhubungan dengan kapabilitas yang dibutuhkan untuk memastikan nilai tersebut terwujud (Rumita et al., 2007).

Filosofi *Performance Prism* berasal dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. Sedangkan matriks ketiga sisi berikutnya adalah *strategy*, *process*, dan *capability*. *Performance Prism* merupakan model yang berupaya melakukan penyempurnaan terhadap metode sebelumnya seperti *Balanced Scorecard* dan IPMS. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima

bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kepuasan *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000). Neely dan Adams (2000) dalam Vanany dan Tanukhidah (2004) mengungkapkan bahwa untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal – hal apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan dari para *stakeholdernya*. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka.

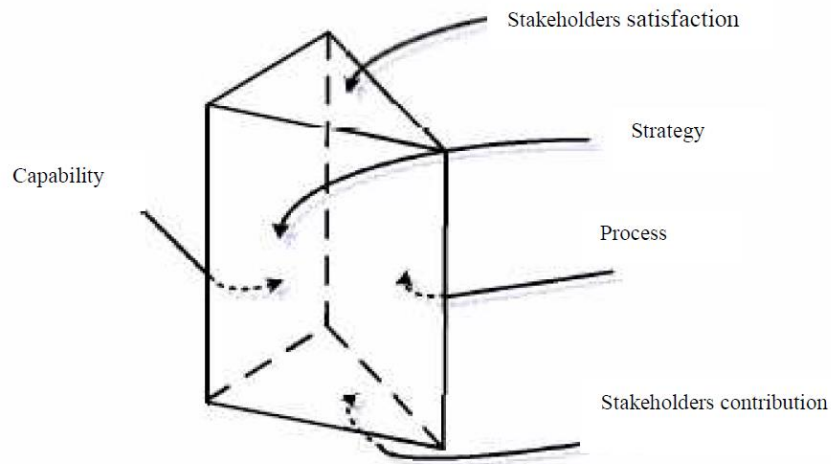
Dania et al. (2012) mengungkapkan bahwa *Performance Prism* memberikan pengukuran yang komprehensif dan sudut pandang yang luas, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis. *Performance Prism* memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. Identifikasi secara detail tentang kepuasan dan kontribusi *stakeholder* akan membawa sebuah organisasi dalam sebuah pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat, sehingga dimungkinkan organisasi dapat mengevaluasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya (Katili et al., 2015). Terdapat lima pertanyaan yang mendasari teori *Performance Prism* diantaranya:

Tabel 2.1 Pertanyaan yang mendasari teori *Performance Prism*

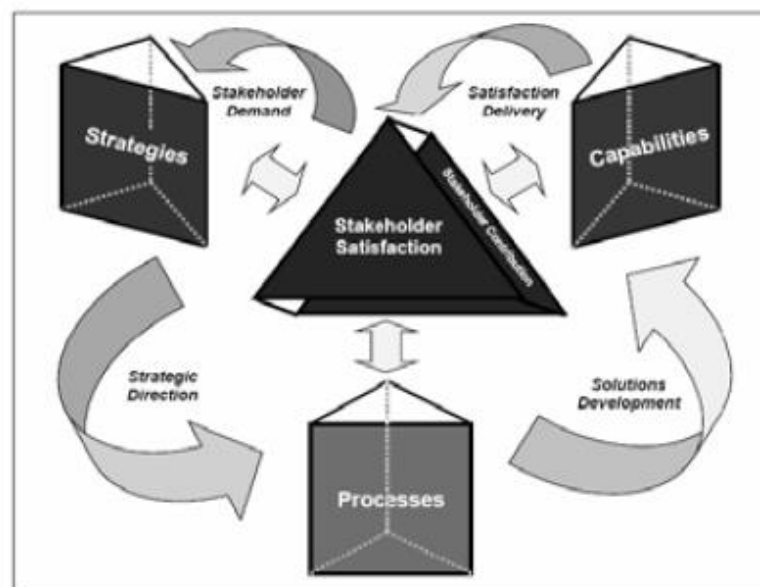
<i>Stakeholder satisfaction</i>	Siapa yang menjadi <i>stakeholder</i> kunci dan apa yang mereka inginkan serta apa yang mereka perlukan?
<i>Strategy</i>	Strategi apa yang telah ditetapkan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan <i>stakeholder</i> ?
<i>Process</i>	Proses kritis apakah yang diperlukan untuk menjalankan strategi tersebut?
<i>Capability</i>	Kemampuan apa yang harus kita operasikan untuk meningkatkan proses tersebut?
<i>Stakeholder contribution</i>	Kontribusi apakah dari <i>stakeholder</i> yang kita perlukan jika kita akan mengembangkan kemampuan tersebut?

Sumber: Adi et al. 2010

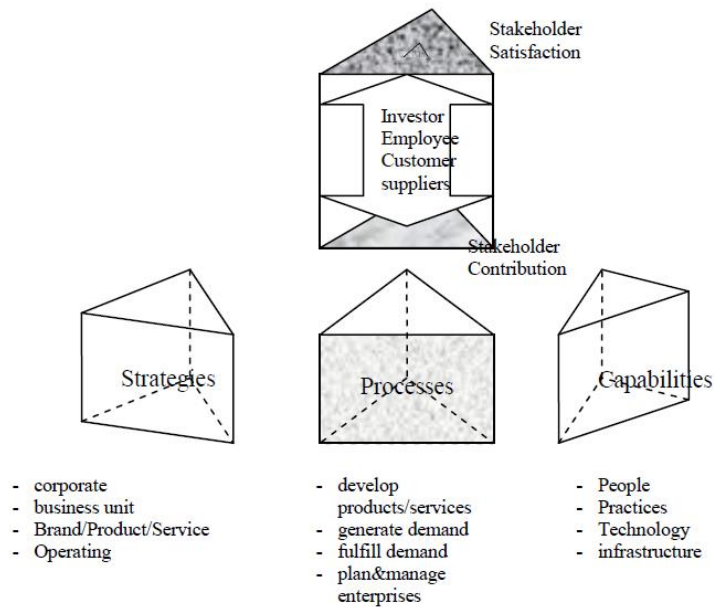
Ruang lingkup *Performance Prism* meliputi interaksi antara *stakeholder contribution* dan *stakeholder satisfaction* yang kemudian diproyeksikan ke dalam *strategy*, *process* dan *capability* (Adi et al. 2010). Ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 **Kerangka kerja *Performance Prism***
Sumber: Neely dan Adams, 2000 dalam Adi et al. 2010



Gambar 2.2 **Hubungan Antar Perspektif *Performance Prism***
Sumber: Mardiono et al., 2011



Gambar 2.3 **Model Performance Prism**

Sumber: Neely and Adams. 2000

Performance Prism bekerja dalam dua cara: dengan menganggap bahwa keinginan dan kebutuhan adalah milik para *stakeholder*, dan secara khusus apa yang organisasi inginkan dan butuhkan dari para *stakeholdernya*. Dengan cara ini, hubungan timbal balik dengan tiap – tiap *stakeholdernya* dapat diperiksa (Neely and Adams., 2000). Lima sisi *Performance Prism* adalah sebagai berikut (Suliantoro dan Intan, 2007):

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

Pengetahuan mengenai perubahan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dan sebagaimana baik organisasi memuaskan mereka adalah output dari strategi yang sebelumnya dan dasar bagi strategi yang baru. Titik awal untuk memutuskan apa yang harus diukur bukanlah “apakah strategi perusahaan?”, melainkan, “siapa *stakeholder* kunci dan apa yang mereka butuhkan dan inginkan?”. Maka pandangan awal dari kinerja adalah kepuasan *stakeholder*. Rumita (2007) mengatakan bahwa kinerja suatu organisasi dipandang sebagai kemampuan organisasi tersebut memenuhi harapan *stakeholder*. Sehingga secara logis, indikator kinerja harus di *generate* dari harapan para *stakeholder* organisasi tersebut.

2. *Stakeholder Contribution* (Kontribusi *Stakeholder*)

Sisi kedua adalah kontribusi stakeholder. *Performance Prism* tidak hanya berdasarkan pada apa yang stakeholder inginkan dan butuhkan dari perusahaan, namun juga apa yang perusahaan inginkan dari para stakeholder tersebut. Organisasi mempunyai misi untuk memenuhi keinginan para *stakeholdernya*, *stakeholder* juga dituntut untuk mempunyai kontribusi pada organisasi. Sehingga menurut konsep *Performance Prism*, kinerja juga dihubungkan dengan kemampuan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi *stakeholder* dalam membantu operasi organisasi (Rumita et al., 2007).

3. *Strategy* (Strategi)

Strategi apa yang kita jalankan, untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan dari *stakeholder* kunci. Strategi bisnis berputar dengan fokus pada aktivitas inti, misalnya kebijakan pengurangan biaya operasi, ketika menahan kritik pelanggan dan menjaga reputasi organisasi (kadang disebut juga “*brand values*”). Rumita et al. (2007) mengatakan bahwa strategi tersebut dapat berupa strategi perusahaan, strategi unit bisnis, strategi dari suatu lini produk atau jasa atau strategi dari operasi tertentu. Strategi berkaitan dengan aktivitas inti organisasi, misalnya pengurangan biaya, peningkatan pelayanan purna jual, dsb. Kinerja organisasi diukur berdasarkan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan strategi yang telah dicanangkannya. Bintarti (2012) mengatakan bahwa dalam hal ini strategi sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi.

4. *Process* (Proses)

Sisi keempat dari *Performance Prism* adalah proses apa yang harus kita jalankan untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Proses – proses penting apa yang kita butuhkan, jika kita menjalankan strategi ini. Rumita et al. (2007) mengemukakan bahwa dalam konteks perusahaan, maka aspek proses ini dapat berupa: pengembangan suatu produk atau layanan tertentu, aktivitas yang berupa usaha untuk memenuhi permintaan, aktivitas perencanaan, pengendalian, pengorganisasian dan evaluasi. Aspek proses berkaitan dengan aktivitas yang

sifatnya lebih operasional, yang harus dilakukan untuk mengantarkan nilai kepada *stakeholder*.

5. *Capability* (Kapabilitas)

Kapabilitas merupakan kombinasi dari orang – orang, pelatihan, teknologi dan infrastruktur fisik yang secara bersama – sama memungkinkan berjalannya proses bisnis organisasi (sekarang dan untuk masa mendatang). Kapabilitas biasanya diukur dengan membandingkan terhadap rencana internal, dengan operasi internal lain yang mirip, membandingkan dengan pesaing, dan dengan pemimpin industri atau praktisi kriteria kinerja lain yang dapat dibandingkan. Menurut Rumita et al. (2007), kapabilitas berkaitan dengan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, yang dibutuhkan dalam usaha untuk mengantarkan nilai kepada *stakeholder*. Kapabilitas berkenaan dengan sumber daya manusia, peraturan, prosedur, perangkat hukum, teknologi dan infrastruktur organisasi.

Puspitasari et al. (2012) mengungkapkan ada enam kunci pada hubungan *stakeholder* yaitu:

1. *Investor (Shareholder)*

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

2. *Pelanggan (Customer)*

Perusahaan selalu ingin mempertahankan pelanggan dan menemukan lebih banyak lagi pelanggan potensial.

3. *Karyawan (Employees)*

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

4. *Penyalur (Supplier)*

Sistem pengukuran kinerja *supplier* difokuskan dalam rangka memonitor prestasi dan kemajuan pada penghematan biaya, hal ini tentunya perlu data – data yang akurat untuk melakukan pengukuran.

5. Pemerintah dan masyarakat

Peraturan pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan, pemenuhan dengan peraturan merupakan suatu *conformity* (bukan hanya isu).

Sutrisno (2010) mengungkapkan bahwa *Performance Prism* mempunyai tahapan di dalam merancang pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing – masing stakeholder yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Menetapkan tujuan (*objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dalam memenuhi *objective*.
4. Mendefinisikan *measures* yang digunakan untuk pencapaian *objective* tersebut.
5. Mengecek (validasi) apakah ada *measures* yang konflik.
6. Melakukan spesifikasi masing – masing *measures*.

Pengukuran kinerja dengan *Performance Prism* mengikuti prosedur sebagai berikut (Rumita et al., 2007):

1. Mengidentifikasi *stakeholder* kunci, kebutuhan, harapan mereka dan kontribusi yang diinginkan organisasi dari mereka (harapan dan kebutuhan organisasi).
2. Kemudian organisasi menentukan strategi, proses yang diperlukan dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk memastikan nilai yang diinginkan oleh *stakeholder* dapat diwujudkan.
3. Strategi, proses dan kapabilitas merupakan *Key Performance Indicator* (KPI) organisasi.
4. Kemudian pencapaian dari masing – masing KPI diukur dan dibandingkan dengan standar yang diinginkan oleh *stakeholder*.

Untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Performance Prism*, dibutuhkan beberapa indikator kunci untuk memudahkan dalam melakukan pengukuran kinerja atau sering disebut *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* (KPI) atau indikator kinerja utama adalah suatu indikator yang menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek – aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. Adapun beberapa

manfaat dari penetapan *Key Performance Indicators* dalam perusahaan adalah (Adianto et al., 2014):

1. Dengan KPI, maka kinerja perusahaan dan setiap individu dapat di evaluasi secara lebih objektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektifitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja.
2. Melalui penentuan KPI secara tepat, setiap individu atau divisi dapat menjadi paham mengenai hasil kinerja yang diharapkan. Hal ini akan mendorong individu atau divisi dalam perusahaan untuk bekerja lebih optimal untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
3. Melalui penetapan KPI yang obyektif dan terukur, proses pembinaan kinerja individu dapat dilakukan lebih terbuka dan sistematis.

Menurut Neely dan Adam (2000) dalam Vanany dan Tanukhidah (2004) *Performance Prism* memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan *Balanced Scorecard*, diantaranya: *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu, *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan *investor*, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar. Namun sebaliknya, *Balanced Scorecard* mengidentifikasi *stakeholder* hanya dari sisi konsumen saja.

Bila dibandingkan dengan *Integrated Performace Measurement System* (IPMS), *Performance Prism* memiliki kelebihan, yaitu dimana *key performace indicator* (KPI) yang diidentifikasi terhadap *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan. Namun sebaliknya, IPMS langsung mengidentifikasi KPI – KPI nya berdasarkan *stakeholder requirements* serta tujuan perusahaan, tanpa memandang mana yang merupakan strategi, proses dan kapabilitas perusahaan.

2.2.4 Objective Matrix (OMAX)

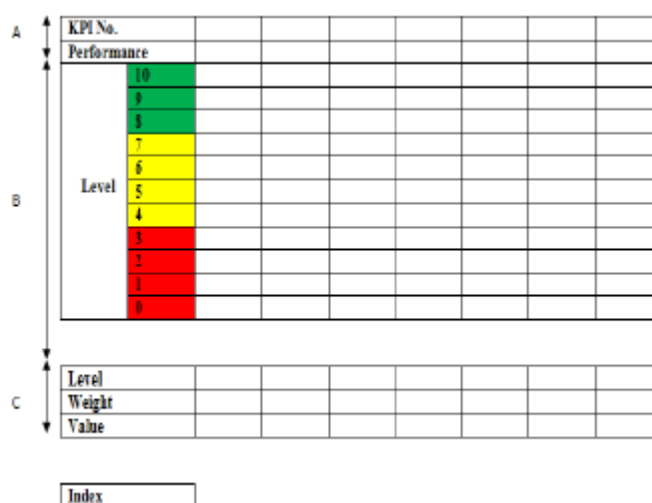
Sutrisno (2010) mengungkapkan bahwa metode OMAX adalah suatu metode sistem skor yang memperhatikan metrik – metrik pengukuran dari KPI yang ada dengan

melakukan konsolidasi metrik tersebut menjadi ukuran tunggal yang sering disebut dengan *current performance*. Dengan menggunakan OMAX, pihak manajemen dapat dengan mudah menentukan kriteria apa yang akan dijadikan ukuran produktivitas. Pada akhirnya pihak manajemen dapat mengetahui produktivitas unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan bobot dan skor untuk setiap kriteria. Konsep perancangan OMAX adalah berupa penggabungan kriteria kinerja atau produktivitas suatu kelompok kerja ke dalam suatu bentuk matriks. Setiap kriteria kinerja memiliki sasaran kerja masing – masing serta memiliki bobot atau level tertentu demi kepentingan terhadap pengukuran dan pemantauan kinerja atau produktivitas (Royan, 2004). Berikut ini beberapa keunggulan dari penggunaan model OMAX adalah:

1. Aktivitas pengukuran, perencanaan dan peningkatan kinerja dapat dijalankan pada waktu yang hampir bersamaan.
2. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat diidentifikasi dan dilakukan perhitungan karena model ini merupakan kombinasi dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif.
3. Pekerja lebih termotivasi dengan adanya sasaran kinerja untuk dicapai.
4. Dapat memantau pencapaian sasaran dan memberikan informasi bila ada penyimpangan pada periode yang sedang berlangsung.
5. Menggabungkan seluruh faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ke dalam suatu indikator.
6. Model ini relatif sederhana dan mudah dipahami, karena pengoperasiannya yang cepat dan tidak membutuhkan keahlian khusus bagi penggunaanya.
7. Data yang dibutuhkan dapat dengan mudah diperoleh.
8. Bentuk model yang fleksibel, karena mempertimbangkan pihak manajemen dalam menentukan bobot dan dapat disesuaikan menurut tempat penerapannya.

Indriartiningtias dan Mufid (2011) mengemukakan bahwa konsep dari pengukuran ini adalah menggabungkan dari beberapa kriteria kinerja kelompok kerja ke dalam sebuah matrik. Setiap kriteria kinerja memiliki sasaran berupa jalur khusus untuk perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan kepentingan terhadap tujuan organisasi. Hasil akhir dari pengukuran dengan metode OMAX ini adalah sebuah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Adapun langkah – langkah umum pengukuran kinerja dengan metode OMAX adalah sebagai berikut (Kusuma., 2006):

1. Pengisian KPI, *performance*, serta angka pada level 0 sampai 10.
2. Pengisian badan matriks dengan menghitung nilai pada butir – butir matriks yang terletak antara level 0 sampai 10.
3. Mengkonversikan nilai *performance* ke dalam level setiap kriteria yang mempunyai angka pada kolom level yang sama dengan atau paling mendekati dengan nilai *performance* tersebut, dan memasukkan ke dalam level dan matriks.
4. Memasukkan nilai bobot masing – masing kriteria di baris *weight*.
5. Menghitung nilai (*value*) tiap kriteria dengan cara mengalikan level dengan bobot.
6. Menghitung *performance* sekarang dengan menjumlah nilai tiap kriteria.



Gambar 2.4 Skema Penilaian Berdasarkan Model OMAX
Sumber: Riggs, 1986 dalam Hanugrani et al., 2013

Skema OMAX di atas dibagi menjadi tiga bagian, yaitu A, B, dan C. Bagian A, merupakan defining atau menentukan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja. Baris kedua (*performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing – masing KPI tersebut. Bagian B, merupakan bagian *quantifying*, di bagian ini ditentukan pembagian level pencapaian kinerja dari level 10 (tertinggi) hingga level terendah (0). Level 10 adalah level pencapaian tertinggi atau merupakan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat pencapaian awal matriks dioperasikan (pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya) diletakkan pada level 3, dan di bawah level 3 adalah

pencapaian yang lebih buruk dari kinerja awal atau kinerja yang paling buruk selama perusahaan beroperasi (level nol).

Bagian C, merupakan bagian *monitoring* sebagai analisis terhadap level, *weight*, dan *value* untuk masing – masing KPI. Baris level atau *score* diisikan sesuai dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B. Baris *weight*, diisi sesuai dengan bobot masing – masing KPI yang diisi oleh pihak perusahaan. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau pengkalian antara baris level dengan baris bobot masing – masing KPI. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator *traffic light system* ini direpresentasikan dengan tiga warna yaitu hijau, kuning dan merah.

Warna hijau merupakan pencapaian dari indikator kinerja sudah tercapai atau bahkan sudah melampaui target. Skala OMAX mulai dari 8 sampai 10 yang diambil untuk kinerja dengan warna hijau. Warna kuning merupakan pencapaian dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati – hati dengan berbagai macam kemungkinan. Skala OMAX mulai dari nilai 4 sampai 7 yang diambil untuk kinerja dengan warna kuning. Warna merah merupakan pencapaian dari suatu indikator kinerja benar – benar dibawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan segera perbaikan. Skala OMAX mulai dari 0 sampai 3 yang diambil untuk kinerja dengan warna merah (Cahyawati et al., 2013). Ketentuan nilai – nilai dalam *traffic light system* adalah sebagai berikut (Prastika et al., 2015):

1. $3 \geq \text{nilai skor} \geq 0$: KPI masuk dalam kategori warna merah sehingga memerlukan tindakan perbaikan secepatnya.
2. $8 \geq \text{nilai skor} \geq 3$: KPI masuk dalam kategori warna kuning sehingga memerlukan pengawasan yang lebih intensif.
3. $10 \geq \text{nilai skor} \geq 8$: KPI masuk dalam kategori warna hijau sehingga tidak memerlukan perbaikan namun tindakan pengawasan tetap perlu dilakukan.

Pada bagian bawah tabel OMAX terdapat skor (level), *weight* dan *value*. Masing – masing kriteria tersebut memiliki peran penting dalam perhitungan metode OMAX diantaranya:

1. Skor adalah level yang menunjukkan keberadaaan nilai pengukuran (*performance*) produktivitas.

2. *Weight* adalah besarnya bobot kepentingan tiap kriteria produktivitas terhadap total produktivitas.
3. *Value* merupakan nilai hasil perkalian antara skor dan bobot tiap kriteria yang diukur. (Faridz, et al., 2011)

Selanjutnya langkah terakhir dalam melakukan pengukuran dengan metode OMAX adalah menentukan nilai *performance indicator*. Perhitungan *performance indicator* terdiri dari (Faridz, et al., 2011):

1. *Current* adalah hasil pengukuran produktivitas periode sekarang yang diperoleh dengan menjumlahkan *value* tiap kriteria produktivitas yang diukur.
2. *Previous* adalah hasil pengukuran produktivitas periode sebelumnya.
3. *Index* adalah indikasi perubahan produktivitas yang terjadi pada perusahaan. Nilai *index* diperoleh dengan rumus:

$$IP = \frac{Current - Previous}{Previous} \times 100\% \dots\dots\dots 2.1$$

Untuk mengetahui kriteria apa saja yang menjadi indikator kunci (KPI) dalam melakukan pengukuran kinerja Bakpia Patuk 75, maka dilakukan penyebaran kuesioner secara acak (*simple random sampling*) kepada *stakeholder* yang terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan tersebut seperti: *investor/owner*, *supplier*, konsumen, karyawan dan pemerintah (*regulator*). Kemudian data kuesioner yang telah didapatkan akan diolah menjadi data kuantitatif dengan memberikan penilaian menggunakan skala likert.

Likert (1932) dalam Budiaji (2013) menjelaskan mengenai skala likert. Skala likert menggunakan beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap butir pertanyaan, sangat setuju, setuju, tidak memutuskan, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Namun untuk memudahkan dalam mengisi kuesioner, peneliti sedikit mengubah butir pertanyaan dalam skala likert yang terdiri dari sangat tidak puas dengan skor 1, tidak puas dengan skor 2, cukup puas dengan skor 3, puas dengan skor 4 dan sangat puas dengan skor 5. Berikut adalah contoh format data skala likert:

Tabel 2.2 Contoh Format Skala Likert

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Memutuskan	Setuju	Sangat Setuju
1						
2						
3						
4						
5						

Sumber: Boone *and* Boone, 2012 dalam Budiaji, 2013

Setelah kuesioner disebarakan kepada pelanggan Nawang Wulan *Day Spa*, selanjutnya akan dilakukan pengujian kuesioner. Pengujian kuesioner yang akan dilakukan yaitu:

1. Uji Kecukupan Data

Menurut Arikunto (1989) dalam Djunaidi et al. (2006) mengatakan bahwa uji kecukupan data dilakukan untuk menguji apakah data kuesioner yang diberikan telah cukup menggambarkan populasi pelanggan keseluruhan. Besarnya sampel penelitian ditentukan dengan berdasarkan pada jumlah populasi. Roscoe (1975) dalam Sekaran (1992:252) dalam Londong (2011) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

- a. Sebaiknya ukuran sampel diantara 30 s/d 500 elemen.
- b. Jika sampel dipecah lagi ke dalam subsampel (laki/perempuan, SD/SLTP/SMU, dsb), jumlah minimum subsampel harus 30.
- c. Pada penelitian multivariate (termasuk analisis regresi multivariate) ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (10 kali) dari jumlah variabel yang akan dianalisis.
- d. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, dengan pengendalian yang ketat, ukuran sampel bisa diantara 10 s/d 20 elemen.

2. Uji Validitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui akurasi kuesioner yang disebarakan (Singarimbun dan Effendi, 1989). Menurut Utomo dan Mariana (2011) tujuan uji validitas instrumen dalam penelitian ini adalah untuk memastikan secara statistik apakah butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian valid atau tidak dalam arti dapat digunakan dalam pengambilan data penelitian.

Kasenda (2013) mengatakan bahwa pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan, jika koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari 0.3, maka pertanyaan tersebut valid.

3. Uji Reliabilitas

Utomo dan Mariana (2011) mengatakan bahwa uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat pengukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien *alpha (cronbach's alpha)*. Semakin mendekati 1 koefisien alpha dari variabel yang diuji semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir – butir pernyataan. Dengan kata lain skor variabel tersebut makin dapat dipercaya. Apabila koefisien alpha adalah diatas 0.6, maka hasil pengukuran relatif konsisten jika dilakukan pengukuran ulang, atau dapat dinyatakan bahwa reliabilitas yang dapat diterima adalah diatas 0.6. Kasenda (2013) mengungkapkan bahwa keputusan untuk mengetahui bahwa *instrument* adalah reliabel jika nilai $r\ alpha > 0.6$.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bakpia Patuk 75 yang terletak di Jl. Aipda KS Tubun No. 75, RT 40/08, Desa Pathok, Yogyakarta. Bakpia Patuk 75 merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi bakpia dengan berbagai aneka rasa diantaranya: rasa kacang hijau, rasa coklat dan rasa keju dan lain – lain.

3.2. Pengumpulan Data

3.2.1 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada *stakeholder* yaitu: manajer, *supplier*, konsumen dan karyawan. Pada penelitian ini tidak menyebarkan kuesioner kepada *stakeholder* pemerintah / masyarakat karena berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan manajer Bakpia Patuk 75 bahwa tidak diperlukan adanya penyebaran kuesioner terhadap pemerintah selaku lembaga yang mengatur regulasi dikarenakan mengingat bahwa Bakpia Patuk 75 belum termasuk dalam industri yang memiliki label CV maupun PT melainkan hanya berlabel PIRT (Perusahaan Industri Rumah Tangga).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari studi literatur baik melalui jurnal, buku referensi dan internet.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan menyusun beberapa butir pertanyaan yang akan disebar dan diajukan kepada responden serta responden diminta untuk mengisi kuesioner tersebut dengan teliti dan saksama. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua macam kuesioner. Kuesioner pertama digunakan untuk menentukan *Key Performance Indicator* (KPI).

2. Observasi

Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan peninjauan langsung ke lokasi penelitian untuk mendapatkan data – data yang dibutuhkan dalam penelitian.

3. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyusun beberapa butir pertanyaan kemudian setelah pertanyaan tersebut disusun dengan saksama. Wawancara dilakukan kepada *stakeholder* yang terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan diantaranya: manajer, *supplier*, konsumen, karyawan dan pemerintah / masyarakat. Hasil dari wawancara tersebut akan digunakan sebagai *input* awal untuk menentukan indikator – indikator apa saja yang dibutuhkan dari setiap *stakeholder* tersebut.

3.3. Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel penelitian yaitu:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas atau sering disebut *dependent variable* merupakan suatu variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya. Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *Key Performance Indicator* (KPI) dari setiap *stakeholder* (manajer, *supplier*, konsumen dan karyawan).

2. Variabel Tidak Bebas (Terikat)

Variabel tidak bebas atau sering disebut *independent variable* merupakan suatu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel tidak bebas adalah hasil pengukuran kinerja Bakpia Patuk 75.

3.4. Jenis Data

Pada penelitian ini memiliki dua jenis data yaitu:

1. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan suatu data yang berbentuk angka nominal yang terdapat dalam sebuah penelitian. Pada penelitian ini memiliki data kuantitatif yang terdiri dari jumlah karyawan dan jumlah konsumen Bakpia Patuk 75 yang akan dijadikan sebagai sampel penelitian, hasil penyebaran kuesioner pembobotan KPI kepada manajer Bakpia Patuk 75 untuk mendapatkan nilai pembobotan KPI terpilih yang akan menjadi input pada perhitungan dengan metode OMAX dan penentuan skor kinerja perusahaan dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) serta hasil uji kecukupan data, validitas dan reliabilitas yang berbentuk nominal angka.

2. Data kualitatif

Data kualitatif merupakan suatu data yang berbentuk deskriptif dan analisis. Pada penelitian ini memiliki data kualitatif yang terdiri dari sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan visi misi perusahaan serta hasil penelitian yang akan dijelaskan dalam bentuk analisis deskriptif.

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah lembar observasi, lembar kuesioner dan lembar wawancara. Lembar observasi digunakan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan observasi di tempat penelitian. Lembar kuesioner yang terdiri dari kuesioner mengenai beberapa indikator dari masing – masing *stakeholder* Bakpia Patuk 75. Selanjutnya lembar wawancara yang berisi pertanyaan mengenai indikator yang mempengaruhi kinerja Bakpia Patuk 75 yang akan ditanyakan kepada masing – masing *stakeholder* tersebut.

3.6. Alat Bantu Analisis Data

Penelitian ini menggunakan alat bantu dalam melakukan analisis data diantaranya:

1. Metode *Objective Matrix* (OMAX) yang digunakan untuk memberikan nilai IP (*performance indicator*) terhadap kinerja perusahaan.
2. Penentuan nilai bobot kriteria dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada manajer Bakpia Patuk 75 untuk menentukan nilai bobot *Key Performance Indicator* (KPI) terpilih.
3. Laptop Lenovo.
4. Alat tulis (Bolpoin, buku tulis, kertas, kalkulator).
5. Microsoft Excel 2010.
6. *Software SPSS* versi 18 *for Windows*.

3.7. Analisis Data

3.7.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data merupakan teknik pengujian yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak data kuesioner yang dibutuhkan dan dapat dikatakan cukup dalam sebuah penelitian. Rumus uji kecukupan data adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus: } n = \frac{N}{1+(Ne^2)} \quad (\text{jika populasi diketahui}) \dots\dots\dots 3.1$$

$$\text{Rumus : } n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \quad (\text{jika ada kecacatan data kuesioner}) \dots\dots\dots 3.2$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang dibutuhkan.

N = Jumlah Populasi.

p = Proporsi terduga.

Z = Tingkat akurasi ketelitian dengan melihat Tabel Z.

e = Kesalahan maksimum yang dapat ditoleransi (*standard error*).

Pada penelitian ini memiliki tingkat kepercayaan adalah sebesar 90% ($Z_{\alpha/2} = 1.64$) dengan *standard error* sebesar 10%.

3.7.2 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu teknik pengujian yang digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan data kuesioner dalam sebuah penelitian. Pada penelitian ini, uji validitas hanya dilakukan pada kuesioner yang disebarkan kepada konsumen dan karyawan. Hal ini dikarenakan kuesioner yang disebarkan kepada manajer, *supplier* dan pemerintah / masyarakat sudah mendapatkan sampel penelitian dari keseluruhan populasi. Sedangkan kuesioner yang disebarkan kepada konsumen dan karyawan hanya diambil dari beberapa sampel dari keseluruhan populasi, karena tidak memungkinkan jika menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi konsumen dan karyawan Bakpia Patuk 75. Pengujian validitas data digunakan dengan menggunakan *software SPSS* versi 18.0 *for Windows* untuk mengetahui nilai r_{hitung} dengan tingkat signifikansi sebesar 10% dengan derajat kebebasan (df) = $n - 2$. Selanjutnya hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu:

1. Hipotesis penelitian:

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Daerah kritis:

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

$r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Langkah yang akan dilakukan untuk menentukan r_{hitung} pada uji validitas dengan menggunakan *software SPSS* adalah:

1. Klik menu *Analyze > Correlate > Bivariate*.
2. Setelah di klik akan muncul tampilan menu *bivariate*. Kemudian pindahkan seluruh variabel tersebut ke kolom kanan *items*.
3. Kemudian klik OK dan akan muncul hasil uji validitas.

3.7.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu teknik pengujian yang digunakan untuk mengukur tingkat kehandalan data kuesioner yang telah disebarkan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa stabil jawaban kuesioner dalam mengukur suatu kejadian. Hal yang akan dilakukan dalam uji reliabilitas yaitu dengan menggunakan analisis *cronbach alpha* dengan tingkat signifikansi α sebesar 0.1 dengan derajat kebebasan (df) = $n-2$. Selanjutnya perhitungan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *software SPSS* versi 18.0 *for Windows* untuk mengetahui nilai r_{tabel} . Langkah yang akan dilakukan untuk menentukan r_{hitung} pada uji reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS* adalah:

1. Klik menu *Analyze > Scale > Reliability Analysis*.
2. Setelah di klik kemudian akan muncul tabel *reliability analysis*. Pindahkan variabel pertanyaan tersebut ke kolom kanan *items* kecuali variabel total skor.
3. Kemudian klik *statistics*, akan muncul tampilan *statistics* selanjutnya klik pada menu *scale if item deleted*.
4. Kemudian klik Ok dan akan muncul hasil uji reliabilitas.

Jika $r_{alpha} > r_{tabel}$ maka data tersebut reliabel (handal). Namun jika $r_{alpha} < r_{tabel}$ maka data tersebut tidak reliabel (tidak handal).

3.7.4 Skala Likert

Skala likert digunakan untuk menentukan nilai bobot setiap indikator pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Kuesioner pada penelitian ini berupa kuesioner dari masing – masing *stakeholder* Bakpia Patuk 75 yang meliputi: manajer, *supplier*, karyawan, konsumen dan pemerintah / masyarakat. Responden diminta untuk mengisi pertanyaan

berdasarkan tingkat kepuasan yang dirasakan saat menggunakan jasa perawatan tubuh tersebut dengan memberi nilai skor dengan skala 1 sampai dengan 5 yang secara berurutan terdiri dari sangat tidak puas dengan skor 1, tidak puas dengan skor 2, cukup puas dengan skor 3, puas dengan skor 4 dan sangat puas dengan skor 5.

Semakin besar nilai skor yang dipilih maka semakin baik penilaian yang diberikan responden dan begitu juga sebaliknya, semakin kecil nilai skor yang dipilih maka semakin kurang baik penilaian yang diberikan responden terhadap kepuasan (*stakeholder satisfaction*) dan kontribusi (*stakeholder contribution*) dari seluruh *stakeholder*.

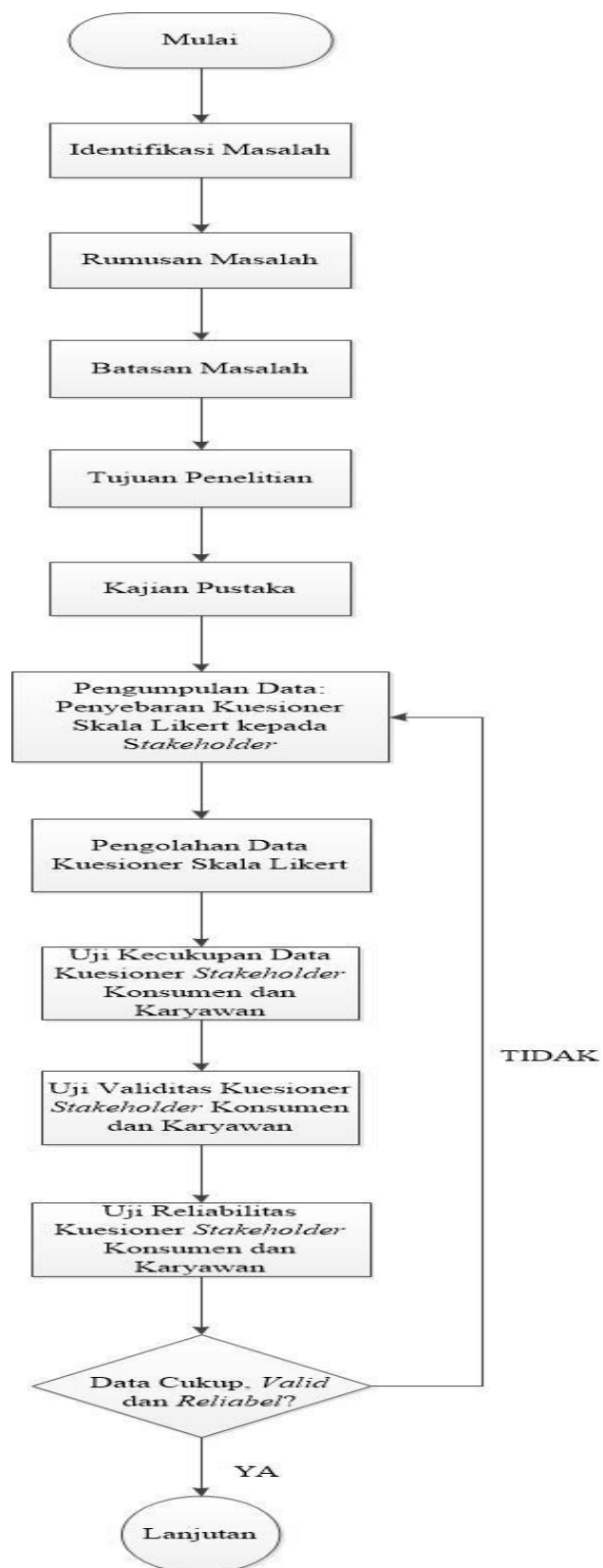
3.7.5 Proses Pengolahan Data

Tahapan yang dilakukan dalam mengolah data adalah sebagai berikut:

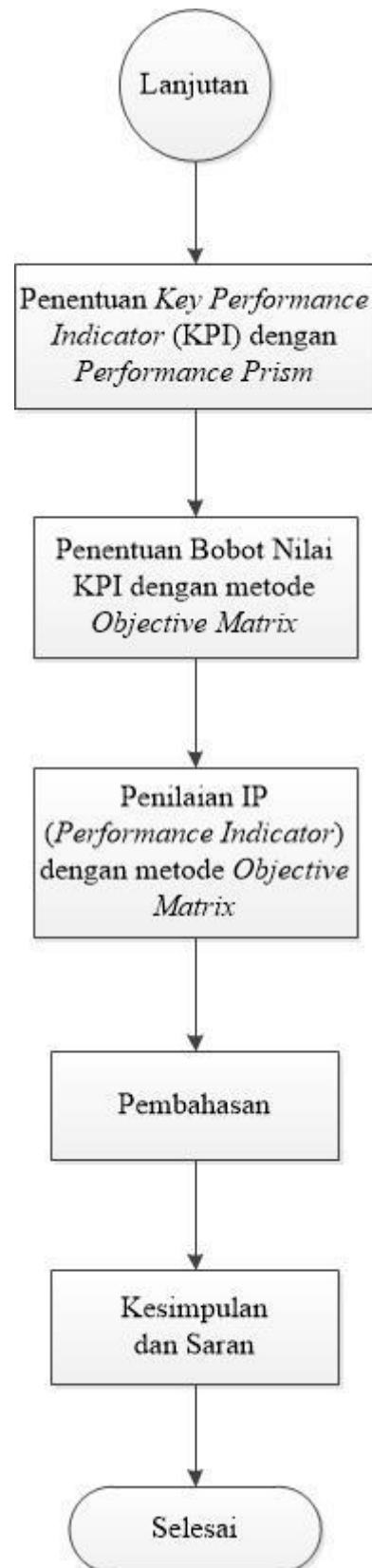
1. Melakukan observasi perusahaan untuk mendapatkan informasi pendukung dalam penelitian (sejarah, visi, misi, dan struktur organisasi).
2. Mempelajari berbagai studi literatur yang dapat digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix*.
3. Menyebarkan kuesioner kepada *stakeholder* perusahaan meliputi: *owner* / manajer, *supplier*, karyawan dan pelanggan.
4. Mengolah data kuesioner *stakeholder* untuk mendapatkan *Key Performance Indicator* dengan menggunakan metode *Performance Prism*.
5. Menyebarkan kuesioner pembobotan *Key Performance Indicator* kepada manajer perusahaan kemudian dilakukan perhitungan bobot KPI dari masing – masing *stakeholder*.
6. Menyebarkan kuesioner kepada manajer perusahaan untuk mendapatkan data kuantifikasi *Key Performance Indicator* berupa: nilai target, realisasi, nilai optimis dan nilai pesimis berdasarkan persepsi manajer perusahaan.
7. Melakukan perhitungan nilai skor kinerja perusahaan *Performance Indicator* (IP) dengan menggunakan metode *Objective Matrix*.

8. Melakukan pembahasan terkait hasil perhitungan yang telah dilakukan dan memberikan kesimpulan serta saran yang dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan.

3.8. Flowchart Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart Penelitian*



Gambar 3.2 **Flowchart** Penelitian

Penjelasan *Flowchart* Penelitian:

Berdasarkan *flowchart* penelitian di atas, hal yang harus dilakukan dalam menjalankan suatu penelitian adalah:

1. Identifikasi Masalah

Mengidentifikasi permasalahan yang ada pada suatu objek penelitian. Setelah mengidentifikasi permasalahan tersebut, kemudian peneliti akan mengetahui cara atau teknik yang harus dilakukan untuk memecahkan permasalahan tersebut.

2. Rumusan Masalah

Merumuskan permasalahan menjadi beberapa poin – poin penting agar permasalahan yang awalnya cukup kompleks menjadi terstruktur dan dapat terpecahkan dengan baik.

3. Batasan Masalah

Memberikan suatu batasan dalam memecahkan permasalahan sangat diperlukan karena dengan adanya batasan masalah, maka permasalahan tersebut menjadi lebih terperinci dan permasalahan yang akan dipecahkan tidak terlalu melebar terlalu jauh dari yang telah dirumuskan.

4. Kajian Pustaka

Kajian pustaka diperlukan untuk memudahkan peneliti dalam mencari referensi – referensi seperti jurnal, makalah dan penelitian terdahulu yang memiliki permasalahan yang hampir sama dengan permasalahan yang akan dipecahkan, untuk membantu peneliti dalam mencari berbagai sumber referensi – referensi penelitian yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan dalam mencari solusi untuk memecahkan permasalahan dengan teknik atau metode yang tepat supaya permasalahan dapat terselesaikan dengan baik.

5. Pengumpulan Data (Penyebaran kuesioner skala likert kepada *stakeholder*)

Setelah peneliti mengetahui permasalahan yang ada pada objek yang akan diteliti, selanjutnya peneliti mulai mengumpulkan data – data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara menyebarkan kuesioner skala likert kepada pihak – pihak yang terkait dalam penelitian yaitu para *stakeholder* (manajer, *supplier*, karyawan dan konsumen).

6. Pengolahan Data Kuesioner Skala Likert

Kuesioner skala likert yang telah disebarakan akan diolah dengan beberapa uji analisis yaitu: uji kecukupan data, uji validitas data dan uji reliabilitas data. Jika seluruh data kuesioner tersebut sudah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, maka data tersebut dapat digunakan dalam penelitian. Kuesioner yang akan dilakukan uji kecukupan data, uji validitas data dan uji reliabilitas data hanya kuesioner yang diberikan kepada *stakeholder* pelanggan dan karyawan dikarenakan untuk *stakeholder* pelanggan belum diketahui jumlah populasi yang dapat digunakan sebagai sampel sehingga memerlukan uji kecukupan, validitas dan reliabilitas data. Pada kuesioner karyawan dibutuhkan uji kecukupan, validitas dan reliabilitas karena jumlah populasi yang akan digunakan dalam penelitian sudah dapat diketahui sehingga akan lebih mudah dalam menentukan jumlah data sampel penelitian. Namun sebaliknya, jika data tersebut tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, maka peneliti perlu mengumpulkan data kembali hingga data tersebut memenuhi kriteria agar dapat diolah dengan baik dalam penelitian yang dilakukan.

7. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan metode *Performance Prism*

Setelah kuesioner tersebut diolah, maka butir – butir pertanyaan dengan nilai terbaik akan terpilih menjadi beberapa indikator kunci yaitu KPI. Indikator terpilih yang menjadi KPI tersebut akan menjadi indikator kunci untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Performance Prism*.

8. Penentuan Bobot Nilai KPI dengan metode *Objective Matrix* (OMAX)

Setelah KPI ditentukan, selanjutnya peneliti menyusun kuesioner yang berisi mengenai penilaian terhadap *Key Performance Indicator* dari seluruh *stakeholder* yang nantinya kuesioner tersebut akan diberikan kepada manajer Bakpia Patuk 75. Pembobotan KPI dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap KPI yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil dari pembobotan nilai KPI tersebut yang nantinya akan menjadi *input* dalam menentukan penilaian skor kinerja dengan metode OMAX.

9. Penilaian Skor Kinerja dengan OMAX

Penilaian skor kinerja dengan OMAX digunakan untuk mengetahui nilai skor kinerja yang dimiliki oleh perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedang atau kurang baik. Selanjutnya dapat dilakukan upaya untuk melakukan perbaikan dan

peningkatan agar kinerja perusahaan dapat mencapai hasil yang memuaskan sesuai dengan harapan perusahaan.

10. Analisis Data dan Pembahasan

Analisis data dan pembahasan digunakan untuk menerjemahkan hasil dari pengolahan data berupa penjelasan secara deskriptif agar dapat menjelaskan secara lebih akurat dan lebih mudah dipahami, sehingga hasil pengolahan data penelitian dapat tersampaikan dengan baik dan benar kepada perusahaan selaku obyek penelitian.

11. Kesimpulan dan Saran

Setelah dilakukan analisis data dan pembahasan, langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan terhadap rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya dan menemukan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan baik dan benar. Selanjutnya adalah memberikan saran kepada perusahaan agar melakukan evaluasi terkait permasalahan yang berhasil terselesaikan dengan bantuan penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran terhadap penelitian selanjutnya agar dapat dilakukan dengan lebih baik lagi dalam membantu menyelesaikan permasalahan.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Pengumpulan Data

4.1.1 Data Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Umum Perusahaan

Pada awalnya, bakpia merupakan makanan yang berasal dari Cina (Tiongkok) yang dibawa oleh imigran Tionghoa pada awal abad ke 20. Jenis makanan ini awalnya bukanlah makanan komersil, namun hanya sebagai kudapan (*snack*) keluarga. Pada tahun 1940, seorang pendatang asal Tionghoa yaitu Kwik Sun Kwok tiba di Yogyakarta kemudian menyewa sebidang tanah milik warga setempat yang bernama Niti Gurnito di kampung Suryowijayan, Kelurahan Gedongkiwo, Kecamatan Mantriweron, Yogyakarta. Kemudian, Kwik memperkenalkan bakpia kepada masyarakat Yogyakarta. Awal mulanya, beliau membuat bakpia dengan menggunakan resep asli dari Tiongkok, yaitu masih menggunakan unsur – unsur dari binatang babi, yang terdiri dari minyak babi untuk pengolahannya dan daging babi sebagai isi bakpianya.

Namun, setelah mengetahui bahwa masyarakat Yogyakarta didominasi oleh umat muslim, kemudian beliau mengganti isi bakpia dengan menggunakan kacang hijau. Untuk memanggang bakpia buatannya, beliau selalu membeli arang dari temannya sesama perantau dari Tiongkok, Liem Bok Sing. Bakpia yang telah dimodifikasi ini mulai digemari oleh masyarakat di daerah tersebut. Pada tahun 1960, Kwik meninggal

dunia dan usahanya dilanjutkan oleh anak menantunya. Sepeninggal Kwik, Niti Gurnito mulai ikut membuat bakpia dengan menggunakan resep rahasia bakpia yang pernah diberikan Kwik kepadanya. Bakpia buatan Niti Gurnito memiliki ciri khas tersendiri dengan ukuran lebih kecil, berkulit tebal dan isinya pun juga lebih kecil.

Pada tahun yang sama, Liem Bok Sing, teman Kwik yang pada mulanya sebagai penyuplai kebutuhan arang, kemudian juga ikut mencoba peruntungan dengan membuat bakpia dan menjualnya kepada masyarakat. Pada tahun 1948, Liem membuat resep baru bakpia, kemudian dia pindah dari Kampung Pajeksan ke Jalan Patuk nomor 75 (sekarang diberi nama Jl. KS. Tubun) dan dikemudian hari tempat tersebut menjadi salah satu sentra industri bakpia terbesar di Yogyakarta. Pada tahun 1980 akhir, usaha milik Liem Bok Sing mulai mengalami kemajuan pesat yang diiringi dengan publikasi dari masyarakat dan pemerintah setempat dan pada era Preseiden Soeharto, bakpia dinobatkan sebagai ikon pariwisata baru di Yogyakarta. Kemudian pada sekitar tahun 1990, grup band Project Pop membuat sebuah lirik lagu yang berjudul khazanah makanan nusantara dan dari lirik lagu tersebut tertulis mengenai makanan khas kota Yogyakarta yaitu bakpia. Setelah terjadi publikasi yang cukup luas, secara otomatis tingkat perekonomian masyarakat disekitar daerah Patuk pun mengalami peningkatan. Masyarakat disekitar daerah Patuk pun memberikan dukungan kepada bakpia patuk 75 sehingga bakpia patuk 75 masih tetap eksis hingga saat ini.



Gambar 4.1 **Logo Bakpia Patuk 75**

Sumber: Bakpia Patuk 75, 2016

4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Bakpia Patuk 75 memiliki visi dan misi sebagai berikut:

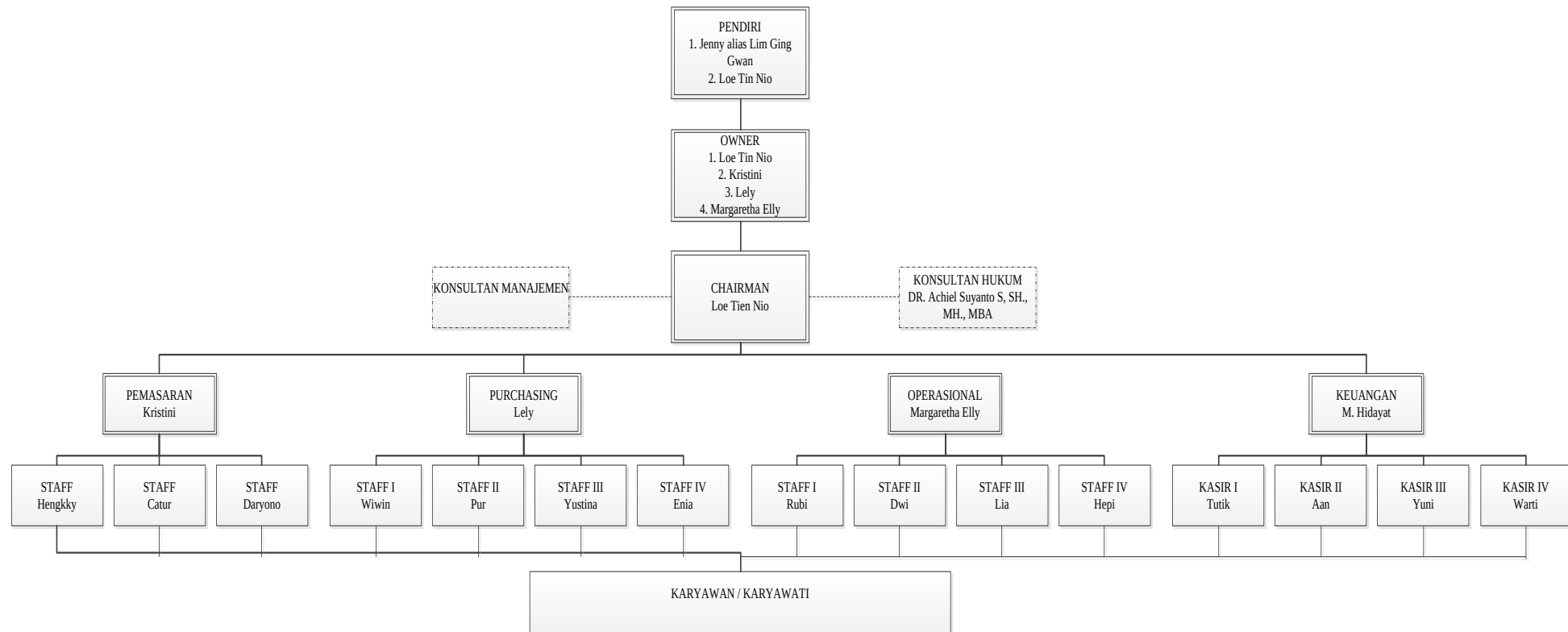
Visi:

1. Menjadi salah satu sentra industri kuliner oleh – oleh khas Yogyakarta yang selalu diingat oleh pelanggan.
2. Mampu menghadapi persaingan dalam industri kuliner di Yogyakarta

Misi:

1. Mempertahankan cita rasa bakpia dengan tetap menggunakan bahan dan alat tradisional dalam proses produksinya.
2. Menjalinkan kerjasama dengan toko oleh – oleh di Yogyakarta.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 **Struktur Organisasi Perusahaan**
Sumber: Bakpia Patuk 75, 2016

Deskripsi jabatan tiap bidang:

1. Pendiri

Berperan dalam mendirikan bisnis usaha yang dirintis dari awal berdiri hingga saat ini. Memiliki ide – ide kreatif untuk mengembangkan bisnis usaha dan memahami seluruh aktivitas bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

2. Pemilik usaha (*owner*)

Bertanggungjawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan, menentukan arah kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan dan menetapkan strategi dalam rangka untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3. *Chairman*

Bertanggungjawab dalam menentukan strategi – strategi bisnis yang akan dijalankan oleh perusahaan, membuat laporan neraca keuangan perusahaan yang akan diberikan kepada *owner*, mengelola aset – aset yang dimiliki oleh perusahaan, melakukan *monitoring*, *controlling* dan evaluasi terkait proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan

4. Konsultan manajemen

Berperan dalam memberikan masukan dan pemahaman mengenai manajerial perusahaan dan memberikan pelayanan konsultasi bisnis kepada perusahaan berupa konsultasi manajerial perusahaan serta mampu memberikan solusi terkait permasalahan yang dialami perusahaan dalam hal manajemen.

5. Konsultan hukum

Berperan dalam memberikan masukan dan pemahaman mengenai prinsip – prinsip hukum yang akan dijalankan oleh perusahaan, seperti pengurusan izin usaha yang memiliki badan hukum, sertifikasi halal dan lain – lain.

6. Divisi *purchasing*

Bertanggungjawab dalam menentukan kebijakan dalam melakukan transaksi pembelian barang baik berupa bahan baku maupun non bahan baku.

7. Divisi pemasaran

Bertanggungjawab dalam menentukan strategi pemasaran yang akan dilakukan meliputi target pasar, sasaran pasar dan pangsa pasar yang akan dituju untuk memasarkan produk yang dimiliki oleh perusahaan.

8. Divisi operasional

Bertanggungjawab dalam menjalankan sistem operasional perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan teknis di lapangan dan mengelola barang – barang inventaris yang dimiliki oleh perusahaan.

9. Divisi keuangan

Bertanggungjawab dalam mengatur, mengelola dan melaporkan kepada pimpinan perusahaan mengenai kondisi keuangan perusahaan baik berupa biaya pengeluaran perusahaan dan biaya pemasukan yang diterima oleh perusahaan.

10. Staff (*purchasing*, pemasaran, operasional dan keuangan)

Berperan dalam membantu tugas dari masing – masing divisi yang ada sesuai dengan divisi penempatan kerjanya, meliputi: divisi *purchasing*, divisi pemasaran, divisi operasional dan divisi keuangan.

11. Karyawan / karyawan

Berperan dalam proses penjualan produk, memperkenalkan produk – produk yang dijual kepada pelanggan dan memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan ramah dan sopan.

4.1.1.4 Bidang Usaha Bakpia Patuk 75

Bakpia Patuk 75 menyediakan berbagai macam produk makanan olahan tradisional khas daerah Yogyakarta diantaranya: bakpia dengan berbagai varian rasa (kacang hijau, coklat, keju, nanas, durian, kumbu hitam, ubi ungu), yangko, wingko, geplak, wajik, getuk, kerupuk rambak, enting, peyek, tahu kering, abon, carica, dll.

Selain itu, perusahaan juga menyediakan tempat untuk *supplier* jika ingin menjual produk – produknya melalui toko – toko yang ada dalam manajemen Bakpia Patuk 75.

4.2. Pengolahan Data

4.2.1 Data Observasi

Pada penelitian ini yang digunakan sebagai data observasi adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner tersebut terdiri dari dua macam kuesioner yaitu: kuesioner kepuasan dan kuesioner kontribusi *stakeholder* yang terlibat dalam aktivitas bisnis Bakpia Patuk 75. *Stakeholder* tersebut meliputi: manajer, supplier, karyawan dan pelanggan. Data kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1 Data Penyebaran Kuesioner

No	Stakeholder	Jumlah Kuesioner Disebar	
		Disebar	Sah (Kembali)
1	Manajer	1	1
2	Supplier	12	12
3	Karyawan	41	41
4	Pelanggan	60	55

4.2.2 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui seberapa banyak data yang dibutuhkan untuk memenuhi kriteria bahwa data yang diambil telah mencukupi dan layak untuk dijadikan sebagai data dalam sebuah penelitian. Pada penelitian ini, uji kecukupan data hanya dilakukan terhadap kuesioner *stakeholder* pelanggan dan *stakeholder* karyawan saja dikarenakan kedua kuesioner ini membutuhkan sampel dalam menyebarkan kuesioner tersebut dan tidak memungkinkan apabila menyebarkan kuesioner tersebut kepada seluruh populasi yang ada, sehingga kedua kuesioner ini telah ditentukan sampelnya berdasarkan rumus penentuan sampel dalam sebuah penelitian.

Sedangkan untuk uji kecukupan data pada kuesioner *stakeholder supplier* dan *stakeholder* manajer tidak memerlukan adanya uji kecukupan data dikarenakan

kuesioner tersebut telah disebarkan kepada seluruh populasi yang menjadi obyek penelitian. Sehingga data kuesioner tersebut dapat dinyatakan telah mewakili keseluruhan sampel yang ada karena sudah mencakup populasi secara keseluruhan.

1. Pada uji kecukupan data untuk kuesioner *stakeholder* pelanggan, rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

p = Proporsi yang diduga

Z = Nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

e = Kesalahan maksimum

Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

Peneliti menggunakan rumus adanya kecacatan kuesioner dikarenakan saat mengambil data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan, terdapat beberapa kuesioner yang mengalami kecacatan yaitu sebanyak 5 kuesioner. Kemudian peneliti memutuskan untuk menggunakan rumus tersebut sebagai dasar acuan dalam melakukan uji kecukupan data. Perhitungan rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2} \\ n &= \frac{(1,64)^2 (55/60)(1-55/60)}{0,1^2} \\ &= 20,44 = 20 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 20 yang artinya bahwa data kuesioner dikatakan telah mencukupi dan sah digunakan dalam penelitian apabila data kuesioner yang sah ≥ 20 . Pada penelitian ini kuesioner yang disebarkan kepada responden adalah sebanyak 60 kuesioner, dengan kecacatan kuesioner sebanyak 5 kuesioner, sehingga kuesioner yang sah adalah sebanyak 55 kuesioner. Hal ini membuktikan bahwa data yang digunakan telah mencukupi dan sah digunakan dalam penelitian karena $55 \geq 20$.

2. Pada uji kecukupan data kuesioner *stakeholder* karyawan, rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

Keterangan:

n = Jumlah data yang diperlukan

N = Populasi

e = Kesalahan maksimum

Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,64$) dengan *standard error* 10%.

Peneliti menggunakan rumus bahwa populasi telah diketahui yaitu sebanyak 60 orang. Namun peneliti hanya diperbolehkan menyebarkan kuesioner sebanyak 41 orang sehingga jumlah sampel yang digunakan sebagai data kuesioner *stakeholder* karyawan berjumlah sebanyak 41 orang. Kemudian peneliti memutuskan untuk menggunakan rumus tersebut sebagai dasar acuan dalam melakukan uji kecukupan data *stakeholder* karyawan. Perhitungan rumusnya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{60}{1 + (60 \cdot 0,1^2)} = 37,5 = 38$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas diperoleh n sebesar 38 yang artinya bahwa data kuesioner dikatakan telah mencukupi dan sah digunakan dalam penelitian apabila data kuesioner yang sah ≥ 38 . Pada penelitian ini kuesioner yang disebarkan kepada responden adalah sebanyak 41 kuesioner. Secara keseluruhan kuesioner yang disebarkan dapat dinyatakan sah dan tidak terdapat adanya kecacatan pada kuesioner tersebut. Hal ini membuktikan bahwa data yang digunakan telah mencukupi dan sah digunakan dalam penelitian karena $41 \geq 38$.

4.2.3 Uji Validitas Data

Uji validitas data dilakukan untuk mengukur tingkat kevalidan data kuesioner dalam sebuah penelitian. Uji validitas data dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} dengan derajat kebebasan (df) = $n-2$, dan n sebagai sampel penelitian. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 10% (0,1). Sebuah kuesioner dapat dikatakan memiliki data yang valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pada penelitian ini, uji validitas data dilakukan terhadap kuesioner *stakeholder* pelanggan dan *stakeholder* karyawan saja dikarenakan kedua kuesioner ini membutuhkan sampel dalam menyebarkan kuesioner tersebut dan tidak memungkinkan apabila menyebarkan kuesioner tersebut kepada seluruh populasi yang ada, sehingga kedua kuesioner ini telah ditentukan sampelnya berdasarkan rumus penentuan sampel dalam sebuah penelitian.

Sedangkan untuk uji validitas data pada kuesioner *stakeholder supplier* dan *stakeholder* manajer tidak memerlukan adanya uji validitas data kuesioner dikarenakan kuesioner telah disebarkan kepada seluruh populasi yang menjadi obyek penelitian. Sehingga data kuesioner tersebut dapat dinyatakan telah mewakili keseluruhan sampel yang ada karena sudah mencakup populasi secara keseluruhan.

1. Pada uji validitas data kuesioner *stakeholder* pelanggan memiliki ketentuan sebagai berikut:
 - 1) Hipotesis penelitian:
 - H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid
 - H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid
 - 2) Daerah kritis:
 - $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima
 - $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 diterima
 - 3) Tingkat signifikansi

Data kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan Bakpia Patuk 75 sebanyak 60 kuesioner dan data kuesioner yang sah adalah sebanyak 55 kuesioner, sehingga derajat kebebasannya adalah: $df = n-2 = 55 - 2 = 53$ kuesioner. Setelah didapatkan derajat kebebasannya yaitu sebesar 53, langkah

selanjutnya adalah dengan melihat tabel r yang memiliki tingkat signifikansi 10% (0,1) dengan nilai df sebesar 53 sehingga diperoleh nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,2241.

- 4) Uji statistik perbandingan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel}

Setelah nilai r_{tabel} ditentukan, langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} , berikut adalah tabel perbandingannya:

Tabel 4.2 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	Harga produk yang ditawarkan terjangkau	0,602	0,2241	Valid
2	Lokasi Bakpia Patuk 75 yang strategis	0,478	0,2241	Valid
3	Produk yang ditawarkan bervariasi	0,658	0,2241	Valid
4	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	0,448	0,2241	Valid
5	Pelayanan kepada konsumen cepat, tanggap dan ramah	0,520	0,2241	Valid
6	Lahan parkir yang luas dan memadai	0,490	0,2241	Valid
7	Tersedianya ruang tunggu yang nyaman	0,620	0,2241	Valid
8	Tersedianya fasilitas pendukung yang memadai (Musholla dan Toilet)	0,443	0,2241	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{hitung} pada kuesioner kepuasan pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $>$ nilai r_{tabel} dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,2241. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

Tabel 4.3 Uji Validitas Kuesioner Kontribusi Pelanggan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	Produk dapat dibeli oleh semua kalangan	0,586	0,2241	Valid
2	Konsumen mudah untuk menemukan lokasi Bakpia Patuk 75	0,561	0,2241	Valid

3	Konsumen dapat memilih berbagai macam produk saat berbelanja oleh – oleh	0,415	0,2241	Valid
4	Konsumen merasa lebih percaya dengan adanya bukti pembayaran saat melakukan transaksi	0,521	0,2241	Valid
5	Konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan	0,428	0,2241	Valid
6	Konsumen menjadi lebih mudah untuk menempatkan kendaraannya saat berbelanja oleh – oleh	0,669	0,2241	Valid
7	Konsumen merasa nyaman saat menunggu antrian	0,641	0,2241	Valid
8	Kebutuhan pribadi konsumen dapat terpenuhi dengan baik	0,537	0,2241	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{hitung} pada kuesioner kontribusi pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $\geq$ nilai r_{tabel} dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,2241. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

2. Pada uji validitas data kuesioner *stakeholder* karyawan memiliki ketentuan sebagai berikut:

1) Hipotesis penelitian:

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2) Daerah kritis:

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

$r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 diterima

3) Tingkat signifikansi

Peneliti menggunakan rumus bahwa populasi telah diketahui yaitu sebanyak 60 orang. Namun peneliti hanya diperbolehkan menyebarkan kuesioner sebanyak 41 orang sehingga jumlah sampel yang digunakan sebagai data kuesioner *stakeholder* karyawan berjumlah sebanyak 41 orang dan dinyatakan sah tidak ada kecacatan pada kuesioner, sehingga derajat kebebasan nya adalah: $df = n - 2 = 41 - 2 = 39$ kuesioner. Setelah didapatkan derajat kebebasannya yaitu sebesar 39, langkah selanjutnya adalah dengan

melihat tabel r yang memiliki tingkat signifikansi 10% (0,1) dengan nilai df sebesar 39 sehingga diperoleh nilai r_{tabel} adalah sebesar 0.2605.

4) Uji statistik perbandingan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel}

Setelah nilai r_{tabel} ditentukan, langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} , berikut adalah tabel perbandingannya:

Tabel 4.4 Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan	0,635	0,2605	Valid
2	Suasana lingkungan kerja yang nyaman	0,678	0,2605	Valid
3	Kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi (adanya bonus dan THR)	0,369	0,2605	Valid
4	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	0,509	0,2605	Valid
5	Terpenuhinya jaminan keselamatan saat bekerja	0,462	0,2605	Valid
6	Adanya penghargaan terhadap karyawan memiliki prestasi kerja baik	0,508	0,2605	Valid
7	Pemberian izin cuti sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan	0,670	0,2605	Valid
8	Karyawan diberikan kesempatan untuk memberi masukan dan saran terhadap perusahaan	0,789	0,2605	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{hitung} pada kuesioner kontribusi pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $>$ nilai r_{tabel} dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,2605. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

Tabel 4.5 Uji Validitas Kuesioner Kontribusi Karyawan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	Melaksanakan pekerjaan dengan baik dan bersemangat	0,338	0,2605	Valid
2	Menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan dan merawat peralatan yang digunakan saat bekerja dengan baik	0,618	0,2605	Valid
3	Memberikan kontribusi terbaik dalam melakukan pekerjaannya	0,650	0,2605	Valid
4	Menjaga kondisi tubuh agar senantiasa fit saat melaksanakan pekerjaan	0,383	0,2605	Valid
5	Meningkatkan konsentrasi saat melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kecelakaan kerja	0,696	0,2605	Valid
6	Meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	0,365	0,2605	Valid
7	Menaati kesepakatan izin cuti yang telah disepakati sebelumnya	0,809	0,2605	Valid
8	Memberikan masukan dan saran positif yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh perusahaan	0,627	0,2605	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{hitung} pada kuesioner kontribusi pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $>$ nilai r_{tabel} dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,2605. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

4.2.4 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan untuk mengukur tingkat kehandalan data kuesioner dalam sebuah penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa stabil jawaban kuesioner dalam mengukur suatu kejadian. Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai r_{alpha} dengan nilai r_{tabel} dengan derajat kebebasan (df) = $n-2$,

dan n adalah sampel penelitian. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 10% (0,1). Nilai *Cronbach Alpha* adalah sebesar 0,6. Jika $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$, maka data tersebut dinyatakan reliabel (handal). Namun jika $r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$, maka data tersebut dinyatakan tidak reliabel (tidak handal).

Pada penelitian ini, uji reliabilitas data dilakukan terhadap kuesioner *stakeholder* pelanggan dan *stakeholder* karyawan saja dikarenakan kedua kuesioner ini membutuhkan sampel dalam menyebarkan kuesioner tersebut dan tidak memungkinkan apabila menyebarkan kuesioner tersebut kepada seluruh populasi yang ada, sehingga kedua kuesioner ini telah ditentukan sampelnya berdasarkan rumus penentuan sampel dalam sebuah penelitian.

Sedangkan untuk uji reliabilitas data pada kuesioner *stakeholder supplier* dan *stakeholder* manajer tidak memerlukan adanya uji validitas data kuesioner dikarenakan kuesioner telah disebarkan kepada seluruh populasi yang menjadi obyek penelitian. Sehingga data kuesioner tersebut dapat dinyatakan telah mewakili keseluruhan sampel yang ada karena sudah mencakup populasi secara keseluruhan.

1. Pada uji reliabilitas data kuesioner *stakeholder* pelanggan memiliki ketentuan sebagai berikut:

1) Hipotesis penelitian:

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah kritis:

$r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka data reliabel

$r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka data tidak reliabel

3) Tingkat signifikansi

Data kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan Bakpia Patuk 75 sebanyak 60 kuesioner dan data kuesioner yang sah adalah sebanyak 55 kuesioner, sehingga derajat kebebasan nya adalah: $df = n - 2 = 55 - 2 = 53$ kuesioner. Setelah didapatkan derajat kebebasannya yaitu sebesar 53. Langkah selanjutnya adalah dengan melihat tabel r yang memiliki tingkat signifikansi 10% (0,1) dengan nilai df sebesar 53 sehingga diperoleh nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,2241 dengan nilai *cronbach alpha* > 0,6 sehingga data kuesioner dapat dinyatakan reliabel (memiliki tingkat kehandalan yang baik).

4) Uji statistik perbandingan nilai r_{α} dengan nilai r_{tabel}

Setelah nilai r_{tabel} ditentukan, langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai *cronbach alpha* atau nilai r_{α} dengan nilai r_{tabel} , berikut adalah tabel perbandingannya:

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan

r_{α}	r_{tabel}	Status
0,624	0,2241	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{α} atau nilai *cronbach alpha* pada kuesioner kepuasan pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $r_{\alpha} > \text{nilai } r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,624 > 0,2241$. Selain itu, nilai r_{α} $0,624 > 0,6$. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Kuesioner Kontribusi Pelanggan

r_{α}	r_{tabel}	Status
0,658	0,2241	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{α} atau nilai *cronbach alpha* pada kuesioner kepuasan pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $r_{\alpha} > \text{nilai } r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,658 > 0,2241$. Selain itu, nilai r_{α} $0,658 > 0,6$. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

2. Pada uji reliabilitas data kuesioner *stakeholder* karyawan memiliki ketentuan sebagai berikut:

1) Hipotesis penelitian:

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel

2) Daerah kritis:

$r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ maka data reliabel

$r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$ maka data tidak reliabel

3) Tingkat signifikansi

Peneliti menggunakan rumus bahwa populasi telah diketahui yaitu sebanyak 60 orang. Namun peneliti hanya diperbolehkan menyebarkan kuesioner sebanyak 41 orang sehingga jumlah sampel yang digunakan sebagai data kuesioner *stakeholder* karyawan berjumlah sebanyak 41 orang dan dinyatakan sah tidak ada kecacatan pada kuesioner, sehingga derajat kebebasan nya adalah: $df = n - 2 = 41 - 2 = 39$ kuesioner. Setelah didapatkan derajat kebebasannya yaitu sebesar 39. Langkah selanjutnya adalah dengan melihat tabel r yang memiliki tingkat signifikansi 10% (0,1) dengan nilai df sebesar 39 sehingga diperoleh nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,2605 dengan nilai *cronbach alpha* > 0,6 sehingga data kuesioner dapat dinyatakan reliabel (memiliki tingkat kehandalan yang baik).

4) Uji statistik perbandingan nilai r_{α} dengan nilai r_{tabel}

Setelah nilai r_{tabel} ditentukan, langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai *cronbach alpha* atau nilai r_{α} dengan nilai r_{tabel} , berikut adalah tabel perbandingannya:

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan

r_{α}	r_{tabel}	Status
0,718	0,2605	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{α} atau nilai *cronbach alpha* pada kuesioner kepuasan pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,718 > 0,2605$. Selain itu, nilai r_{α} $0,718 > 0,6$. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Kuesioner Kontribusi Karyawan

r_{α}	r_{tabel}	Status
0,677	0,2605	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai r_{α} atau nilai *cronbach alpha* pada kuesioner kepuasan pelanggan dari keseluruhan butir pertanyaan memiliki nilai $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,677 > 0,2605$. Selain itu, nilai r_{α} $0,677 > 0,6$. Sehingga seluruh kuesioner yang disebarakan kepada responden secara keseluruhan dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai data *input* awal sebuah penelitian.

4.2.5 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Peneliti melakukan identifikasi dengan melakukan observasi dan wawancara kepada pihak Bakpia Patuk 75, didapatkan bahwa terdapat empat *stakeholder* yang memiliki peran penting bagi Bakpia Patuk 75 dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Empat *stakeholder* tersebut diantaranya:

1. Manajer Bakpia Patuk 75
2. *Supplier* Bakpia Patuk 75
3. Karyawan Bakpia Patuk 75
4. Pelanggan Bakpia Patuk 75

Setelah mengetahui *stakeholder* yang memiliki peran penting bagi Bakpia Patuk 75 dalam melakukan aktivitas bisnisnya, kemudian yang perlu diketahui adalah hal apa sajakah yang menyebabkan kepuasan bagi para *stakeholder* tersebut dan kontribusi apa sajakah yang dapat dilakukan oleh para *stakeholder* bagi Bakpia Patuk 75. Selanjutnya peneliti melakukan penyebaran kuesioner terhadap keempat *stakeholder* tersebut. Nilai dari kepuasan dan kontribusi dari masing – masing kuesioner yang telah diisi oleh para *stakeholder* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.10 Nilai Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder* Manajer

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Peningkatan kinerja perusahaan	3	3
2	Kemudahan dalam mengakses data internal dan eksternal perusahaan	3	2
3	Terjalannya komunikasi yang baik antara perusahaan dengan pihak – pihak yang terkait dengan aktivitas bisnis perusahaan	4	3
4	Sumber daya manusia yang baik dan berkualitas	3	2
5	Sistem manajemen yang terstruktur baik dan transparan	2	3
6	Strategi bisnis yang tepat dan terstruktur	2	2

Berdasarkan skor nilai kepuasan dan kontribusi yang dimiliki oleh *stakeholder* manajer, didapatkan ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Hal ini digunakan untuk menentukan indikator kunci performansi berdasarkan butir – butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam hal ini manajer Bakpia Patuk 75. Hasil eliminasi butir pertanyaan kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan *Stakeholder* Manajer

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Peningkatan kinerja perusahaan	3	3
2	Kemudahan dalam mengakses data internal dan eksternal perusahaan	3	2
3	Terjalannya komunikasi yang baik antara perusahaan dengan pihak – pihak yang menjadi mitra kerja perusahaan	4	3
4	Sumber daya manusia yang baik dan berkualitas	3	2

6	Strategi bisnis yang tepat dan terstruktur	2	2
---	--	---	---

Tabel 4.12 Nilai Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder Supplier*

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Kesepakatan kerjasama dengan pihak perusahaan harus jelas dan terperinci	4,5	4,25
2	Kualitas barang dan bahan baku terjamin dengan baik	3,58	3,25
3	Pembayaran pesanan suplai barang tepat waktu	3,5	3,58
4	Jumlah pesanan suplai barang dan bahan baku mengalami peningkatan	3,25	3,42
5	Proses pengiriman suplai barang dan bahan baku sesuai dengan jadwal	2,75	2,58
6	Transaksi pembayaran dilakukan secara transparan	3,08	2,33

Berdasarkan skor nilai kepuasan dan kontribusi yang dimiliki oleh *stakeholder supplier*, didapatkan ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Hal ini digunakan untuk menentukan indikator kunci performansi berdasarkan butir – butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam hal ini manajer Bakpia Patuk 75. Hasil eliminasi butir pertanyaan kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan *Stakeholder Supplier*

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Kesepakatan kerjasama dengan pihak perusahaan harus jelas dan terperinci	4,5	4,25
2	Kualitas barang dan bahan baku terjamin dengan baik	3,58	3,25
5	Proses pengiriman suplai barang dan bahan baku	2,75	2,58

	sesuai dengan jadwal		
6	Transaksi pembayaran dilakukan secara transparan	3,08	2,33

Tabel 4.14 Nilai Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder* Karyawan

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan	3,12	3,12
2	Suasana lingkungan kerja yang nyaman	3,27	3,59
3	Kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi (adanya bonus dan THR)	3,20	3,15
4	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	3,24	3,22
5	Terpenuhinya jaminan keselamatan saat bekerja	3,10	3,54
6	Adanya penghargaan terhadap karyawan memiliki prestasi kerja baik	2,90	3,15
7	Pemberian izin cuti sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan	3,15	3,15
8	Karyawan diberikan kesempatan untuk memberi masukan dan saran terhadap perusahaan	2,98	3,29

Berdasarkan skor nilai kepuasan dan kontribusi yang dimiliki oleh *stakeholder* karyawan, didapatkan ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Hal ini digunakan untuk menentukan indikator kunci performansi berdasarkan butir – butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam hal ini manajer Bakpia Patuk 75. Hasil eliminasi butir pertanyaan kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan *Stakeholder* Karyawan

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan	3,12	3,12
3	Kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi (adanya bonus dan THR)	3,20	3,15
4	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	3,24	3,22
7	Pemberian izin cuti sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan	3,15	3,15

Tabel 4.16 Nilai Kepuasan dan Kontribusi *Stakeholder* Pelanggan

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Harga produk yang ditawarkan terjangkau	3,75	3,69
2	Lokasi Bakpia Patuk 75 yang strategis	3,25	3,76
3	Produk yang ditawarkan bervariasi	3,64	3,51
4	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	3	2,84
5	Pelayanan kepada konsumen cepat, tanggap dan ramah	2,82	2,69
6	Lahan parkir yang luas dan memadai	3,65	3,55
7	Tersedianya ruang tunggu yang nyaman	3,36	3,73
8	Tersedianya fasilitas pendukung yang memadai (Musholla dan Toilet)	3,55	3,6

Berdasarkan skor nilai kepuasan dan kontribusi yang dimiliki oleh *stakeholder* pelanggan, didapatkan ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Hal ini digunakan untuk menentukan indikator kunci performansi berdasarkan butir – butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam hal ini manajer Bakpia Patuk 75. Hasil eliminasi butir pertanyaan kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Hasil Eliminasi Butir Pertanyaan *Stakeholder* Pelanggan

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kontribusi
1	Harga produk yang ditawarkan terjangkau	3,75	3,69
3	Produk yang ditawarkan bervariasi	3,64	3,51
4	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	3	2,84
5	Pelayanan kepada konsumen cepat, tanggap dan ramah	2,82	2,69
6	Lahan parkir yang luas dan memadai	3,65	3,55

Langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) dari tiap *stakeholder* yang ada di Bakpia Patuk 75 berdasarkan indikator pertanyaan yang sudah di eliminasi seperti tabel diatas tersebut. Berikut adalah hasil identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dari tiap *stakeholdernya*:

1. *Key Performance Indicator stakeholder* manajer:
 - 1) Peningkatan kinerja perusahaan memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 3.
 - 2) Data perusahaan mudah diakses memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 2.
 - 3) Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik memiliki nilai kepuasan sebesar 4 dan nilai kontribusi sebesar 3.
 - 4) Memiliki sumber daya manusia berkualitas memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 2.
 - 5) Strategi bisnis tepat dan terstruktur memiliki nilai kepuasan sebesar 2 dan nilai kontribusi sebesar 2.
2. *Key Performance Indicator stakeholder* supplier:
 - 1) Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci memiliki nilai kepuasan sebesar 4,5 dan nilai kontribusi sebesar 4,25.
 - 2) Kualitas barang terjamin memiliki nilai kepuasan sebesar 3,58 dan nilai kontribusi sebesar 3,25.

- 3) Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal memiliki nilai kepuasan sebesar 2,75 dan nilai kontribusi sebesar 2,58.
 - 4) Transaksi pembayaran dilakukan transparan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,08 dan nilai kontribusi sebesar 2,33.
3. *Key Performance Indicator stakeholder karyawan:*
- 1) Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,12 dan nilai kontribusi sebesar 3,12.
 - 2) Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,20 dan nilai kontribusi sebesar 3,15.
 - 3) Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja memiliki nilai kepuasan sebesar 3,24 dan nilai kontribusi sebesar 3,22.
 - 4) Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,15 dan nilai kontribusi sebesar 3,15.
4. *Key Performance Indicator stakeholder pelanggan:*
- 1) Harga produk terjangkau memiliki nilai kepuasan sebesar 3,75 dan nilai kontribusi sebesar 3,69.
 - 2) Produk bervariasi memiliki nilai kepuasan sebesar 3,64 dan nilai kontribusi sebesar 3,51.
 - 3) Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*) memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 2,84.
 - 4) Pelayanan memuaskan (*good services*) memiliki nilai kepuasan sebesar 2,82 dan nilai kontribusi sebesar 2,69.
 - 5) Lahan parkir luas dan memadai memiliki nilai kepuasan sebesar 3,65 dan nilai kontribusi sebesar 3,55.

Setelah mengetahui *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing – masing *stakeholder* Bakpia Patuk 75, langkah selanjutnya yaitu menentukan strategi, proses dan kapabilitas yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* Bakpia Patuk 75. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) masing – masing *stakeholder* tersebut. Strategi, proses dan kapabilitas dari tiap *stakeholder* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Strategi, Proses dan Kapabilitas *Stakeholder* Manajer (*Owner*)

<i>Stakeholder</i> Manajer (<i>Owner</i>)			
No	Strategi	Proses	Kapabilitas
1	Menyusun strategi penjualan produk, peluang pasar dan pelatihan karyawan	Memantau hasil penjualan produk, memberdayakan karyawan untuk mempromosikan produk, memasang iklan di radio atau siaran tv.	Mengikuti festival kuliner dan melakukan evaluasi hasil penjualan produk serta hasil pelatihan karyawan
2	Merancang sistem basis data	Mengklasifikasikan data perusahaan (data <i>internal</i> dan <i>eksternal</i>)	Menyusun data perusahaan menggunakan <i>software microsoft excel</i> agar mudah dilakukan pengecekan
3	Melakukan komunikasi aktif dan saling terbuka dalam kerjasama bisnis	Menyusun perjanjian kerjasama dan memberikan <i>reward</i> maupun sanksi jika melanggar perjanjian	Membuat perjanjian kerjasama secara sah (MOU)
4	Menentukan standar kualitas karyawan perusahaan	Memberikan pelatihan cara membuat bakpia tradisional, cara menawarkan dan menjual produk serta cara memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen	Mempraktekkan hasil pelatihan kemudian memberikan penilaian hasil praktek dengan pemberian <i>reward</i> bagi yang berhasil
5	Menyusun alternatif strategi bisnis yang unik dan menarik	Memberikan penawaran promo menarik seperti beli 2 gratis 1 atau belanja minimal Rp 100.000 mendapatkan bakpia gratis 1 kotak	Mengikuti festival kuliner untuk menawarkan promo tersebut ke hadapan publik

Tabel 4.19 Strategi, Proses dan Kapabilitas *Stakeholder Supplier*

<i>Stakeholder Supplier</i>			
No	Strategi	Proses	Kapabilitas
1	Menyusun poin penting isi perjanjian kerjasama berupa aturan main, <i>reward</i> dan sanksi	Membuat dokumen perjanjian kerjasama berupa MOU resmi	Menandatangani isi dari MOU sesuai kesepakatan
2	Membentuk divisi <i>quality control & assurance</i>	Divisi <i>quality control & assurance</i> melakukan pengecekan dan uji kualitas sampel secara berkala	Memberikan garansi jika ditemukan kecacatan produk
3	Membuat dan menyusun penjadwalan pengiriman barang	Melakukan <i>forecasting</i> penjadwalan pengiriman barang	Melakukan <i>monitoring</i> dan <i>rescheduling</i> jika terjadi kendala pengiriman barang
4	Menyediakan detail harga barang dan biaya pengiriman sesuai kesepakatan	Mempersiapkan dokumen tagihan pembayaran <i>billing</i> kepada konsumen	Memberikan dokumen transaksi dan tagihan pembayaran (<i>billing document</i>) kepada konsumen

Tabel 4.20 Strategi, Proses dan Kapabilitas *Stakeholder Karyawan*

<i>Stakeholder Karyawan</i>			
No	Strategi	Proses	Kapabilitas
1	Mengklasifikasikan gaji karyawan sesuai pekerjaan	Membuat perjanjian resmi terkait kesepakatan gaji karyawan	Memberikan gaji karyawan sesuai tanggal pemberian gaji
2	Mengklasifikasikan jumlah tunjangan sesuai kemampuan perusahaan	Memberikan tunjangan karyawan jika perusahaan mengalami peningkatan atau telah	Memberikan tunjangan pemasukan secara langsung tanpa prosedur yang berbelit – belit.

Stakeholder Karyawan			
No	Strategi	Proses	Kapabilitas
		mencapai target	
3	Mempersiapkan dana kesehatan karyawan	Membantu karyawan mengelola BPJS dan memberikan santunan kesehatan sesuai kemampuan perusahaan	Memberikan dana santunan kesehatan bagi karyawan yang dirawat di rumah sakit
4	Menentukan jumlah hari yang diperbolehkan karyawan saat akan me	Menentukan jumlah jatah cuti kerja karyawan	Mampu mengelola jatah izin cuti dengan bijak.

Tabel 4.21 Strategi, Proses dan Kapabilitas *Stakeholder* Pelanggan

Stakeholder Pelanggan			
No	Strategi	Proses	Kapabilitas
1	Melakukan perhitungan analisis <i>break event point</i> dan perhitungan margin keuntungan (<i>net profit margin</i>)	Menentukan harga penjualan produk berdasarkan perhitungan <i>BEP</i> dan <i>NPM</i>	Mengukur seberapa lama waktu pengembalian modal berdasarkan hasil penjualan produk
2	Melakukan riset dan survei pasar terkait produk pesaing	Melakukan inovasi produk dengan memberi varian rasa pada bakpia dan menyewakan tempat untuk <i>supplier</i> jika ingin menitipkan produk yang ingin dijual	Mengikuti acara festival jajanan nusantara untuk memperkenalkan varian rasa produk bakpia dan produk titipan <i>supplier</i>
3	Menyediakan bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	Memberikan <i>bill</i> dengan rincian harga sesuai dengan jumlah pembelian	Menyerahkan <i>bill</i> baik diminta atau tidak diminta oleh konsumen sebagai bukti rincian pembayaran
4	Memberikan pelatihan	Mempraktekkan secara	Melakukan evaluasi

Stakeholder Pelanggan			
No	Strategi	Proses	Kapabilitas
	mengenai cara langsung hasil pelatihan yang pelayanan dan melakukan memberikan pelayanan diajarkan serta mendengarkan perbaikan pelayanan jika yang baik kepada keluhan konsumen terjadi keluhan dari konsumen		
5	Menyusun skema dan perkiraan tempat parkir kendaraan supaya kendaraan dapat terparkir rapi	Membuat garis batas parkir agar kendaraan dapat parkir dengan rapi	Menyedikan tukang parkir untuk membantu mengatur tempat parkir dan menjaga tempat parkir agar lebih aman

4.2.6 Pendefinisian *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah merumuskan *Key Performance Indicator* (KPI) dari seluruh *stakeholder* yang ada dan telah mendefinisikan mengenai strategi, proses dan kapabilitas dari masing – masing *stakeholder* tersebut, kemudian perlu dilakukan adanya pendefinisian dari seluruh *Key Performance Indicator* (KPI) yang bertujuan untuk memudahkan perusahaan dalam memahami maksud dari definisi masing – masing KPI yang telah dijabarkan sebelumnya. Berikut adalah masing – masing penjabaran definisi dari tiap – tiap KPI:

1. *Key Performance Indicator* manajer (owner):

1) Peningkatan kinerja perusahaan

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan sehingga dapat dilakukan evaluasi guna meningkatkan kinerja perusahaan. KPI tersebut dapat tercapai dengan cara senantiasa melakukan kontrol dan evaluasi terhadap hasil penjualan produk, produktivitas karyawan dan mampu menumbuhkan loyalitas pada karyawan dan mitra kerja perusahaan.

2) Data perusahaan mudah diakses

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemudahan dalam mengakses data perusahaan secara sistematis. KPI digunakan untuk memudahkan perusahaan dalam melakukan monitoring, kontrol dan evaluasi strategi bisnis, inovasi produk dan mencari peluang pasar baru agar bisnis perusahaan mengalami peningkatan.

3) Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur intensitas komunikasi dengan mitra kerja perusahaan agar terjalin komunikasi yang baik. KPI tersebut digunakan untuk mengetahui dan menerima segala kritik dan saran serta menjaga hubungan baik dan selalu berkomunikasi aktif dengan para *stakeholder* baik berupa kesepakatan kerjasama dan evaluasi penjualan produk.

4) Memiliki sumber daya manusia berkualitas

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaannya. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu memberikan pelatihan (*training*) kepada karyawan mengenai cara pembuatan bakpia secara tradisional dan cara menawarkan produk agar konsumen berminat untuk membeli produk perusahaan serta mampu memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah kepada konsumen agar konsumen merasa nyaman saat berbelanja produk yang dijual oleh perusahaan.

5) Strategi bisnis tepat dan terstruktur

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam menerapkan strategi bisnis yang telah dirancang dan diaplikasikan oleh perusahaan. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu mampu menyusun strategi bisnis yang inovatif, mampu membidik peluang pasar yang jarang dimasuki oleh para pesaing dan memiliki strategi bisnis yang tepat untuk mensiasati strategi bisnis yang dimiliki oleh para pesaing.

2. *Key Performance Indicator supplier:*

1) Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas antara perusahaan dengan mitra kerja agar kesepakatan kerjasama dapat berjalan dengan baik dan saling menguntungkan kedua belah pihak. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu membuat perjanjian kerjasama yang terbuka, transparan dan saling menguntungkan kedua belah pihak.

2) Kualitas barang terjamin

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kualitas barang yang akan di suplai kepada mitra kerja dapat terjamin dengan baik. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu melakukan monitoring dan kontrol terhadap kualitas barang dan bahan baku serta menentukan standar kualitas produk.

3) Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kecepatan dan ketepatan dalam melakukan suplai barang kepada mitra kerja. KPI tersebut dapat tercapai dengan cara melakukan monitoring secara berkala terkait jadwal pengiriman barang dan bahan baku kepada konsumen.

4) Transaksi pembayaran dilakukan transparan

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas mitra kerja dalam melakukan kerjasama agar terjalinnya komunikasi aktif dan keterbukaan dalam melakukan transaksi pembayaran. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu menunjukkan detail harga barang dan bahan baku yang dipesan oleh rekan kerja sesuai harga kesepakatan kedua belah pihak.

3. *Key Performance Indicator karyawan:*

1) Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam menerima gaji yang sesuai dengan standar UMR pekerja, standar perusahaan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu melaksanakan pekerjaan dengan baik, bersemangat dan loyal terhadap perusahaan.

2) Terpenuhiya jaminan kesejahteraan karyawan

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan karyawan dengan memberikan insentif berupa bonus dan tunjangan hari raya (THR). KPI tersebut dapat tercapai dengan cara memberikan kontribusi terbaik dalam melaksanakan pekerjaan dan selalu menaati peraturan yang berlaku di perusahaan.

3) Terpenuhiya jaminan kesehatan tenaga kerja

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan mendapatkan jaminan kesehatan yang layak dan sesuai standar perusahaan. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu membantu karyawan dalam pengurusan BPJS, memberikan santunan kesehatan dan karyawan harus mampu mengelola tingkat stress dan beban pikiran dengan baik.

4) Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dalam hal pemberian izin cuti sesuai standar perusahaan dan kesepakatan yang telah dilakukan sebelumnya. KPI tersebut dapat tercapai dengan cara senantiasa menaati peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan terkait kesepakatan izin cuti dari kedua belah pihak antara pihak perusahaan dan karyawannya.

4. *Key Performance Indicator* pelanggan:

1) Harga produk terjangkau

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dalam membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu melakukan perhitungan dengan cermat dalam menentukan harga produk dengan cara melakukan analisis titik impas (*break event point*) serta melakukan perhitungan untuk *net profit margin* dengan tepat dan akurat agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan harga jual produk.

2) Produk bervariasi

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dalam membeli produk sehingga konsumen dapat memilih berbagai macam variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan. KPI tersebut dapat tercapai dengan cara melakukan riset dan *survey* pasar serta inovasi terkait perkembangan aneka macam kuliner oleh – oleh yang sedang menjadi *trend center* saat ini.

3) Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan konsumen dalam melakukan transaksi pembayaran untuk mengetahui rincian harga produk yang dibeli. KPI tersebut dapat tercapai dengan kontribusi yaitu menyerahkan bukti transaksi pembayaran baik diminta atau tidak diminta oleh konsumen.

4) Pelayanan memuaskan (*good services*)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dalam menerima pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. KPI tersebut dapat dicapai dengan cara memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah agar konsumen merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan.

5) Lahan parkir luas dan memadai

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kenyamanan konsumen saat parkir kendaraannya. KPI tersebut dapat dicapai dengan cara menyediakan tukang parkir untuk mengawasi keamanan kendaraan konsumen saat di parkir.

4.2.7 Penentuan Nilai Bobot *Key Performance Indicator* (KPI)

Tabel 4.22 Penentuan Nilai Bobot *Stakeholder* Manajer

No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot	Nilai Bobot Akhir
1	Peningkatan kinerja perusahaan	8	0,216

No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot	Nilai Bobot Akhir
2	Data perusahaan mudah diakses	7	0,189
3	Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik	7	0,189
4	Memiliki sumber daya manusia berkualitas	8	0,216
5	Strategi bisnis tepat dan terstruktur	7	0,189
Total Nilai Bobot (50)		37	-

Keterangan:

1. Rentang skala penentuan nilai bobot berkisar antara 1 – 10.
2. Semakin besar nilai bobot yang diberikan, maka semakin penting indikator kinerja tersebut dan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Total nilai bobot berjumlah 50 dengan tiap indikator kinerja memiliki nilai maksimum sebesar 10 dan nilai minimum sebesar 1.

Selanjutnya untuk menentukan nilai bobot akhir dari masing – masing KPI dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Bobot Akhir} = \frac{\text{Nilai Bobot}}{\text{Total Nilai Bobot}} \dots\dots\dots 4.1$$

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai bobot didapatkan dari hasil pengisian kuesioner yang ditujukan kepada perwakilan manajer Bakpia Patuk 75 yang dianggap sebagai pakar atau ahli yang mengetahui segala aktivitas bisnis perusahaan. Pakar atau ahli dari pihak Bakpia 75 tersebut dalam memberikan penilaian bobot memiliki alasan tertentu diantaranya:

1. Peningkatan kinerja perusahaan (KPI 1) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa kinerja perusahaan sudah dipandang sesuai bentuk yang ideal, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
2. Data perusahaan mudah diakses (KPI 2) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa data perusahaan dapat diakses dengan mudah oleh jajaran atau staf – staf tertentu saja memahami kegunaan, fungsi serta privasi dari data internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan dan tidak diberikan oleh semua kalangan, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.

3. Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik (KPI 3) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa komunikasi dengan mitra kerja sudah berjalan dengan baik karena pihak perusahaan dengan pihak mitra kerja sudah saling kenal dan sudah menjalin kerjasama bisnis cukup lama, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.
4. Memiliki sumber daya manusia berkualitas (KPI 4) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan pada setiap bidang kerjanya sudah sesuai dengan kebutuhan, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
5. Strategi bisnis tepat dan terstruktur (KPI 5) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa perusahaan sudah memiliki pengalaman yang cukup panjang dalam menjalani dunia bisnis kuliner sehingga strategi yang diterapkan dapat berjalan dengan baik, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.

Setelah didapatkan nilai bobot akhir, kemudian nilai bobot akhir dari masing – masing KPI tersebut akan digunakan sebagai *input* dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode OMAX.

Tabel 4.23 Penentuan Nilai Bobot *Stakeholder Supplier*

No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot	Nilai Bobot Akhir
1	Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci	8	0,242
2	Kualitas barang terjamin	8	0,242
3	Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal	8	0,242
4	Transaksi pembayaran dilakukan transparan	9	0,272
Total Nilai Bobot (40)		33	-

Keterangan:

1. Rentang skala penentuan nilai bobot berkisar antara 1 – 10.
2. Semakin besar nilai bobot yang diberikan, maka semakin penting indikator kinerja tersebut dan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

3. Total nilai bobot berjumlah 40 dengan tiap indikator kinerja memiliki nilai maksimum sebesar 10 dan nilai minimum sebesar 1.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai bobot didapatkan dari hasil pengisian kuesioner yang ditujukan kepada perwakilan manajer Bakpia Patuk 75 yang dianggap sebagai pakar atau ahli yang mengetahui segala aktivitas bisnis perusahaan. Pakar atau ahli dari pihak Bakpia 75 tersebut dalam memberikan penilaian bobot memiliki alasan tertentu diantaranya:

1. Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci (KPI 6) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa kesepakatan kerjasama telah dibuat diatas kertas berupa dokumen yang berisi perjanjian kerjasama tersebut, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
2. Kualitas barang terjamin (KPI 7) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan perlu adanya penjaminan kualitas barang agar mitra kerja lebih percaya bahwa barang tersebut terjamin kualitasnya dengan baik, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
3. Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal (KPI 8) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa pengiriman suplai barang harus sesuai jadwal untuk meminimalkan terjadinya kehabisan stok dan keterlambatan pengiriman barang, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
4. Transaksi pembayaran dilakukan transparan (KPI 9) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa transaksi pembayaran harus dilakukan transparan agar konsumen dapat menaruh kepercayaan terhadap barang yang dibeli, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 9.

Setelah didapatkan nilai bobot akhir, kemudian nilai bobot akhir dari masing – masing KPI tersebut akan digunakan sebagai *input* dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode OMAX.

Tabel 4.24 Penentuan Nilai Bobot *Stakeholder* Karyawan

No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot	Nilai Bobot Akhir
1	Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	8	0,266
2	Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan	7	0,233
3	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	8	0,266
4	Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan	7	0,233
	Total Nilai Bobot (40)	30	-

Keterangan:

1. Rentang skala penentuan nilai bobot berkisar antara 1 – 10.
2. Semakin besar nilai bobot yang diberikan, maka semakin penting indikator kinerja tersebut dan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Total nilai bobot berjumlah 40 dengan tiap indikator kinerja memiliki nilai maksimum sebesar 10 dan nilai minimum sebesar 1.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai bobot didapatkan dari hasil pengisian kuesioner yang ditujukan kepada perwakilan manajer Bakpia Patuk 75 yang dianggap sebagai pakar atau ahli yang mengetahui segala aktivitas bisnis perusahaan. Pakar atau ahli dari pihak Bakpia 75 tersebut dalam memberikan penilaian bobot memiliki alasan tertentu diantaranya:

1. Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan (KPI 10) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa gaji yang diberikan kepada karyawan sudah layak dan sesuai dengan jenjang karier dan bidang keahlian yang dimiliki, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
2. Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan (KPI 11) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa kesejahteraan karyawan perlu diperhatikan, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.
3. Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja (KPI 12) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa jaminan kesehatan tenaga kerja yang

diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.

4. Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan (KPI 13) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa izin cuti yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku dari Departemen Tenaga Kerja, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.

Setelah didapatkan nilai bobot akhir, kemudian nilai bobot akhir dari masing – masing KPI tersebut akan digunakan sebagai *input* dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode OMAX.

Tabel 4.25 Penentuan Nilai Bobot *Stakeholder* Pelanggan

No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot	Nilai Bobot Akhir
1	Harga produk terjangkau	8	0,216
2	Produk bervariasi	8	0,216
3	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	7	0,189
4	Pelayanan memuaskan (<i>good service</i>)	7	0,189
5	Lahan parkir luas dan memadai	7	0,189
Total Nilai Bobot (50)		37	

Keterangan:

1. Rentang skala penentuan nilai bobot berkisar antara 1 – 10.
2. Semakin besar nilai bobot yang diberikan, maka semakin penting indikator kinerja tersebut dan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Total nilai bobot berjumlah 50 dengan tiap indikator kinerja memiliki nilai maksimum sebesar 10 dan nilai minimum sebesar 1.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai bobot didapatkan dari hasil pengisian kuesioner yang ditujukan kepada perwakilan manajer Bakpia Patuk 75 yang dianggap sebagai pakar atau ahli yang mengetahui segala aktivitas bisnis perusahaan. Pakar atau

ahli dari pihak Bakpia 75 tersebut dalam memberikan penilaian bobot memiliki alasan tertentu diantaranya:

1. Harga produk terjangkau (KPI 14) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa harga produk yang dijual sudah sesuai dengan pangsa pasar yang dituju, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
2. Produk bervariasi (KPI 15) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa produk yang ditawarkan cukup bervariasi dan dalam jangka waktu tertentu selalu ada produk baru yang ditawarkan kepada konsumen, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 8.
3. Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*) (KPI 16) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa bukti transaksi pembayaran (*bill*) sudah disediakan, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.
4. Pelayanan memuaskan (*good service*) (KPI 17) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa pelayanan yang diberikan masih perlu untuk ditingkatkan kembali agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.
5. Lahan parkir luas dan memadai (KPI 18) menurut pakar / ahli Bakpia Patuk 75 beranggapan bahwa lahan parkir yang disediakan sudah sesuai dengan porsi kendaraan yang datang secara rutin, sehingga pakar memberikan nilai bobot sebesar 7.

Setelah didapatkan nilai bobot akhir, kemudian nilai bobot akhir dari masing – masing KPI tersebut akan digunakan sebagai *input* dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode OMAX.

4.2.8 Penentuan Skor Kinerja dengan Metode *Objective Matrix* (OMAX)

Tabel 4.26 Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder* Manajer

No	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Peningkatan Kinerja Perusahaan	%	85	80	90	75
2	Data perusahaan mudah diakses	%	85	80	90	75
3	Komunikasi dengan mitra kerja	%	85	82	90	80

	terjalin baik					
4	Memiliki sumber daya manusia berkualitas	Orang	55	50	60	40
5	Strategi bisnis tepat dan terstruktur	%	85	85	90	75

Data kuantifikasi diatas didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner yang dilakukan dengan pihak manajer Bakpia Patuk 75. Dalam menentukan nilai target, nilai realisasi, nilai optimis dan nilai pesimis tersebut, pihak manajer memberikan penilaian tersebut berdasarkan kondisi aktivitas bisnis perusahaan yang sedang dialami saat ini sehingga penilaian tersebut bersifat obyektif dan menyeluruh dengan berbagai pertimbangan yang telah diperkirakan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75 selaku pakar atau *expert*.

Tabel 4.27 Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder Supplier*

No	Key Performance Indicator (KPI)	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci	%	85	80	90	75
2	Kualitas barang terjamin dengan baik	%	85	80	90	75
3	Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal	%	80	80	85	70
4	Transaksi pembayaran dilakukan transparan	%	85	85	90	75

Data kuantifikasi diatas didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner yang dilakukan dengan pihak manajer Bakpia Patuk 75. Dalam menentukan nilai target, nilai realisasi, nilai optimis dan nilai pesimis tersebut, pihak manajer memberikan penilaian tersebut berdasarkan kondisi aktivitas bisnis perusahaan yang sedang dialami saat ini

sehingga penilaian tersebut bersifat obyektif dan menyeluruh dengan berbagai pertimbangan yang telah diperkirakan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75 selaku pakar atau *expert*.

Tabel 4.28 Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder* Karyawan

No	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	%	80	80	85	75
2	Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan	Orang	55	50	60	40
3	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	Orang	55	50	60	40
4	Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan	%	80	80	85	70

Data kuantifikasi diatas didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner yang dilakukan dengan pihak manajer Bakpia Patuk 75. Dalam menentukan nilai target, nilai realisasi, nilai optimis dan nilai pesimis tersebut, pihak manajer memberikan penilaian tersebut berdasarkan kondisi aktivitas bisnis perusahaan yang sedang dialami saat ini sehingga penilaian tersebut bersifat obyektif dan menyeluruh dengan berbagai pertimbangan yang telah diperkirakan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75 selaku pakar atau *expert*.

Tabel 4.29 Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder* Pelanggan

No	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Harga produk terjangkau	%	90	90	95	80
2	Produk bervariasi	%	90	85	95	80
3	Tersedianya bukti transaksi	%	85	80	90	75

	pembayaran (<i>bill</i>)					
4	Pelayanan memuaskan (<i>good service</i>)	%	85	80	90	75
5	Lahan parkir luas dan memadai	%	80	80	85	75

Data kuantifikasi diatas didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner yang dilakukan dengan pihak manajer Bakpia Patuk 75. Dalam menentukan nilai target, nilai realisasi, nilai optimis dan nilai pesimis tersebut, pihak manajer memberikan penilaian tersebut berdasarkan kondisi aktivitas bisnis perusahaan yang sedang dialami saat ini sehingga penilaian tersebut bersifat obyektif dan menyeluruh dengan berbagai pertimbangan yang telah diperkirakan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75 selaku pakar atau *expert*.

Keterangan Tabel:

1. Target merupakan suatu ukuran nilai yang harus dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu untuk mengetahui sejauh mana potensi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai nilai yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.
2. Realisasi merupakan suatu ukuran nilai yang telah dicapai oleh perusahaan dalam waktu tertentu, kemudian membandingkan dengan nilai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Nilai optimis merupakan suatu ukuran nilai yang mungkin dicapai oleh perusahaan pada periode berikutnya dengan mempertimbangkan antara nilai realisasi dengan nilai target yang telah dicapai oleh perusahaan.
4. Nilai pesimis merupakan suatu ukuran nilai yang tidak mencapai target dengan hasil nilai yang jauh dibawah ukuran nilai yang telah ditetapkan sebagai nilai pencapaian target oleh perusahaan dan mempertimbangkan antara nilai realisasi dengan nilai target yang telah dicapai oleh perusahaan.

Setelah didapatkan data – data kuantifikasi KPI dari masing – masing *stakeholder*, selanjutnya adalah melakukan perhitungan nilai dari tiap indikator yang dimiliki oleh

stakeholder dengan menggunakan metode OMAX. Rumus yang digunakan dalam metode OMAX adalah sebagai berikut:

Perhitungan interval kelas:

$$\Delta XL-H = \frac{YH-YL}{XH-XL} \dots\dots\dots 4.2$$

Keterangan:

$\Delta XL-H$ = Interval angka antara level *high* dan *low*

YH = Angka pada level *high*

YL = Angka pada level *low*

XH = Level *high*

XL = Level *low*

Selanjutnya dilakukan perhitungan dari masing – masing *Key Performance Indicator stakeholder* meliputi:

1. *Stakeholder* manajer

1) KPI 1: Peningkatan kinerja perusahaan (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,216

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

$$\text{Nilai level } x = \text{Nilai level } Xi - \text{nilai interval kelas}$$

$$\begin{aligned}
\text{Level 10} &= 90 \\
\text{Level 9} &= 90 - 0,71 = 89,29 \\
\text{Level 8} &= 89,29 - 0,71 = 88,58 \\
\text{Level 7} &= 88,58 - 0,71 = 87,87 \\
\text{Level 6} &= 87,87 - 0,71 = 87,16 \\
\text{Level 5} &= 87,16 - 0,71 = 86,45 \\
\text{Level 4} &= 86,45 - 0,71 = 85,74 \\
\text{Level 3} &= 85 \\
\text{Level 2} &= 85 - 3,33 = 81,67 \\
\text{Level 1} &= 81,67 - 3,33 = 78,34 \\
\text{Level 0} &= 75
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.26 data kuantifikasi *stakeholder* manajer yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

2) KPI 2: Data perusahaan mudah diakses (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk melakukan monitoring, kontrol dan evaluasi terhadap aktivitas bisnis perusahaan baik berupa strategi bisnis maupun inovasi produk agar bisnis perusahaan mengalami peningkatan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,189

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = 90 – 0,71 = 89,29

Level 8 = 89,29 – 0,71 = 88,58

Level 7 = 88,58 – 0,71 = 87,87

Level 6 = 87,87 – 0,71 = 87,16

Level 5 = 87,16 – 0,71 = 86,45

Level 4 = 86,45 – 0,71 = 85,74

Level 3 = 85

Level 2 = 85 – 3,33 = 81,67

Level 1 = 81,67 – 3,33 = 78,34

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.26 data kuantifikasi *stakeholder* manajer yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan

dijadikan sebagai *input* pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

3) KPI 3: Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengetahui dan menerima segala kritik dan saran serta menjalin komunikasi dan hubungan baik dengan para *stakeholder* perusahaan baik berupa kesepakatan kerjasama dan evaluasi penjualan produk. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 82

Nilai pesimis (level 0) = 80

Nilai bobot = 0,189

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 80) / (3 - 0) = 1,67$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = $90 - 0,71 = 89,29$

Level 8 = $89,29 - 0,71 = 88,58$

Level 7 = $88,58 - 0,71 = 87,87$

Level 6 = $87,87 - 0,71 = 87,16$

Level 5 = $87,16 - 0,71 = 86,45$

Level 4 = $86,45 - 0,71 = 85,74$

Level 3 = 85

Level 2 = $85 - 1,67 = 83,33$

Level 1 = $83,33 - 1,67 = 81,66$

Level 0 = 80

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 1,67. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.26 data kuantifikasi *stakeholder* manajer yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai *input* pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

4) KPI 4: Memiliki sumber daya manusia berkualitas (orang)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan yang dimiliki oleh karyawan perusahaan yaitu dengan cara memberikan pelatihan (*training*) kepada karyawan mengenai cara pembuatan bakpia secara tradisional dan cara menawarkan produk perusahaan serta mampu memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah kepada konsumen agar konsumen merasa nyaman saat berbelanja produk yang dijual oleh perusahaan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk jumlah karyawan yang perlu diberikan pelatihan (*training*).

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 60

Target (level 3) = 55

Realisasi (*performance*) = 50

Nilai pesimis (level 0) = 40

Nilai bobot = 0,216

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (60 - 55) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (55 - 40) / (3 - 0) = 5$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level X_i – nilai interval kelas

Level 10 = 60

Level 9 = $60 - 0,71 = 59,29$

Level 8 = $59,29 - 0,71 = 58,58$

Level 7 = $58,58 - 0,71 = 57,87$

Level 6 = $57,87 - 0,71 = 57,16$

Level 5 = $57,16 - 0,71 = 56,45$

Level 4 = $56,45 - 0,71 = 55,74$

Level 3 = 55

Level 2 = $55 - 5 = 50$

Level 1 = $50 - 5 = 45$

Level 0 = 40

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 5. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.26 data kuantifikasi *stakeholder* manajer yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

5) KPI 5: Strategi bisnis tepat dan terstruktur (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk menyusun strategi bisnis yang inovatif, mampu membidik peluang pasar yang jarang dimasuki oleh para pesaing dan memiliki strategi bisnis yang tepat untuk mensiasati strategi bisnis yang dimiliki oleh para pesaing. Untuk memudahkan pengukuran,

pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 85

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,189

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = 90 – 0,71 = 89,29

Level 8 = 89,29 – 0,71 = 88,58

Level 7 = 88,58 – 0,71 = 87,87

Level 6 = 87,87 – 0,71 = 87,16

Level 5 = 87,16 – 0,71 = 86,45

Level 4 = 86,45 – 0,71 = 85,74

Level 3 = 85

Level 2 = 85 – 3,33 = 81,67

Level 1 = 81,67 – 3,33 = 78,34

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai

Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan pada tabel diatas:

1. Pada KPI peningkatan kinerja perusahaan, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34 sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI peningkatan kinerja perusahaan didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,216 = 0,216$.
2. Pada KPI data perusahaan mudah diakses, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI data perusahaan mudah diakses didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,189 = 0,189$.
3. Pada KPI komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,189 = 0,189$.
4. Pada KPI memiliki sumber daya manusia berkualitas, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 82 yaitu terletak pada baris skor performansi level 2 yaitu sebesar 81,66, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 2. Nilai pada KPI memiliki sumber daya manusia berkualitas didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $2 \times 0,189 = 0,432$.
5. Pada KPI strategi bisnis tepat dan terstruktur, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 85 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 85, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI strategi bisnis tepat dan terstruktur didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,189 = 0,567$.

Total keseluruhan nilai pada tabel perhitungan *stakeholder* manajer diatas didapatkan dari hasil penjumlahan nilai dari masing – masing KPI tersebut yaitu: $0,216 + 0,189 + 0,189 + 0,432 + 0,567 = 1,593$.

2. *Stakeholder supplier*

1) KPI 6: Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas antara perusahaan dengan mitra kerja perusahaan dengan cara membuat perjanjian kerjasama yang terbuka, transparan dan saling menguntungkan kedua belah pihak. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,242

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = $90 - 0,71 = 89,29$

Level 8 = $89,29 - 0,71 = 88,58$

Level 7 = $88,58 - 0,71 = 87,87$

Level 6 = $87,87 - 0,71 = 87,16$

Level 5 = $87,16 - 0,71 = 86,45$

Level 4 = $86,45 - 0,71 = 85,74$

Level 3 = 85

Level 2 = $85 - 3,33 = 81,67$

Level 1 = $81,67 - 3,33 = 78,34$

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.27 data kuantifikasi *stakeholder supplier* yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

2) KPI 7: Kualitas barang terjamin dengan baik (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kualitas barang yang akan di suplai kepada mitra kerja dapat terjamin dengan baik dengan cara melakukan monitoring dan kontrol terhadap kualitas barang dan bahan baku serta menentukan standar kualitas produk. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,242

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

$$\text{Level 9} = 90 - 0,71 = 89,29$$

$$\text{Level 8} = 89,29 - 0,71 = 88,58$$

$$\text{Level 7} = 88,58 - 0,71 = 87,87$$

$$\text{Level 6} = 87,87 - 0,71 = 87,16$$

$$\text{Level 5} = 87,16 - 0,71 = 86,45$$

$$\text{Level 4} = 86,45 - 0,71 = 85,74$$

$$\text{Level 3} = 85$$

$$\text{Level 2} = 85 - 3,33 = 81,67$$

$$\text{Level 1} = 81,67 - 3,33 = 78,34$$

$$\text{Level 0} = 75$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.27 data kuantifikasi *stakeholder supplier* yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

3) KPI 8: Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kecepatan dan ketepatan dalam melakukan suplai barang kepada mitra kerja dengan cara melakukan monitoring secara berkala terhadap jadwal pengiriman barang dan bahan baku kepada konsumen. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 85

Target (level 3) = 80

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 70

Nilai bobot = 0,242

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (85 - 80) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (80 - 70) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 85

Level 9 = 85 – 0,71 = 84,29

Level 8 = 84,29 – 0,71 = 83,58

Level 7 = 83,58 – 0,71 = 82,87

Level 6 = 82,87 – 0,71 = 82,16

Level 5 = 82,16 – 0,71 = 81,45

Level 4 = 81,45 – 0,71 = 80,74

Level 3 = 80

Level 2 = 80 – 3,33 = 76,67

Level 1 = 76,67 – 3,33 = 73,34

Level 0 = 70

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.27 data kuantifikasi *stakeholder supplier* yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan

dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

4) KPI 9: Transaksi pembayaran dilakukan transparan (%)

Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas mitra kerja dalam melakukan kerjasama agar terjalin komunikasi aktif dan keterbukaan dalam melakukan transaksi pembayaran. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 85

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,272

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = $90 - 0,71 = 89,29$

Level 8 = $89,29 - 0,71 = 88,58$

Level 7 = $88,58 - 0,71 = 87,87$

Level 6 = $87,87 - 0,71 = 87,16$

Level 5 = $87,16 - 0,71 = 86,45$

Level 4 = $86,45 - 0,71 = 85,74$

Level 3 = 85

Level 2 = $85 - 3,33 = 81,67$

Level 1 = $81,67 - 3,33 = 78,34$

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.27 data kuantifikasi *stakeholder supplier* yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

Tabel 4.31 Perhitungan Skor *Objective Matrix Stakeholder Supplier*

<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci	Kualitas barang terjamin	Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal	Transaksi pembayaran dilakukan transparan
<i>Performance</i>	80	80	80	85

Skor Performansi	10	90	90	85	90
	9	89,29	89,29	84,29	89,29
	8	88,58	88,58	83,58	88,58
	7	87,87	87,87	82,87	87,87
	6	87,16	87,16	82,16	87,16
	5	86,45	86,45	81,45	86,45
	4	85,74	85,74	80,74	85,74
	3	85	85	80	85
	2	81,67	81,67	76,67	81,67
	1	78,34	78,34	73,34	78,34
	0	75	75	70	75

Skor	1	1	3	3
Bobot	0,242	0,242	0,242	0,272
Nilai	0,242	0,242	0,726	0,816
Total Nilai = 2,026				

Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan pada tabel diatas:

1. Pada KPI kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34 sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,242 = 0,242$.
2. Pada KPI kualitas barang terjamin, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI kualitas barang terjamin didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,242 = 0,242$.
3. Pada KPI proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 80, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,242 = 0,726$.
4. Pada KPI transaksi pembayaran dilakukan transparan, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 85 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 85, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI transaksi pembayaran dilakukan transparan didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,272 = 0,816$.

Total keseluruhan nilai pada tabel perhitungan *stakeholder supplier* diatas didapatkan dari hasil penjumlahan nilai dari masing – masing KPI tersebut yaitu: $0,242 + 0,242 + 0,726 + 0,816 = 2,026$.

3. *Stakeholder* karyawan

1) KPI 10: Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam menerima gaji yang sesuai dengan standar UMR pekerja, standar perusahaan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 85

Target (level 3) = 80

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,258

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (85 - 80) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (80 - 75) / (3 - 0) = 1,67$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level X_i – nilai interval kelas

Level 10 = 85

Level 9 = $85 - 0,71 = 84,29$

Level 8 = $84,29 - 0,71 = 83,58$

Level 7 = $83,58 - 0,71 = 82,87$

Level 6 = $82,87 - 0,71 = 82,16$

Level 5 = $82,16 - 0,71 = 81,45$

Level 4 = $81,45 - 0,71 = 80,74$

Level 3 = 80

Level 2 = $80 - 1,67 = 78,33$

Level 1 = $78,33 - 1,67 = 76,66$

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai

interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 1,67. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.28 data kuantifikasi *stakeholder* karyawan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

2) KPI 11: Terpenuhiya jaminan kesejahteraan karyawan (orang)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dalam menerima gaji yang sesuai dengan standar UMR pekerja, standar kemampuan perusahaan dan sesuai pekerjaan yang dilaksanakan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk jumlah karyawan dimana perusahaan harus memenuhi kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji sesuai standar UMR, standar kemampuan pekerjaannya agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 60

Target (level 3) = 55

Realisasi (*performance*) = 50

Nilai pesimis (level 0) = 40

Nilai bobot = 0,225

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (60 - 55) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (55 - 40) / (3 - 0) = 5$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 60

$$\text{Level 9} = 60 - 0,71 = 59,29$$

$$\text{Level 8} = 59,29 - 0,71 = 58,58$$

$$\text{Level 7} = 58,58 - 0,71 = 57,87$$

$$\text{Level 6} = 57,87 - 0,71 = 57,16$$

$$\text{Level 5} = 57,16 - 0,71 = 56,45$$

$$\text{Level 4} = 56,45 - 0,71 = 55,74$$

$$\text{Level 3} = 55$$

$$\text{Level 2} = 55 - 5 = 50$$

$$\text{Level 1} = 50 - 5 = 45$$

$$\text{Level 0} = 40$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 5. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.28 data kuantifikasi *stakeholder* karyawan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

3) KPI 12: Terpenuhi nya jaminan kesehatan kerja (orang)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dalam mendapatkan jaminan kesehatan yang layak sesuai standar perusahaan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk jumlah karyawan dimana perusahaan harus memenuhi jaminan kesehatan tenaga kerja sesuai prosedur perusahaan dan peraturan pemerintah daerah agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 60

Target (level 3) = 55

Realisasi (*performance*) = 50

Nilai pesimis (level 0) = 40

Nilai bobot = 0,258

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (60 - 55) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (55 - 40) / (3 - 0) = 5$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 60

Level 9 = 60 – 0,71 = 59,29

Level 8 = 59,29 – 0,71 = 58,58

Level 7 = 58,58 – 0,71 = 57,87

Level 6 = 57,87 – 0,71 = 57,16

Level 5 = 57,16 – 0,71 = 56,45

Level 4 = 56,45 – 0,71 = 55,74

Level 3 = 55

Level 2 = 55 – 5 = 50

Level 1 = 50 – 5 = 45

Level 0 = 40

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 5. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.28 data kuantifikasi *stakeholder* karyawan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan

dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

4) KPI 13: Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dalam hal pemberian izin cuti sesuai prosedur perusahaan dan kesepakatan yang telah ditentukan. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 85

Target (level 3) = 80

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 70

Nilai bobot = 0,225

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (85 - 80) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (80 - 70) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 85

Level 9 = $85 - 0,71 = 84,29$

Level 8 = $84,29 - 0,71 = 83,58$

Level 7 = $83,58 - 0,71 = 82,87$

Level 6 = $82,87 - 0,71 = 82,16$

Level 5 = $82,16 - 0,71 = 81,45$

Level 4 = $81,45 - 0,71 = 80,74$

Level 3 = 80

Level 2 = $80 - 3,33 = 76,67$

Level 1 = $76,67 - 3,33 = 73,34$

Level 0 = 70

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.28 data kuantifikasi *stakeholder* karyawan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

Tabel 4.32 Perhitungan Skor *Objective Matrix Stakeholder* Karyawan

<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan
<i>Performance</i>	80	50	50	80

Skor Performansi	10	85	60	60	85
	9	84,29	59,29	59,29	84,29
	8	83,58	58,58	58,58	83,58
	7	82,87	57,87	57,87	82,87
	6	82,16	57,16	57,16	82,16
	5	81,45	56,45	56,45	81,45
	4	80,74	55,74	55,74	80,74
	3	80	55	55	80
	2	78,33	50	50	76,67
	1	76,66	45	45	73,34
	0	75	40	40	70

Skor	3	2	2	3
Bobot	0,266	0,233	0,266	0,233
Nilai	0,798	0,466	0,532	0,699
Total Nilai = 2,495				

Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan pada tabel diatas:

1. Pada KPI pemberian gaji sesuai pekerjaan yang dilakukan, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 80 sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI pemberian gaji sesuai pekerjaan yang dilakukan didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,266 = 0,798$.
2. Pada KPI terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 50 yaitu terletak pada baris skor performansi level 2 yaitu sebesar 50, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 2. Nilai pada KPI terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $2 \times 0,233 = 0,466$.
3. Pada KPI terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 50 yaitu terletak pada baris skor performansi level 2 yaitu sebesar 50, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 2. Nilai pada KPI terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $2 \times 0,266 = 0,532$.
4. Pada KPI pemberian izin cuti sesuai kesepakatan, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 80, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI pemberian izin cuti sesuai kesepakatan didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,233 = 0,699$.

Total keseluruhan nilai pada tabel perhitungan *stakeholder* karyawan diatas didapatkan dari hasil penjumlahan nilai dari masing – masing KPI tersebut yaitu: $0,798 + 0,466 + 0,532 + 0,699 = 2,495$.

4. *Stakeholder* pelanggan

1) KPI 14: Harga produk terjangkau (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dalam membeli produk yang dijual oleh perusahaan. Perusahaan perlu melakukan perhitungan dengan cermat dalam menentukan harga produk dengan cara melakukan analisis titik impas (*break event point*) serta melakukan perhitungan untuk *net profit margin* dengan tepat dan akurat agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan harga jual produk. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 95

Target (level 3) = 90

Realisasi (*performance*) = 90

Nilai pesimis (level 0) = 80

Nilai bobot = 0,216

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (95 - 90) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (90 - 80) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 95

Level 9 = $95 - 0,71 = 94,29$

Level 8 = $94,29 - 0,71 = 93,58$

Level 7 = $93,58 - 0,71 = 92,87$

Level 6 = $92,87 - 0,71 = 92,16$

Level 5 = $92,16 - 0,71 = 91,45$

Level 4 = $91,45 - 0,71 = 90,74$

Level 3 = 90

Level 2 = $90 - 3,33 = 86,67$

Level 1 = $86,67 - 3,33 = 83,34$

Level 0 = 80

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.29 data kuantifikasi *stakeholder* pelanggan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

2) KPI 15: Produk bervariasi (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dalam membeli produk sehingga konsumen dapat memilih berbagai macam variasi produk yang dijual perusahaan. Perusahaan perlu melakukan riset pasar dan inovasi terkait perkembangan aneka macam kuliner oleh – oleh yang sedang menjadi *trend center* saat ini. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 95

Target (level 3) = 90

Realisasi (*performance*) = 85

Nilai pesimis (level 0) = 80

Nilai bobot = 0,216

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (95 - 90) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (90 - 80) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level X_i – nilai interval kelas

Level 10 = 95

Level 9 = $95 - 0,71 = 94,29$

Level 8 = $94,29 - 0,71 = 93,58$

Level 7 = $93,58 - 0,71 = 92,87$

Level 6 = $92,87 - 0,71 = 92,16$

Level 5 = $92,16 - 0,71 = 91,45$

Level 4 = $91,45 - 0,71 = 90,74$

Level 3 = 90

Level 2 = $90 - 3,33 = 86,67$

Level 1 = $86,67 - 3,33 = 83,34$

Level 0 = 80

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.29 data kuantifikasi *stakeholder* pelanggan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

3) KPI 16: Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*) (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan konsumen dalam melakukan transaksi pembayaran agar konsumen mengetahui rincian harga produk yang dibeli. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,189

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = 90 – 0,71 = 89,29

Level 8 = 89,29 – 0,71 = 88,58

Level 7 = 88,58 – 0,71 = 87,87

Level 6 = 87,87 – 0,71 = 87,16

Level 5 = 87,16 – 0,71 = 86,45

Level 4 = 86,45 – 0,71 = 85,74

Level 3 = 85

Level 2 = 85 – 3,33 = 81,67

Level 1 = 81,67 – 3,33 = 78,34

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.29 data kuantifikasi *stakeholder* pelanggan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan

dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

4) KPI 17: Pelayanan memuaskan (*good service*) (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen saat menerima pelayanan para karyawan dalam membeli produk. Perusahaan melalui karyawannya perlu memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah agar konsumen merasa nyaman dengan pelayanan tersebut. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 90

Target (level 3) = 85

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,189

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (90 - 85) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (85 - 75) / (3 - 0) = 3,33$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 90

Level 9 = 90 – 0,71 = 89,29

Level 8 = 89,29 – 0,71 = 88,58

Level 7 = 88,58 – 0,71 = 87,87

Level 6 = 87,87 – 0,71 = 87,16

Level 5 = 87,16 – 0,71 = 86,45

Level 4 = 86,45 – 0,71 = 85,74

Level 3 = 85

Level 2 = 85 – 3,33 = 81,67

Level 1 = 81,67 – 3,33 = 78,34

Level 0 = 75

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 3,33. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.29 data kuantifikasi *stakeholder* pelanggan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

5) KPI 18: Lahan parkir luas dan memadai (%)

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kenyamanan konsumen saat memarkir kendaraannya di toko. Untuk memudahkan pengukuran, pihak manajer memberikan penilaian dalam bentuk prosentase (%) agar indikator KPI lebih mudah untuk diukur.

Diketahui:

Nilai optimis (level 10) = 85

Target (level 3) = 80

Realisasi (*performance*) = 80

Nilai pesimis (level 0) = 75

Nilai bobot = 0,189

a. Nilai interval kelas level 10 dan level 3

$$= (85 - 80) / (10 - 3) = 0,71$$

b. Nilai interval kelas level 3 dan level 0

$$= (80 - 75) / (3 - 0) = 1,67$$

c. Nilai interval kelas level 10 sampai level 0

Nilai level x = Nilai level Xi – nilai interval kelas

Level 10 = 85

$$\text{Level 9} = 85 - 0,71 = 84,29$$

$$\text{Level 8} = 84,29 - 0,71 = 83,58$$

$$\text{Level 7} = 83,58 - 0,71 = 82,87$$

$$\text{Level 6} = 82,87 - 0,71 = 82,16$$

$$\text{Level 5} = 82,16 - 0,71 = 81,45$$

$$\text{Level 4} = 81,45 - 0,71 = 80,74$$

$$\text{Level 3} = 80$$

$$\text{Level 2} = 80 - 1,67 = 78,33$$

$$\text{Level 1} = 78,33 - 1,67 = 76,66$$

$$\text{Level 0} = 75$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan didapatkan bahwa untuk menentukan nilai interval kelas pada level 10 hingga level 3 serta nilai interval kelas pada level 3 hingga level 0 digunakan rumus interpolasi. Nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 10 hingga level 3 adalah sebesar 0,71 dan nilai interpolasi untuk interval kelas pada level 3 hingga level 0 adalah sebesar 1,67. Nilai level 10 merupakan nilai optimis, nilai level 3 merupakan nilai target, nilai level 0 merupakan nilai pesimis dan nilai realisasi merupakan nilai *performance*. Nilai – nilai tersebut mengacu pada tabel 4.29 data kuantifikasi *stakeholder* pelanggan yang telah ditentukan oleh pihak manajer Bakpia Patuk 75. Nilai *performance* ini yang nantinya akan dijadikan sebagai input pada tabel perhitungan keseluruhan dengan metode *Objective Matrix*.

Tabel 4.33 Perhitungan Skor *Objective Matrix Stakeholder* Pelanggan

<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Harga produk terjangkau	Produk bervariasi	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	Pelayanan memuaskan (<i>good services</i>)	Lahan parkir luas dan memadai
<i>Performance</i>	90	85	80	80	80

Skor Performansi	10	95	95	90	90	85
	9	94,29	94,29	89,29	89,29	84,29
	8	93,58	93,58	88,58	88,58	83,58
	7	92,87	92,87	87,87	87,87	82,87
	6	92,16	92,16	87,16	87,16	82,16
	5	91,45	91,45	86,45	86,45	81,45
	4	90,74	90,74	85,74	85,74	80,74
	3	90	90	85	85	80
	2	86,67	86,67	81,67	81,67	78,33
	1	83,34	83,34	78,34	78,34	76,66
	0	80	80	75	75	75
Skor		3	1	1	1	3
Bobot		0,216	0,216	0,189	0,189	0,189
Nilai		0,648	0,216	0,189	0,189	0,567
Total Nilai = 1,809						

Berikut ini adalah penjelasan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan pada tabel diatas:

1. Pada KPI harga produk terjangkau, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 90 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 90 sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI harga produk terjangkau didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,216 = 0,648$.
2. Pada KPI produk bervariasi, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 85 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 83,34, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI produk bervariasi didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,216 = 0,216$.
3. Pada KPI terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,189 = 0,189$.

4. Pada KPI pelayanan memuaskan (*good services*), skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 1 yaitu sebesar 78,34, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 1. Nilai pada KPI pelayanan memuaskan (*good services*) didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $1 \times 0,189 = 0,189$.
5. Pada KPI lahan parkir luas dan memadai, skor yang paling mendekati nilai *performance* sebesar 80 yaitu terletak pada baris skor performansi level 3 yaitu sebesar 80, sehingga didapatkan skor nya adalah sebesar 3. Nilai pada KPI lahan parkir luas dan memadai didapatkan dari hasil perkalian antara skor dikalikan dengan bobot yaitu: $3 \times 0,189 = 0,567$.

Total keseluruhan nilai pada tabel perhitungan *stakeholder* pelanggan diatas didapatkan dari hasil penjumlahan nilai dari masing – masing KPI tersebut yaitu: $0,648 + 0,216 + 0,189 + 0,189 + 0,567 = 1,809$.

Keterangan:

1. Skor 10: Kinerja perusahaan sangat memuaskan, karena telah mencapai nilai optimis yang ditetapkan perusahaan serta aktivitas bisnis perusahaan berjalan lancar.
2. Skor 9 – 8: Kinerja perusahaan memuaskan, karena telah mendekati nilai optimis yang ditetapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Perusahaan perlu mempertahankan kinerjanya agar performa yang telah dicapai tidak mengalami penurunan.
3. Skor 7 – 6: Kinerja perusahaan cukup memuaskan, karena perusahaan telah memahami fungsi dari masing – masing bidang keahlian dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan.
4. Skor 5 – 4: Kinerja perusahaan telah mencapai diatas nilai target yang ditentukan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja yang telah dicapai tersebut.
5. Skor 3: Kinerja perusahaan telah mencapai nilai target yang ditentukan. Perusahaan perlu mempertahankan kinerja tersebut namun diperlukan juga upaya untuk meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi ke depannya.

6. Skor 2 – 1: Kinerja perusahaan tidak memuaskan, karena nilai kinerja perusahaan berada dibawah nilai target yang telah ditentukan. Perusahaan perlu melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan.
7. Skor 0: Kinerja perusahaan sangat tidak memuaskan, karena nilai kinerja perusahaan berada jauh dibawah nilai target yang telah ditentukan Perusahaan perlu melakukan perbaikan kinerja secara intensif.

Selanjutnya dilakukan penjumlahan total nilai dari masing – masing *stakeholder* berdasarkan tabel perhitungan OMAX. Data perhitungan total nilai (*value*) adalah sebagai berikut:

$$\text{Total Nilai} = 1,593 + 2,026 + 2,495 + 1,809 = 7,923$$

Setelah didapatkan total nilai dari seluruh *stakeholder*, kemudian dilakukan perhitungan *performance indicator* (IP). Nilai IP Bakpia 75 periode sebelumnya diasumsikan sebesar 3 dikarenakan Bakpia 75 belum pernah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX).

Data perhitungan IP Bakpia 75 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{IP} &= \frac{7,923 - 3}{3} \times 100\% \\ &= 1,641 \times 100\% \\ &= 164,1\% \text{ (bernilai positif)} \end{aligned}$$

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Penentuan *Key Performance Indicator* Bakpia Patuk 75

Key Performance Indicator (KPI) didapatkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan metode *Performance Prism* dengan membandingkan antara nilai kepuasan dan nilai kontribusi dari masing – masing *stakeholder*. Jika nilai kepuasan < nilai kontribusi, maka indikator tersebut akan tereliminasi sedangkan apabila nilai kepuasan > nilai kontribusi, maka indikator tersebut masuk ke dalam kategori *Key Performance Indicator* (KPI). Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan metode *Performance Prism*, *item* butir pertanyaan yang dinyatakan tereliminasi dari masing – masing *stakeholder* adalah sebagai berikut:

1. *Stakeholder* manajer terdapat 1 *item* butir pertanyaan yang tereliminasi dari 6 *item* yang ada yaitu:
 - 1) Sistem manajemen yang terstruktur, baik dan transparan memiliki nilai kepuasan sebesar 2 dan nilai kontribusinya sebesar 3. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.

2. *Stakeholder supplier* terdapat 2 *item* butir pertanyaan yang tereliminasi dari 6 *item* yang ada yaitu:
 - 1) Pembayaran pesanan suplai barang tepat waktu memiliki nilai kepuasan sebesar 3,5 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,58. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
 - 2) Jumlah pesanan suplai barang dan bahan baku mengalami peningkatan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,25 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,42. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
3. *Stakeholder karyawan* terdapat 4 *item* butir pertanyaan yang tereliminasi dari 8 *item* yang ada yaitu:
 - 1) Suasana lingkungan kerja yang nyaman memiliki nilai kepuasan sebesar 3,27 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,59. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
 - 2) Terpenuhinya jaminan keselamatan saat bekerja memiliki nilai kepuasan sebesar 3,10 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,54. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
 - 3) Adanya penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja baik memiliki nilai kepuasan sebesar 2,90 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,15. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki

ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.

- 4) Karyawan diberikan kesempatan untuk memberi masukan dan saran terhadap perusahaan memiliki nilai kepuasan sebesar 2,98 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,29. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
4. *Stakeholder* pelanggan terdapat 3 *item* butir pertanyaan yang tereliminasi dari 8 *item* yang ada yaitu:
- 1) Lokasi Bakpia Patuk 75 yang strategis memiliki nilai kepuasan sebesar 3,25 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,76. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
 - 2) Tersedianya ruang tunggu yang nyaman memiliki nilai kepuasan sebesar 3,36 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,73. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.
 - 3) Tersedianya fasilitas pendukung yang memadai (musholla dan toilet) memiliki nilai kepuasan sebesar 3,55 sedangkan nilai kontribusinya sebesar 3,6. Hal ini dikarenakan dalam metode *Performance Prism* memiliki ketentuan bahwa jika nilai skor kontribusi $\geq$ nilai skor kepuasan, maka butir pertanyaan akan tereliminasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka butir *item* pertanyaan akan langsung tereliminasi karena tidak memenuhi kriteria tersebut.

Setelah mengetahui *item – item* pertanyaan yang dinyatakan tidak masuk pada kriteria *key performance indicator* berdasarkan perhitungan dengan metode *Performance Prism*, berikut ini adalah butir pertanyaan yang masuk pada kriteria dan dapat dijadikan sebagai indikator kinerja sesuai dengan ketentuan KPI pada *Performance Prism* yaitu:

1. *Key Performance Indicator* manajer (owner):

1) Peningkatan kinerja perusahaan

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 3 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu melakukan kontrol dan evaluasi terhadap hasil penjualan produk, produktivitas karyawan dan mampu menumbuhkan loyalitas pada karyawan dan mitra kerja perusahaan.

2) Data perusahaan mudah diakses

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 2 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu melakukan monitoring, kontrol dan evaluasi strategi bisnis, inovasi produk dan mencari peluang pasar baru.

3) Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 4 dan nilai kontribusi sebesar 3 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu menerima kritik dan saran serta menjaga hubungan baik dan selalu berkomunikasi aktif dengan mitra kerja (*stakeholder*) perusahaan baik berupa kesepakatan kerjasama dan evaluasi penjualan produk.

4) Memiliki sumber daya manusia berkualitas

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 2 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu memperhatikan keterampilan karyawan yaitu dengan memberikan *training* kepada karyawan mengenai cara pembuatan bakpia secara tradisional dan cara menawarkan produk agar konsumen berminat untuk membeli produk

tersebut serta mampu memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah agar konsumen merasa nyaman saat berbelanja produk.

5) Strategi bisnis tepat dan terstruktur

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 2 dan nilai kontribusi sebesar 2 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu memikirkan beberapa alternatif strategi bisnis untuk mensiasati strategi bisnis yang dimiliki oleh para pesaing yaitu dengan cara memberikan promo menarik seperti beli dua gratis satu atau belanja minimal Rp 100.000 akan mendapatkan gratis bakpia satu kotak dan mengikuti *event – event* kuliner agar masyarakat semakin berminat untuk membeli produk tersebut.

2. *Key Performance Indicator supplier:*

1) Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 4,5 dan nilai kontribusi sebesar 4,25 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak *supplier* perlu membuat aturan perjanjian kerjasama yang berisi poin – point penting yang menjadi aturan main dan isi perjanjian kerjasama tersebut telah disetujui kedua belah pihak secara terbuka, transparan dan saling menguntungkan.

2) Kualitas barang terjamin

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,58 dan nilai kontribusi sebesar 3,25 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak *supplier* perlu melakukan pengecekan kualitas barang yaitu dengan cara membentuk divisi *quality control* dan *quality assurance* agar kualitas barang tetap terjamin dengan baik dan bersedia memberikan ganti rugi apabila barang tersebut ternyata mengalami kecacatan.

3) Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 2,75 dan nilai kontribusi sebesar 2,58 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak *supplier* perlu membuat suatu perencanaan yang matang dalam membuat jadwal pengiriman barang, mampu memastikan dengan tepat kapan barang tersebut sampai di tempat tujuan dan senantiasa melakukan pengecekan jadwal agar tidak terjadi keterlambatan dalam proses pengiriman barang.

4) Transaksi pembayaran dilakukan transparan

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,08 dan nilai kontribusi sebesar 2,33 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak *supplier* harus menyediakan detail harga barang dan biaya pengiriman barang yang telah disepakati dengan mitra kerja.

3. *Key Performance Indicator* karyawan:

1) Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,12 dan nilai kontribusi sebesar 3,12 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak karyawan harus menunjukkan etikat baik dalam bekerja, mematuhi prosedur kerja dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

2) Terpenuhiya jaminan kesejahteraan karyawan

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,20 dan nilai kontribusi sebesar 3,15 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak karyawan harus menunjukkan etikat baik dalam bekerja, senantiasa bersemangat jika perusahaan mewajibkan dalam memenuhi target penjualan produk, mematuhi prosedur kerja dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

3) Terpenuhiya jaminan kesehatan tenaga kerja

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,24 dan nilai kontribusi sebesar 3,22 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu membantu karyawan dalam pengurusan BPJS, memberikan santunan kesehatan dan karyawan harus mampu dalam mengelola tingkat stress dan beban pikiran dengan baik.

4) Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,15 dan nilai kontribusi sebesar 3,15 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Pihak karyawan harus menaati peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan terkait kesepakatan izin cuti dan karyawan harus mampu mengelola jatah izin cuti kerja tersebut dengan baik.

4. *Key Performance Indicator* pelanggan:

1) Harga produk terjangkau

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,75 dan nilai kontribusi sebesar 3,69 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan harus cermat dalam menentukan harga produk dengan cara melakukan perhitungan analisis titik impas (*break event point*) dan melakukan perhitungan *net profit margin* dengan tepat dan akurat agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan harga jual produk.

2) Produk bervariasi

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,64 dan nilai kontribusi sebesar 3,51 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan harus senantiasa melakukan riset dan survei pasar serta melakukan inovasi terkait perkembangan aneka macam kuliner oleh – oleh yang sedang menjadi *trend center* saat ini.

3) Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*)

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dan nilai kontribusi sebesar 2,84 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan harus menyediakan bukti transaksi pembayaran (*bill*) kepada konsumen baik diminta atau tidak diminta agar konsumen dapat mengetahui harga belanjaan yang telah dikeluarkan serta untuk menjaga kesetiaan konsumen kepada perusahaan karena perusahaan sudah transparan dalam hal transaksi pembayaran.

4) Pelayanan memuaskan (*good services*)

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 2,82 dan nilai kontribusi sebesar 2,69 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan atau karyawan harus mampu memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah agar konsumen senantiasa merasa nyaman saat berbelanja produk di toko tersebut.

5) Lahan parkir luas dan memadai

Indikator kinerja ini memiliki nilai kepuasan sebesar 3,65 dan nilai kontribusi sebesar 3,55 sehingga layak dijadikan sebagai indikator kinerja (*key performance indicator*) sesuai ketentuan metode *Performance Prism*. Perusahaan perlu menyediakan tukang parkir untuk mengawasi keamanan kendaraan konsumen saat di parkir di toko.

5.2. Analisis Strategi, Proses dan Kapabilitas *Stakeholder* Bakpia Patuk 75

Analisis strategi, proses dan kapabilitas *stakeholder* digunakan untuk mengetahui langkah – langkah yang dapat dilakukan oleh Bakpia 75 untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut adalah langkah – langkah yang dapat diambil oleh *stakeholder* untuk meningkatkan kinerja berdasarkan masing – masing KPI yang telah ditetapkan:

A. Stakeholder Manajer

1. KPI 1: Peningkatan kinerja perusahaan

- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyusun strategi penjualan produk, mencermati peluang pasar yang masih jarang ada pesaing dan mempersiapkan rencana pelatihan kepada karyawan terkait cara pembuatan bakpia tradisional dan cara mempromosikan dan cara memberikan pelayanan.
- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan *monitoring* hasil penjualan produk, melakukan promosi dengan memasang iklan di radio atau siaran tv dan memberikan pelatihan kepada karyawan terkait cara mempromosikan produk dan cara pembuatan bakpia tradisional.
- c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mengikuti acara kuliner di berbagai tempat, melakukan evaluasi hasil penjualan produk dan melakukan evaluasi hasil pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan.

2. KPI 2: Data perusahaan mudah diakses

- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan merancang sistem basis data perusahaan agar mudah untuk diakses.
- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mengklasifikasikan data – data perusahaan (data *internal* dan data *eksternal*).
- c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyusun data internal dan data eksternal perusahaan dengan menggunakan *software microsoft excel* agar data pengeluaran maupun pemasukan perusahaan lebih mudah dilakukan pengecekan.

3. KPI 3: Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik

- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan komunikasi aktif dan saling terbuka dalam menjalin kerjasama bisnis.

- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyusun perjanjian kerjasama secara detail serta memberikan *reward* maupun sanksi apabila melanggar perjanjian tersebut.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membuat perjanjian kerjasama yang telah disepakati (MOU) secara sah.
4. KPI 4: Memiliki sumber daya manusia berkualitas
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menentukan klasifikasi dan standar kualitas karyawan perusahaan.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan pelatihan kepada karyawan tentang cara pembuatan bakpia tradisional, cara menawarkan produk dan menjual produk kepada konsumen dan cara memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah kepada konsumen.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mempraktekkan langsung hasil pelatihan yang telah dilakukan kemudian diberikan penilaian mengenai hasil praktek tersebut dan diberikan *reward* bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan praktek pelatihan dengan baik.
5. KPI 5: Strategi bisnis tepat dan terstruktur
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyusun beberapa alternatif strategi bisnis yang unik dan menarik.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan penawaran menarik berupa promo beli dua gratis satu atau belanja minimal Rp 100.000 akan mendapatkan bakpia gratis satu kotak.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mengikuti berbagai festival kuliner untuk menawarkan promo – promo menarik tersebut ke hadapan publik.

B. *Stakeholder Supplier*

1. KPI 6: Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci
 - a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyusun poin – poin penting dalam isi perjanjian kerjasama berupa aturan main, *reward* dan sanksi.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membuat dokumen resmi perjanjian kerjasama dengan mitra kerja berupa MOU.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menandatangani isi dari MOU tersebut dengan baik sesuai kesepakatan yang berlaku.

2. KPI 7: Kualitas barang terjamin
 - a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membentuk divisi *quality control* dan *quality assurance* dalam penjaminan kualitas produk.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan divisi *quality control & assurance* melakukan pengecekan secara berkala dengan pengambilan beberapa sampel kemudian dilakukan uji kualitas produknya.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan garansi jika ditemukan adanya kecacatan produk agar konsumen merasa tidak dirugikan dengan kualitas produk tersebut.

3. KPI 8: Proses pengiriman barang sesuai jadwal
 - a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membuat dan menyusun penjadwalan pengiriman barang dengan tepat dan akurat.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan *forecasting* terkait penjadwalan pengiriman barang dan memberikan perkiraan kapan barang sampai ditempat tujuan.

- c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan *monitoring* dan pengecekan terkait proses pengiriman barang serta melakukan *rescheduling* pengiriman jika terjadi kendala saat proses pengiriman.
4. KPI 9: Transaksi pembayaran dilakukan transparan
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyediakan detail harga barang dan biaya pengiriman barang sesuai kesepakatan.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mempersiapkan dokumen tagihan pembayaran (*billing*) kepada konsumen.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan dokumen transaksi pembayaran dan tagihan pembayaran (*billing document*) kepada konsumen.

C. *Stakeholder* Karyawan

1. KPI 10: Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mengklasifikasikan gaji karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membuat perjanjian resmi mengenai kesepakatan gaji yang diberikan kepada karyawan.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan gaji karyawan sesuai tanggal pemberian gaji yang telah disepakati dan tidak diperkenankan menunda – nunda pemberian gaji kepada karyawan.
2. KPI 11: Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu mengklasifikasikan jumlah tunjangan yang diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan.

- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan tunjangan kepada karyawan apabila pemasukan perusahaan telah mengalami peningkatan atau telah mencapai target perusahaan.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan tunjangan secara langsung kepada karyawan tanpa prosedur yang berbelit – belit.
3. KPI 12: Terpenuhiya jaminan kesehatan tenaga kerja
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mempersiapkan dana santunan kesehatan yang ditujukan kepada karyawan yang memiliki masalah kesehatan.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membantu karyawan dalam mengurus BPJS ketenagakerjaan dan memberikan santunan kesehatan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan dana santunan kesehatan kepada karyawan yang dirawat di rumah sakit.
4. KPI 13: Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membuat perjanjian izin cuti diawal saat akan melakukan kontrak kerja.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menentukan jumlah jatah cuti kerja yang dapat digunakan oleh karyawan.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mampu mengelola jatah izin cuti dengan baik dan bijak.

D. *Stakeholder* Pelanggan

1. KPI 14: Harga produk terjangkau

- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan perhitungan analisis titik impas (*break event point*) dan perhitungan *net profit margin* dengan tepat dan akurat.
- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu menentukan harga penjualan produk berdasarkan perhitungan *BEP* dan *NPM*.
- c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu mengukur seberapa lama waktu pengembalian modal yang berdasarkan hasil penjualan produk tersebut.

2. KPI 15: Produk bervariasi

- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan riset dan survei pasar terkait produk – produk pesaing bakpia yang ada di pasaran.
- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan inovasi produk seperti memberikan aneka macam pilihan rasa bakpia coklat, keju, daging, dll dan menyewakan tempat untuk *supplier* jika ingin menitipkan produk yang akan dijual kepada konsumen melalui toko bakpia.
- c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memperkenalkan aneka macam varian rasa produk bakpia dan produk titipan *supplier* kepada konsumen melalui promosi mulut ke mulut, radio, siaran tv dan festival jajanan nusantara di kota Yogyakarta.

3. KPI 16: Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*)

- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyediakan bukti *bill* pembayaran kepada konsumen.
- b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu memberikan *bill* dengan rincian harga sesuai dengan jumlah pembelian yang dilakukan oleh konsumen.

- c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyerahkan *bill* kepada konsumen baik diminta ataupun tidak diminta sebagai bukti transaksi dan rincian pembayaran.
4. KPI 17: Pelayanan memuaskan (*good services*)
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai cara memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan mempraktekkan secara langsung hasil pelatihan tersebut sesuai dengan pelatihan yang telah diajarkan serta mendengarkan keluhan konsumen.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan melakukan evaluasi pelayanan yang telah diberikan kepada konsumen dan melakukan perbaikan pelayanan jika terjadi keluhan dari konsumen.
5. KPI 18: Lahan parkir luas dan memadai
- a. Strategi yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyusun skema dan perkiraan tempat parkir kendaraan supaya kendaraan dapat terparkir dengan rapi.
 - b. Proses yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan membuat garis batas parkir agar kendaraan yang parkir dapat tersusun dengan rapi.
 - c. Kapabilitas yang perlu dilakukan untuk menunjang KPI tersebut yaitu dengan menyediakan tukang parkir untuk membantu mengatur tempat parkir agar lebih rapi dan lebih aman karena dijaga oleh tukang parkir.

5.3. Analisis Penilaian Kinerja Bakpia Patuk 75

Analisis penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan berdasarkan skala penilaian kinerja yang terdapat dalam metode *Objective Matrix* (OMAX). Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, didapatkan nilai dari masing

– masing *stakeholder* yaitu: *stakeholder* manajer sebesar 1,593, *stakeholder supplier* sebesar 2,026, *stakeholder* karyawan sebesar 2,495 dan *stakeholder* pelanggan sebesar 1,809. Kemudian nilai dari masing – masing *stakeholder* tersebut dijumlahkan sehingga didapatkan bahwa total *value Key Performance Indicator* dari keseluruhan *stakeholder* adalah sebesar 7,923. Nilai tersebut berada dalam kisaran rentang skala $8 \leq \text{nilai skor} \leq 3$ yang menyatakan bahwa total nilai skor KPI secara keseluruhan masuk ke dalam kategori skor kinerja yang cukup baik namun diperlukan pengawasan yang lebih intensif agar kinerja perusahaan dapat lebih ditingkatkan. Setelah mengetahui nilai skor kinerja dari masing – masing KPI *stakeholder* secara keseluruhan, selanjutnya dilakukan pengukuran mengenai *performance indicator* (IP) yang telah dicapai oleh Bakpia Patuk 75. Nilai skor IP yang didapatkan oleh Bakpia Patuk 75 adalah sebesar 164,1% yang menandakan bahwa nilai indikator kinerja yang telah dicapai berada pada kategori cukup baik dengan nilai positif yaitu diatas 100%.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Indikator kinerja yang dimiliki oleh Bakpia Patuk 75 terdiri dari:
 - 1) *Key Performance Indicator stakeholder* manajer (*owner*):
 - a. Peningkatan kinerja perusahaan memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dengan nilai kontribusi sebesar 3.
 - b. Data perusahaan mudah diakses memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dengan nilai kontribusi sebesar 2.
 - c. Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik memiliki nilai kepuasan sebesar 4 dengan nilai kontribusi sebesar 3.
 - d. Memiliki sumber daya manusia berkualitas memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dengan nilai kontribusi sebesar 2.
 - e. Strategi bisnis tepat dan terstruktur memiliki nilai kepuasan sebesar 2 dengan nilai kontribusi sebesar 2.
 - 2) *Key Performance Indicator stakeholder* *supplier*:
 - a. Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci memiliki nilai kepuasan sebesar 4,5 dengan nilai kontribusi sebesar 4,25.
 - b. Kualitas barang terjamin memiliki nilai kepuasan sebesar 3,58 dengan nilai kontribusi sebesar 3,25.

- c. Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal memiliki nilai kepuasan sebesar 2,75 dengan nilai kontribusi sebesar 2,58.
- d. Transaksi pembayaran dilakukan transparan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,08 dengan nilai kontribusi sebesar 2,33.

3) *Key Performance Indicator stakeholder* karyawan:

- a. Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,12 dengan nilai kontribusi sebesar 3,12.
- b. Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,20 dengan nilai kontribusi sebesar 3,15.
- c. Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja memiliki nilai kepuasan sebesar 3,24 dengan nilai kontribusi sebesar 3,22.
- d. Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan memiliki nilai kepuasan sebesar 3,15 dengan nilai kontribusi sebesar 3,15.

4) *Key Performance Indicator stakeholder* pelanggan

- a. Harga produk terjangkau memiliki nilai kepuasan sebesar 3,75 dengan nilai kontribusi sebesar 3,69.
- b. Produk bervariasi memiliki nilai kepuasan sebesar 3,64 dengan nilai kontribusi sebesar 3,51.
- c. Tersedianya bukti transaksi pembayaran (*bill*) memiliki nilai kepuasan sebesar 3 dengan nilai kontribusi sebesar 2,84.
- d. Pelayanan memuaskan (*good services*) memiliki nilai kepuasan sebesar 2,82 dengan nilai kontribusi sebesar 2,69.
- e. Lahan parkir luas dan memadai memiliki nilai kepuasan sebesar 3,65 dengan nilai kontribusi sebesar 3,55.

2. Hasil kinerja Bakpia Patuk 75 jika diukur menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) adalah sebesar 7,923 yang masuk kisaran rentang skala $8 \leq \text{nilai skor} \geq 3$ sehingga kinerja perusahaan masuk dalam kategori cukup baik dan diperlukan pengawasan lebih intensif agar kinerja perusahaan dapat lebih ditingkatkan. Nilai prosentase *performance indicator* (IP) sebesar 164,1% yang berada pada kategori cukup baik dengan nilai positif yaitu berada diatas 100%.

6.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Bakpia Patuk 75, peneliti memberikan beberapa saran diantaranya:

1. Bakpia Patuk 75 .harus melakukan evaluasi untuk KPI *stakeholder* manajer mengenai strategi bisnis yang tepat dan terstruktur, KPI *stakeholder supplier* mengenai proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal dan KPI *stakeholder* pelanggan mengenai pelayanan memuaskan karena ketiga KPI tersebut baik dari segi nilai kepuasan dan segi nilai kontribusi, nilainya masih berada dibawah 3.
2. Untuk KPI *stakeholder* manajer mengenai strategi bisnis yang tepat dan terstruktur harus dilakukan evaluasi strategi bisnis dengan cara memberikan promo menarik seperti promo beli 2 gratis 1 atau belanja minimal Rp 100.000 dapat gratis bakpia 1 kotak dan perlu mengikuti berbagai festival kuliner untuk mempromosikan promo tersebut. Untuk KPI *stakeholder supplier* mengenai proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal harus dilakukan evaluasi dengan cara melakukan metode *forecasting* untuk penjadwalan kiriman barang agar meminimalkan terjadinya keterlambatan pengiriman. Untuk KPI *stakeholder* pelanggan mengenai pelayanan memuaskan harus dilakukan evaluasi dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai cara memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan ramah kepada konsumen serta mampu mendengarkan keluhan konsumen kemudian segera melakukan perbaikan pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto., Agung Saryatmo, M., S. Gunawan, Ardi. 2014. Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Performance Prism* dan *scoring Objective Matrix* (OMAX) pada PT. BPAS. *Jurnal Sinergi*. ISSN: 1410-2331. Volume: 18,2.
- Agustin Prima Dhania, Wike., Santoso, Imam., Permata Sari, Rhesya. 2012. Analisis pengukuran kinerja korporasi menggunakan metode *Performance Prism*. *Jurnal Teknologi Pertanian*. Volume: 13,1.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, edisi revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bhuana Katili, Putri., Setiawan, Hadi., Rahabistara, Yogi. 2015. Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Performance Prism* di PT. XYZ. *Jurnal Industrial Services*. Volume: 1,1.
- Boone, Jr., Harry, N., Deborah A. 2012. *Analyzing likert data*. *Journal of Extension*. Volume: 50,2.
- Budiaji, Weksi. 2013. Skala pengukuran dan jumlah respon skala likert. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*. ISSN 2302-6308. Volume: 2,2.
- Budi Puspitasari, Nia., Prastawa, Heru., Diana, Aimanthin. 2012. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* (Studi kasus pada PDAM Tirta Marta cabang Semarang Tengah). *Jurnal Teknik Industri*. Volume: 7,1.
- Christian, Englebert. 2010. Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Penerbangan di Indonesia dengan Metode *Performance Prism*. Tesis Fakultas Teknik Universitas Indonesia Depok.
- Djunaidi, Much., Setiawan, Eko., Hariyanto, Tri. 2006. Analisis kepuasan pelanggan dengan pendekatan *fuzzy service quality* dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan. *Jurnal Teknik Industri*. Volume: 4,3.

- Effendi, Ferdinand., Ekawati, Yurida. 2014. Pengukur kinerja Hotel X Bojonegoro menggunakan *Performance Prism*, OMAX dan *Traffic Light System*. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. Volume: 2,3.
- Faridz, Raden., Burhan., Eny Wijayantie, Adelya. 2011. Pengukuran dan analisis produktivitas produksi dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) di PG. Kerebet Baru Malang. *Jurnal Agointek*. Volume: 5,2.
- Hanugrani, Nikita., Widha Setyanto, Nasir., Yanuar Efranto, Remba. 2013. Pengukuran performansi *supply chain* dengan menggunakan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) berbasis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*. Volume: 1,1.
- Indriartiningtias, Retno., Ainul Mufid, Titim. 2011. Pengukuran kinerja program studi teknik industri Universitas Trunojoyo. *Jurnal Teknik Industri*. ISSN: 1411-6340. Volume: 1,1.
- Irfan, M. 2007. *Teknik Pengukuran Kinerja di Lingkungan Departemen Agama*. Biro Organisasi dan Tata Laksana.
- Kasenda, Ririvega. 2013. Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverage Company Manado. *Jurnal EMBA* ISSN: 2303-1174. Volume: 1,3.
- Kusuma, W., 2006. Perancangan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* di PT. Kangsen Kenko Indonesia cabang Surabaya. Institut Teknologi Sepuluh November.
- Likert, R.A. 1932. *Technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 140pp: 1-55.
- Londong, Dedy. 2011. *Dasar Penentuan Jumlah Sampel Penelitian*. (online): <http://dedylondong.blogspot.co.id/2011/10/dasar-penentuan-jumlah-sample.html> (5 Januari 2017) 17.42 WIB.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama: Bandung.
- Mardiono, Lisa., Wibisono, Eric., Jolanda, Christine. 2011. Pengukuran kinerja menggunakan model *Performance Prism* (Studi kasus di perusahaan makanan). *Proceedings National Industrial Engineering Conference 6th*.
- Moehariono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia: Bogor.

- Neely, A.D., Adams, C.A. 2000. *Perspectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance. Cranfield School of Management: UK.
- Neely, A.D., Adams, C.A. 2000. *The Performance Prism Can Boost M & A Success*, Centre for Business Performance.. Cranfield School of Management: UK.
- Neely, A.D., Adams, C.A. 2000. *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance. Cranfield School of Management: UK.
- Novanda, Dhea. 2014. Implementasi integrasi SWOT *Balanced Scorecard* dalam perancangan sistem pengukuran kinerja PT. Grafika Jaya Sumbar. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*. ISSN: 2088-4842.
- Novani Prayitno, Valiana., Taroepratjeka, Harsono., Sugih Arijanto. 2014. Pengukuran performansi berdasarkan MBCFPE pada kategori proses perencanaan strategis serta kategori hasil item roses dan pembelajaran siswa di Perguruan Tinggi X Bandung. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. ISSN: 2338-5081. Volume: 2,2.
- Nur Cahyawati, Amanda., Pratikto., Soenoko, Rudy. 2013. Analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan metode *Performance Prism*. *Journal of Engineering and Management in Industrial System*. Volume: 1,1.
- Prasetyo Utomo, Agus., Mariana, Novita. 2011. Analisis tata kelola teknologi informasi (*It Governance*) pada bidang akademik dengan cobit frame work studi kasus pada Universitas Stikubank Semarang. *Jurnal Teknologi Informasi* ISSN: 0854-9524. Volume: 16,2.
- Pratiwi Adi, Henny., Agung Wibowo, M. 2010. Evaluasi kinerja *stakeholders* dalam pembinaan keterampilan tenaga kerja konstruksi dengan metode *Performance Prism*. *Jurnal Media Teknik Sipil*. ISSN: 1412-0976. Volume: X.
- Rahman, Aulia. 2014. Pengukuran produktivitas kinerja perusahaan melalui metode *Performance Prism* terintegrasi dengan *Objective Matrix*. Universitas Islam Indonesia.
- Rias Prastika, Vita., Mubin, Ahmad., Kusuma Dewi, Shanty. 2015. Peningkatan kinerja perusahaan kemasan plastik dengan pendekatan metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix*.
- Riggs, James L. 1986. *Production System: Planning, Analysis, and Control*. John Wiley & Sons: Singapore.

- Royan, S. 2004. Pengembangan aplikasi SPK untuk proses pemilihan manager di PT. Huta Haen Pekan Bagu degan metode AHP. Universitas Ahmad Dahlan.
- Rumita, Rani., Suliantoro, Heri., Lilik A, Martin. 2007. Pengukuran kinerja instalasi rawat jalan rumah sakit umum daerah kodya Semarang dengan menggunakan metode *Perfromance Prism*. *Jurnal Teknik Industri*. Volume: 2,1.
- Sakina Ratum. Athina., Harsono, Ambar., Arijanto, Sugih. 2014. Pengukuran performansi berdasarkan MBCFPE pada kategori proses fokus tenaga kerja dan hasil fokus tenaga kerja di Perguruan Tinggi X. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. ISSN: 2338-5081. Volume: 2,2.
- Singarimbun, M dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.
- Suliantoro, Hery., Intan M, Galuh. 2007. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* (Studi kasus di Plaza Hotel Semarang). *Jurnal Teknik Industri*. Volume: 2,2.
- Sutrisno, 2010. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*. Volume: 3,1.
- Tri Bintarti, Anisa. 2012. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism* pada PT. Tunas Dwipa Matra cabang Godean periode Januari-Juli 2012. *Doctoral Dissertation*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Trisnaningsih, Sri. 2007. Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman *good governance*, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X Makassar*.
- Vanany, Iwan., Tanukhidah, Dian. 2004. Perancangan dan implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism*. *Jurnal teknik Industri*. Volume: 6,2.
- Wahyuni, Erma., dkk. 2004. *Balanced Scorecard Untuk Manajemen Publik*. YAPI: Yogyakarta.

LAMPIRAN

Lampiran A-1 Lembar Permohonan Pengisian Kuesioner

Hal : **PERMOHONAN MENGISI KUESIONER**

Yang Terhormat:

Stakeholder Bakpia Patuk
75

Di

Tempat

Assalamu''alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbilalamin, kita ucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga kita dapat diberikan kesehatan sampai saat ini. Tak lupa Shalawat beriring salam kita haturkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, semoga kelak di akhir zaman kita mendapat syafaat darinya amin.

Saya adalah mahasiswa (S1) jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian Tugas Akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Performance Prism* untuk mengukur kinerja perusahaan, akan tetapi disini saya perlu menyebar kuesioner yang berkaitan dengan kepuasan dan kontribusi pelanggan pada Bakpia Patuk 75.

Sehubungan dengan hal tersebut, kiranya saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner yang akan saya sebar. Yang nantinya kuesioner yang telah disebar akan saya olah data tersebut dan akan saya analisis. Kemudian data kuesioner ini nantinya akan disatukan dengan data lainnya. Data yang diperoleh nantinya juga akan di jaga kerahasiaannya dan akan digunakan untuk keperluan Tugas Akhir saja. Demikian permohonan ini saya buat, harapan saya agar bapak/ibu pelanggan Bakpia Patuk 75 dapat membantu saya mengisi kuesioner ini dengan sebaik mungkin, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Wasalamu''alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Oktober 2016

Hormat saya

Irvan Wijaya Saputra

Lampiran A-2 Lembar Pertanyaan Kuesioner *Stakeholder* Manajer / Owner**KUESIONER****STAKEHOLDER MANAJER / PEMILIK (OWNER)****BAKPIA PATUK 75****I. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!****KETERANGAN JAWABAN:**

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

II. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)

Usia :.....

Pekerjaan :.....

No.	Kebutuhan (<i>Satisfaction</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Peningkatan kinerja perusahaan	1	2	3	4	5
2.	Kemudahan dalam mengakses data internal dan eksternal perusahaan	1	2	3	4	5
3.	Terjalannya komunikasi yang baik antara perusahaan dengan pihak – pihak yang terkait dengan aktivitas bisnis perusahaan	1	2	3	4	5
4.	Sumber daya manusia yang baik dan berkualitas	1	2	3	4	5
5.	Sistem manajemen yang terstruktur baik dan transparan	1	2	3	4	5
6.	Strategi bisnis yang tepat dan terstruktur	1	2	3	4	5

III. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN:

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

No.	Kontribusi (<i>Contribution</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Senantiasa melakukan kontrol dan evaluasi terhadap kinerja perusahaan	1	2	3	4	5
2.	Mudah dalam menentukan kebijakan yang nantinya akan dilakukan	1	2	3	4	5
3.	Menerima kritik dan saran serta menjaga hubungan baik dengan para <i>stakeholder</i> (<i>supplier</i> , konsumen, karyawan, pemerintah)	1	2	3	4	5
4.	Memberikan pelatihan (<i>training</i>) kepada karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki	1	2	3	4	5
5.	Meningkatkan wawasan dan kemampuan mengenai sistem manajemen yang baik	1	2	3	4	5
6.	Menambah wawasan, memahami peluang pasar dan mampu mensiasati strategi yang dimiliki oleh pesaing	1	2	3	4	5

Lampiran A-3 Lembar Pertanyaan Kuesioner *Stakeholder Supplier*

KUESIONER
STAKEHOLDER SUPPLIER
BAKPIA PATUK 75

I. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!**KETERANGAN JAWABAN:**

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

II. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)

Usia :.....

Pekerjaan :.....

No.	Kebutuhan (<i>Satisfaction</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Kesepakatan kerjasama dengan pihak perusahaan harus jelas dan terperinci	1	2	3	4	5
2.	Kualitas barang dan bahan baku terjamin dengan baik	1	2	3	4	5
3.	Pembayaran pesanan suplai barang tepat waktu	1	2	3	4	5
4.	Jumlah pesanan suplai barang dan bahan baku mengalami peningkatan	1	2	3	4	5
5.	Proses pengiriman suplai barang dan bahan baku sesuai dengan jadwal	1	2	3	4	5
6.	Transaksi pembayaran dilakukan secara transparan	1	2	3	4	5

III. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN:

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

No.	Kontribusi (<i>Contribution</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Membuat perjanjian kerjasama yang saling menguntungkan	1	2	3	4	5
2.	Melakukan monitoring dan kontrol terhadap kualitas barang dan bahan baku	1	2	3	4	5
3.	Menjaga kepercayaan rekan kerja terhadap kerjasama yang dilakukan	1	2	3	4	5
4.	Memberikan pelayanan dan kualitas bahan baku sebaik mungkin kepada rekan kerja	1	2	3	4	5
5.	Melakukan monitoring terkait jadwal pengiriman barang dan bahan baku	1	2	3	4	5
6.	Menunjukkan detail harga barang dan bahan baku yang dipesan oleh rekan kerja sesuai harga yang telah disepakati sebelumnya	1	2	3	4	5

Lampiran A-4 Lembar Pertanyaan Kuesioner *Stakeholder* Karyawan

KUESIONER
STAKEHOLDER KARYAWAN
BAKPIA PATUK 75

I. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!**KETERANGAN JAWABAN:**

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

II. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)

Usia :

Pekerjaan :

No.	Kebutuhan (<i>Satisfaction</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan	1	2	3	4	5
2.	Suasana lingkungan kerja yang nyaman	1	2	3	4	5
3.	Kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi (adanya bonus dan THR)	1	2	3	4	5
4.	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	1	2	3	4	5
5.	Terpenuhinya jaminan keselamatan saat bekerja	1	2	3	4	5
6.	Adanya penghargaan terhadap karyawan memiliki prestasi kerja baik	1	2	3	4	5
7.	Pemberian izin cuti sesuai dengan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan	1	2	3	4	5
8.	Karyawan diberikan kesempatan untuk memberi masukan dan saran terhadap perusahaan	1	2	3	4	5

III. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN:

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

No.	Kontribusi (<i>Contribution</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Melaksanakan pekerjaan dengan baik dan bersemangat	1	2	3	4	5
2.	Menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan dan merawat peralatan yang digunakan saat bekerja dengan baik	1	2	3	4	5
3.	Memberikan kontribusi terbaik dalam melakukan pekerjaannya	1	2	3	4	5
4.	Menjaga kondisi tubuh agar senantiasa fit saat melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
5.	Meningkatkan konsentrasi saat melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kecelakaan kerja	1	2	3	4	5
6.	Meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
7.	Menaati kesepakatan izin cuti yang telah disepakati sebelumnya	1	2	3	4	5
8.	Memberikan masukan dan saran positif yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi oleh perusahaan	1	2	3	4	5

Lampiran A-4 Lembar Pertanyaan Kuesioner *Stakeholder* Pelanggan

KUESIONER
STAKEHOLDER PELANGGAN
BAKPIA PATUK 75

I. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!**KETERANGAN JAWABAN:**

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

II. Data Responden

Jenis Kelamin : laki-laki/perempuan (coret yang tidak perlu)

Usia :

Pekerjaan :

No.	Kebutuhan (<i>Satisfaction</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Harga produk yang ditawarkan terjangkau	1	2	3	4	5
2.	Lokasi Bakpia Patuk 75 yang strategis	1	2	3	4	5
3.	Produk yang ditawarkan bervariasi	1	2	3	4	5
4.	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	1	2	3	4	5
5.	Pelayanan kepada konsumen cepat, tanggap dan ramah	1	2	3	4	5
6.	Lahan parkir yang luas dan memadai	1	2	3	4	5
7.	Tersedianya ruang tunggu yang nyaman	1	2	3	4	5
8.	Tersedianya fasilitas pendukung yang memadai (Musholla dan Toilet)	1	2	3	4	5

III. Petunjuk Pengisian: Berilah tanda (x) pada pilihan jawaban dibawah!

KETERANGAN JAWABAN:

- | | | | |
|---|---------------------------|---|--------------------|
| 1 | = Sangat Tidak Puas (STP) | 4 | = Puas (P) |
| 2 | = Tidak Puas (TP) | 5 | = Sangat Puas (SP) |
| 3 | = Cukup Puas (CP) | | |

No.	Kontribusi (<i>Contribution</i>)	STP	TP	CP	P	SP
1.	Produk dapat dibeli oleh semua kalangan	1	2	3	4	5
2.	Konsumen mudah untuk menemukan lokasi Bakpia Patuk 75	1	2	3	4	5
3.	Konsumen dapat memilih berbagai macam produk saat berbelanja oleh – oleh	1	2	3	4	5
4.	Konsumen merasa lebih percaya dengan adanya bukti pembayaran saat melakukan transaksi	1	2	3	4	5
5.	Konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan	1	2	3	4	5
6.	Konsumen menjadi lebih mudah untuk menempatkan kendaraannya saat berbelanja oleh – oleh	1	2	3	4	5
7.	Konsumen merasa nyaman saat menunggu antrian	1	2	3	4	5
8.	Kebutuhan pribadi konsumen dapat terpenuhi dengan baik	1	2	3	4	5

Lampiran B-1 Lembar Kuesioner Penentuan Bobot *Key Performance Indicator Stakeholder* Manajer

<i>Stakeholder Manajer</i>		
No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot
1	Peningkatan Kinerja Perusahaan	
2	Data perusahaan dapat diakses dengan mudah	
3	Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik	
4	Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas	
5	Strategi bisnis yang tepat dan terstruktur	
Total Nilai Bobot (50)		

Keterangan:

1. Rentang skala penentuan nilai bobot berkisar antara 1 – 10.
2. Semakin besar nilai bobot yang diberikan, maka semakin penting indikator kinerja yang dipilih tersebut.
3. Total nilai bobot berjumlah 50 dengan tiap indikator memiliki nilai maksimum sebesar 10 dan nilai minimum sebesar 1.

Alasan:

Lampiran B-2 Lembar Kuesioner Penentuan Bobot *Key Performance Indicator Stakeholder Supplier*

<i>Stakeholder Supplier</i>		
No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot
1	Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci	
2	Kualitas barang terjamin dengan baik	
3	Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal	
4	Transaksi pembayaran dilakukan transparan	
Total Nilai Bobot (40)		

Lampiran B-3 Lembar Kuesioner Penentuan Bobot *Key Performance Indicator Stakeholder Karyawan*

<i>Stakeholder Karyawan</i>		
No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot
1	Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	
2	Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan	
3	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	
4	Pemberian izin cuti	
Total Nilai Bobot (40)		

Lampiran B-4 Lembar Kuesioner Penentuan Bobot *Key Performance Indicator Stakeholder Pelanggan*

Stakeholder Pelanggan

No	Indikator Kinerja	Nilai Bobot
1	Harga produk terjangkau	
2	Produk bervariasi	
3	Tersedianya bukti pembayaran (<i>bill</i>)	
4	Pelayanan memuaskan (<i>good services</i>)	
5	Lahan parkir luas dan memadai	
Total Nilai Bobot (50)		

Lampiran C-1 Lembar Kuesioner Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder Manajer*

No	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Peningkatan Kinerja Perusahaan	Produk				
2	Data perusahaan dapat diakses dengan mudah	%				
3	Komunikasi dengan mitra kerja terjalin baik	%				
4	Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas	Orang				
5	Strategi bisnis yang tepat dan terstruktur	%				

Lampiran C-2 Lembar Kuesioner Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder Supplier*

No	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Kesepakatan kerjasama jelas dan terperinci	%				
2	Kualitas barang terjamin dengan	%				

	baik					
3	Proses pengiriman suplai barang sesuai jadwal	%				
4	Transaksi pembayaran dilakukan transparan	%				

Lampiran C-3 Lembar Kuesioner Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder* Karyawan

No	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Pemberian gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	%				
2	Terpenuhinya jaminan kesejahteraan karyawan	Orang				
3	Terpenuhinya jaminan kesehatan tenaga kerja	Orang				
4	Pemberian izin cuti sesuai kesepakatan	Hari				

Lampiran C-4 Lembar Kuesioner Data Kuantifikasi *Key Performance Indicator Stakeholder* Karyawan

No	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	Satuan	Target	Realisasi	Nilai Optimis	Nilai Pesimis
1	Harga produk terjangkau	%				
2	Produk bervariasi	%				
3	Tersedianya bukti transaksi pembayaran (<i>bill</i>)	%				
4	Pelayanan memuaskan (<i>good services</i>)	%				
5	Lahan parkir luas dan memadai	m ²				

Lampiran D-1 Hasil Perhitungan Kuesioner *Stakeholder* Manajer / Owner

No	Kepuasan Manajer / Owner					
1	3	3	4	3	2	2

No	Kontribusi Manajer / Owner					
1	3	2	3	2	3	2

Lampiran D-2 Hasil Perhitungan Kuesioner *Stakeholder* Supplier

No	Kepuasan Supplier					
1	5	4	3	2	3	3
2	5	4	3	3	2	1
3	4	3	4	2	3	3
4	5	3	4	3	4	4
5	3	4	4	3	2	2
6	5	4	4	3	3	5
7	5	4	3	3	4	4
8	5	4	3	3	2	3
9	4	4	3	4	2	4
10	5	2	4	3	2	4
11	3	4	3	5	3	3
12	5	3	4	5	3	1
Total	54	43	42	39	33	37
Rata - rata	4,5	3,58	3,5	3,25	2,75	3,08

No	Kepuasan Supplier					
1	5	3	3	3	2	4
2	5	3	2	3	3	1
3	4	3	5	3	3	2
4	5	4	4	4	2	1
5	4	3	2	4	3	2
6	5	3	3	3	2	1
7	3	4	4	3	4	5
8	5	3	2	3	3	2
9	3	3	4	4	2	3
10	4	4	5	3	2	2
11	5	3	4	3	2	3
12	3	3	5	5	3	2
Total	51	39	43	41	31	28
Rata - Rata	4,25	3,25	3,58	3,42	2,58	2,33

Lampiran D-3 Hasil Perhitungan Kuesioner *Stakeholder* Karyawan

No	Kepuasan Karyawan								Total Skor
1	2	3	3	3	3	2	3	3	22
2	4	4	3	4	4	2	3	3	27
3	4	4	3	4	4	2	3	3	27
4	2	3	3	3	3	2	3	3	22
5	3	3	3	3	2	3	3	2	22
6	3	4	4	4	4	3	3	3	28
7	3	4	3	3	3	4	4	4	28
8	4	3	3	3	3	4	4	4	28
9	3	4	4	4	3	3	3	4	28
10	4	4	3	3	4	4	4	4	30
11	4	4	3	4	2	3	3	4	27
12	4	4	3	4	3	3	4	4	29
13	3	4	4	4	4	3	3	3	28
14	4	4	4	3	3	3	4	4	29
15	3	3	4	3	4	3	3	3	26
16	3	3	4	3	2	3	4	3	25
17	3	3	3	3	3	3	3	3	24
18	3	3	4	3	3	3	3	3	25
19	3	3	3	3	4	3	4	3	26
20	3	3	3	3	2	2	2	2	20
21	3	3	3	3	3	2	2	2	21
22	3	3	3	3	3	3	3	2	23
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	3	3	3	4	4	3	3	3	26
25	3	3	3	3	3	4	3	2	24

26	3	3	3	3	3	3	3	2	23
27	3	3	3	3	3	3	2	2	22
28	3	4	3	3	2	2	3	3	23
29	3	3	3	3	3	3	3	3	24
30	3	3	3	3	3	2	2	2	21
31	3	3	3	3	3	3	3	2	23
32	3	3	3	3	4	3	3	3	25
33	3	3	4	3	3	3	3	3	25
34	3	3	3	3	3	2	3	3	23
35	3	3	3	3	3	3	4	3	25
36	3	3	3	4	3	3	3	3	25
37	3	3	3	3	3	4	3	3	25
38	3	3	3	3	3	3	4	3	25
39	3	3	3	3	3	3	3	4	25
40	3	3	3	4	3	3	4	3	26
41	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Total	128	134	131	133	127	119	129	122	-
Rata - rata	3,12	3,27	3,20	3,24	3,10	2,90	3,15	2,98	-

No	Kontribusi Karyawan								Total Skor
1	3	4	3	4	4	4	3	3	28
2	3	4	4	3	4	3	4	4	29
3	4	4	4	3	4	3	4	4	30
4	3	4	3	4	4	4	3	3	28
5	3	4	3	3	4	4	3	2	26

6	4	4	4	4	4	3	4	3	30
7	4	4	3	3	4	4	4	4	30
8	2	3	3	4	4	4	3	4	27
9	3	3	4	3	4	4	4	4	29
10	3	4	4	4	3	3	4	4	29
11	4	4	3	3	4	4	3	4	29
12	3	4	4	3	4	4	4	4	30
13	4	4	4	3	4	3	4	4	30
14	3	4	3	4	4	3	3	4	28
15	4	4	3	3	4	3	4	4	29
16	3	4	3	4	4	3	4	4	29
17	3	3	3	4	4	3	3	3	26
18	2	3	3	4	3	3	3	3	24
19	2	3	3	4	3	2	3	4	24
20	2	4	3	3	4	3	3	3	25
21	3	4	3	3	4	3	3	3	26
22	4	3	2	3	3	4	2	3	24
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24
24	4	4	2	3	3	3	2	3	24
25	3	3	3	3	4	3	3	3	25
26	3	4	3	3	3	4	3	3	26
27	3	3	4	3	3	3	4	3	26
28	3	3	3	3	3	3	3	3	24
29	4	4	3	3	4	3	3	3	27
30	3	4	3	4	4	2	3	3	26
31	3	3	2	3	3	3	2	3	22
32	2	4	3	3	4	3	3	3	25
33	4	3	3	2	3	2	2	3	22

34	3	3	3	3	3	2	3	3	23
35	4	4	3	2	3	3	2	3	24
36	3	3	3	3	3	2	3	3	23
37	2	3	2	2	3	4	2	3	21
38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
39	3	4	4	3	3	3	4	3	27
40	3	3	4	4	3	3	3	3	26
41	3	4	3	3	3	3	3	3	25
Total	128	147	129	132	145	129	129	135	-
Rata - rata	3,12	3,59	3,15	3,22	3,54	3,15	3,15	3,29	-

Lampiran D-4 Hasil Perhitungan Kuesioner *Stakeholder* Pelanggan

No	Kepuasan Pelanggan								Total Skor
1	4	3	4	2	3	3	4	3	26
2	5	5	4	4	3	4	5	4	34
3	4	3	4	3	2	4	4	3	27
4	4	3	3	4	4	3	4	4	29
5	3	4	3	3	4	3	3	4	27
6	3	3	4	4	3	4	3	4	28
7	4	3	3	2	3	3	4	3	25
8	2	3	4	2	4	4	2	2	23
9	4	3	3	2	1	3	4	5	25
10	3	3	3	4	2	4	2	3	24
11	4	3	3	4	2	3	2	4	25
12	3	3	4	3	3	4	3	3	26
13	4	3	3	4	2	3	3	3	25
14	3	3	4	3	2	4	3	3	25
15	4	4	4	3	3	4	2	3	27
16	3	3	4	4	3	4	3	3	27
17	5	3	5	4	5	5	5	5	37
18	3	3	3	4	4	3	2	2	24
19	3	3	4	4	2	4	2	2	24
20	4	4	3	4	4	3	4	5	31
21	3	3	5	2	3	5	2	2	25
22	4	4	3	3	2	3	4	5	28
23	4	3	4	3	4	4	2	4	28
24	3	3	5	4	3	5	2	3	28
25	3	3	2	3	1	4	2	2	20

26	4	4	3	2	1	3	4	5	26
27	4	4	3	5	2	3	2	5	28
28	5	3	4	4	3	4	5	5	33
29	3	4	3	4	5	3	2	2	26
30	3	3	3	5	3	3	3	5	28
31	3	3	3	2	3	3	2	4	23
32	4	3	4	2	2	4	2	5	26
33	5	3	5	4	3	5	5	3	33
34	3	4	5	2	3	5	3	2	27
35	4	2	4	2	2	4	4	3	25
36	4	3	3	1	2	3	4	3	23
37	5	5	5	3	4	5	5	4	36
38	4	2	3	3	4	3	4	3	26
39	4	4	5	3	4	5	4	4	33
40	5	5	5	4	4	3	5	4	35
41	4	3	3	2	4	3	4	4	27
42	3	3	4	4	5	4	4	3	30
43	4	2	3	2	3	3	4	5	26
44	3	4	4	2	1	4	3	4	25
45	3	3	2	3	4	2	2	4	23
46	4	3	4	4	3	4	4	3	29
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	5	5	4	1	3	4	5	3	30
49	4	4	5	2	1	5	4	5	30
50	5	1	3	2	2	3	4	4	24
51	4	2	4	3	2	4	4	4	27
52	4	2	3	1	2	3	4	3	22
53	3	3	2	1	1	2	3	3	18

54	3	3	4	3	2	4	3	3	25
55	4	4	2	3	1	3	3	2	22
Total	206	179	200	165	155	201	185	195	-
Rata - rata	3,75	3,25	3,64	3	2,82	3,65	3,36	3,55	-

No	Kontribusi Pelanggan								Total Skor
1	4	3	4	4	3	3	5	4	30
2	4	4	4	4	3	4	4	4	31
3	3	4	3	2	3	3	3	3	24
4	3	4	3	2	1	4	3	4	24
5	4	4	3	2	3	4	4	4	28
6	3	4	4	3	4	4	3	4	29
7	4	3	2	3	3	3	4	3	25
8	3	3	4	2	3	2	3	2	22
9	2	5	2	4	4	5	2	4	28
10	4	3	3	2	3	3	4	4	26
11	3	4	3	1	2	4	3	4	24
12	2	3	3	4	4	3	2	4	25
13	5	3	2	3	1	3	3	2	22
14	4	4	3	2	2	3	4	4	26
15	3	3	3	3	4	3	2	3	24
16	4	3	4	3	2	3	4	4	27
17	5	5	3	4	4	5	5	5	36
18	3	2	3	3	2	2	3	3	21
19	3	3	3	4	2	2	3	3	23
20	4	5	3	4	4	5	4	5	34

21	2	2	4	2	2	2	2	2	18
22	3	5	2	1	1	5	3	1	21
23	4	4	4	2	2	4	4	5	29
24	3	3	4	3	5	3	3	3	27
25	4	5	3	2	2	2	4	2	24
26	2	5	4	2	1	5	2	5	26
27	5	5	5	2	2	5	5	3	32
28	4	5	3	5	3	5	4	3	32
29	3	2	3	4	1	2	3	4	22
30	3	5	4	3	2	5	3	4	29
31	4	4	4	3	2	4	4	5	30
32	3	5	4	3	2	5	3	4	29
33	2	3	3	2	5	3	2	4	24
34	3	4	5	1	1	2	3	4	23
35	4	3	3	2	2	3	4	5	26
36	5	3	3	1	2	3	5	3	25
37	4	4	4	3	5	4	5	3	32
38	5	3	3	3	3	3	5	3	28
39	4	4	5	5	4	4	4	4	34
40	5	4	5	4	4	4	5	5	36
41	4	5	4	4	3	4	4	4	32
42	4	3	3	5	4	3	4	3	29
43	5	5	3	2	2	5	5	5	32
44	4	4	4	2	2	4	4	3	27
45	4	5	3	2	3	4	4	3	28
46	3	3	3	3	3	3	3	4	25
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	5	3	4	4	2	3	5	4	30

49	5	5	5	3	2	5	5	3	33
50	4	4	3	3	3	4	5	4	30
51	5	4	5	3	3	4	5	4	33
52	3	3	4	2	2	3	4	3	24
53	3	4	4	2	1	3	4	4	25
54	4	3	3	2	3	3	4	3	25
55	4	2	4	3	3	2	4	2	24
Total	203	207	193	156	148	195	205	198	-
Rata - rata	3,69	3,76	3,51	2,84	2,69	3,55	3,73	3,6	-

Lampiran E-1 *Output SPSS Stakeholder Karyawan***Kepuasan Karyawan****Correlations**

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTALSKOR
P1	Pearson Correlation	1	,567**	,003	,349*	,142	,233	,311*	,429**	,635**
	Sig. (2-tailed)		,000	,984	,025	,377	,143	,047	,005	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P2	Pearson Correlation	,567**	1	,257	,553**	,184	,007	,233	,536**	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000		,104	,000	,249	,965	,143	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P3	Pearson Correlation	,003	,257	1	,150	,130	,083	,090	,210	,369*
	Sig. (2-tailed)	,984	,104		,348	,417	,604	,575	,188	,018
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P4	Pearson Correlation	,349*	,553**	,150	1	,298	-,101	,054	,286	,509**
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,348		,058	,530	,738	,070	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P5	Pearson Correlation	,142	,184	,130	,298	1	,102	,106	,138	,462**
	Sig. (2-tailed)	,377	,249	,417	,058		,525	,510	,390	,002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P6	Pearson Correlation	,233	,007	,083	-,101	,102	1	,493**	,323*	,508**
	Sig. (2-tailed)	,143	,965	,604	,530	,525		,001	,040	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P7	Pearson Correlation	,311*	,233	,090	,054	,106	,493**	1	,613**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,047	,143	,575	,738	,510	,001		,000	,000

N		41	41	41	41	41	41	41	41
P8	Pearson Correlation	,429**	,536**	,210	,286	,138	,323*	,613**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,188	,070	,390	,040	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
TOTALSKOR	Pearson Correlation	,635**	,678**	,369*	,509**	,462**	,508**	,670**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,018	,001	,002	,001	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	21,83	4,695	,500	,674
P2	21,68	4,622	,557	,664
P3	21,76	5,339	,214	,722
P4	21,71	5,012	,358	,700
P5	21,85	4,928	,243	,728
P6	22,05	4,798	,297	,716
P7	21,80	4,361	,505	,668
P8	21,98	3,824	,647	,627

Kontribusi Karyawan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTALSKOR
P1	Pearson Correlation	1	,319 [*]	,086	-,280	,102	,017	,076	,117	,338 [*]
	Sig. (2-tailed)		,042	,591	,076	,526	,916	,638	,466	,030
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P2	Pearson Correlation	,319 [*]	1	,218	,064	,509 ^{**}	,203	,344 [*]	,193	,618 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,042		,172	,690	,001	,203	,028	,226	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P3	Pearson Correlation	,086	,218	1	,205	,240	-,062	,809 ^{**}	,362 [*]	,650 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,591	,172		,198	,130	,699	,000	,020	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P4	Pearson Correlation	-,280	,064	,205	1	,275	-,023	,314 [*]	,202	,383 [*]
	Sig. (2-tailed)	,076	,690	,198		,082	,888	,046	,204	,013
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P5	Pearson Correlation	,102	,509 ^{**}	,240	,275	1	,304	,438 ^{**}	,344 [*]	,696 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,526	,001	,130	,082		,053	,004	,027	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P6	Pearson Correlation	,017	,203	-,062	-,023	,304	1	,070	,099	,365 [*]
	Sig. (2-tailed)	,916	,203	,699	,888	,053		,665	,539	,019
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P7	Pearson Correlation	,076	,344 [*]	,809 ^{**}	,314 [*]	,438 ^{**}	,070	1	,541 ^{**}	,809 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,638	,028	,000	,046	,004	,665		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
P8	Pearson Correlation	,117	,193	,362 [*]	,202	,344 [*]	,099	,541 ^{**}	1	,627 ^{**}

Sig. (2-tailed)		,466	,226	,020	,204	,027	,539	,000		,000
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41
TOTALSKOR	Pearson Correlation	,338*	,618**	,650**	,383*	,696**	,365*	,809**	,627**	1
Sig. (2-tailed)		,030	,000	,000	,013	,000	,019	,000	,000	
N		41	41	41	41	41	41	41	41	41

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,677	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	23,07	5,770	,092	,717
P2	22,61	5,144	,472	,625
P3	23,05	4,898	,487	,617
P4	22,98	5,674	,170	,692
P5	22,66	4,930	,569	,603
P6	23,05	5,698	,131	,704
P7	23,05	4,198	,685	,553
P8	22,90	5,090	,480	,623

Lampiran E-2 Output SPSS Stakeholder Pelanggan

Kepuasan Pelanggan

		Correlations								
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTALSKOR
P1	Pearson Correlation	1	,178	,208	,000	,034	,071	,749**	,434**	,602**
	Sig. (2-tailed)		,194	,127	1,000	,808	,605	,000	,001	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P2	Pearson Correlation	,178	1	,249	,157	,137	,175	,156	,103	,478**
	Sig. (2-tailed)	,194		,067	,253	,318	,202	,254	,452	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P3	Pearson Correlation	,208	,249	1	,105	,264	,849**	,283*	-,002	,658**
	Sig. (2-tailed)	,127	,067		,443	,051	,000	,036	,988	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P4	Pearson Correlation	,000	,157	,105	1	,355**	,115	-,105	,110	,448**
	Sig. (2-tailed)	1,000	,253	,443		,008	,402	,447	,426	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P5	Pearson Correlation	,034	,137	,264	,355**	1	,098	,125	-,026	,520**
	Sig. (2-tailed)	,808	,318	,051	,008		,476	,365	,848	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P6	Pearson Correlation	,071	,175	,849**	,115	,098	1	,114	-,138	,490**
	Sig. (2-tailed)	,605	,202	,000	,402	,476		,405	,316	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P7	Pearson Correlation	,749**	,156	,283*	-,105	,125	,114	1	,353**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,254	,036	,447	,365	,405		,008	,000

	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P8	Pearson Correlation	,434**	,103	-,002	,110	-,026	-,138	,353**	1	,443**
	Sig. (2-tailed)	,001	,452	,988	,426	,848	,316	,008		,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
TOTALSKOR	Pearson Correlation	,602**	,478**	,658**	,448**	,520**	,490**	,620**	,443**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,624	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	23,27	12,091	,461	,562
P2	23,76	12,628	,296	,598
P3	23,38	11,352	,504	,543
P4	24,02	12,426	,198	,630
P5	24,20	11,719	,264	,613
P6	23,36	12,606	,316	,594
P7	23,65	11,082	,412	,563
P8	23,47	12,550	,208	,624

Kontribusi Pelanggan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTALSKOR
P1	Pearson Correlation	1	,159	,177	,147	-,005	,200	,890**	,074	,586**
	Sig. (2-tailed)		,245	,195	,283	,971	,144	,000	,593	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P2	Pearson Correlation	,159	1	,117	-,022	-,037	,823**	,182	,259	,561**
	Sig. (2-tailed)	,245		,394	,874	,787	,000	,183	,056	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P3	Pearson Correlation	,177	,117	1	,081	,014	,089	,292*	,210	,415**
	Sig. (2-tailed)	,195	,394		,555	,919	,517	,030	,124	,002
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P4	Pearson Correlation	,147	-,022	,081	1	,466**	,127	,126	,204	,521**
	Sig. (2-tailed)	,283	,874	,555		,000	,356	,359	,135	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P5	Pearson Correlation	-,005	-,037	,014	,466**	1	,092	,043	,097	,428**
	Sig. (2-tailed)	,971	,787	,919	,000		,505	,754	,482	,001
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P6	Pearson Correlation	,200	,823**	,089	,127	,092	1	,207	,373**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,144	,000	,517	,356	,505		,130	,005	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
P7	Pearson Correlation	,890**	,182	,292*	,126	,043	,207	1	,152	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,183	,030	,359	,754	,130		,268	,000

N		55	55	55	55	55	55	55	55	55
P8	Pearson Correlation	,074	,259	,210	,204	,097	,373**	,152	1	,537**
	Sig. (2-tailed)	,593	,056	,124	,135	,482	,005	,268		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55
TOTALSKOR	Pearson Correlation	,586**	,561**	,415**	,521**	,428**	,669**	,641**	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,658	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	23,67	13,409	,417	,611
P2	23,60	13,467	,376	,620
P3	23,85	14,793	,238	,652
P4	24,53	13,513	,301	,641
P5	24,67	14,224	,178	,677
P6	23,82	12,448	,502	,586
P7	23,64	12,828	,475	,595
P8	23,76	13,665	,349	,627