

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System***
(Studi kasus: CV. Otda, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Teknik Industri**



Oleh

Nama : Imam Lukmansyah

No. Mahasiswa : 10 522 346

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

2014

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System***
(Studi kasus: CV. Otda, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Teknik Industri**



Oleh

Nama : Imam Lukmansyah

No. Mahasiswa : 10 522 346

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

2014

LEMBAR PENGAKUAN

Demi Allah saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasang yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual, saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk di tarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

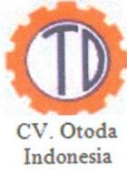


28 November 2014

Imam Lukmansyah

10522346

LEMBAR PENGESAHAN PERUSAHAAN



Office Jl. Parasamya 48 Beran Tridadi Sleman Yogyakarta Indonesia.

Telp./ Fax (0274) 868422, 081 392 186 799, 085 629 443 92

Website : <http://www.rekayasamesin.com>

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Di bawah ini selaku pemilik CV. Otda, Saya:

Nama : Budi Jarot

Jabatan : Direktur

Menerangkan Bahwa :

Nama : Imam Lukmansyah

NIM : 10522346

Fakultas : Teknik Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah menyelesaikan penelitian di perusahaan kami, 8 September – 13 Oktober, 2014. CV. Otda, Sleman-Yogyakarta, Indonesia.

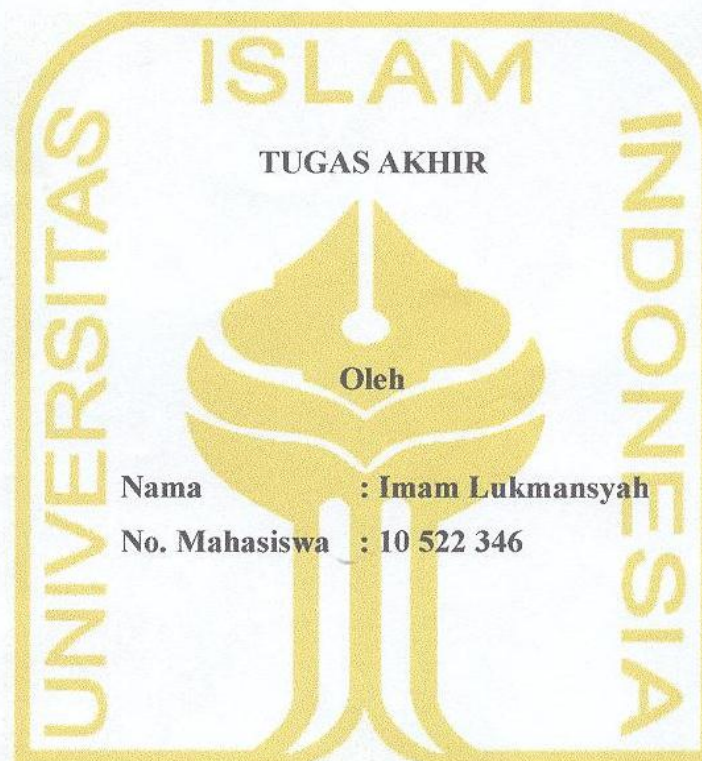
Sleman, 13 Oktober 2014



Budi Jarot
CV. Otda

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System*
(Studi kasus: CV. Otoda, Yogyakarta)**



Yogyakarta, November 2014
Menyetujui, Dosen Pembimbing

(Ir. Hudaya, MM.)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System***
(Studi kasus: CV. Otoda, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Imam Lukmansyah

No. Mahasiswa : 10 522 346

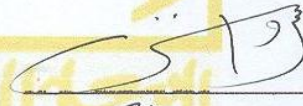
Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Strata S-1 Teknik Industri
Yogyakarta, 28 November 2014

Tim Penguji

Ir. Hudaya, MM.
Ketua

Drs. R. Abdul Djalal, MM.
Anggota 1

Harwati, ST., MT.
Anggota 2



Mengetahui,

Ketua Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karyaku ini untuk :

Kedua Orang tuaku alm. Bapak H. Subekidan Ibu Hj Sarahyang telah memberikan segala cinta dan kasih sayang dan mengajari tentang arti hidup hingga membuat diriku menjadi pribadi yang tangguh, serta memberikan seluruh dukungan moral dan materi sehingga karya ini dapat selesai dengan baik dan lancar walaupun masih jauh dari sempurna.

Terimakasih telah membesarkan dan mendidikku secara ikhlas dan tulus hingga saya besar seperti ini, Mama.

Kakak-kakakku tercinta Iis susilawati, Edi amin, dan Khaerunisa yang selalu mendukungku dan mendukung saya dalam menjalani pendidikan strata - 1.

MOTTO

“ Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. ”

(QS Ar-Ra'd 11).

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada Kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh- sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS. Alam Nasyrah : 6 – 8)

“Barang siapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga”

(HR. Muslim)

وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّهَا الْكَبِيرَةُ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ﴿٤٥﴾

“Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu”

(QS. Al Baqarah : 45)

Pendidikan bukan membuat kita untuk pintar tapi membentuk diri kita untuk terbiasa belajar.

Bersyukur dan Merencanakan hidup dengan membuat langkah-langkah untuk menggapai cita-cita.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Segala puji serta rasa syukur sudah seharusnya kita limpahkan hanya untuk Allah SWT atas nikmat iman dan Islam yang telah diberikan hingga hari ini. Pengetahuan-Nya meliputi segala hal. Atas izin-Nya jua, Ia telah membukakan secuil kutipan pengetahuan-Nya sehingga tulisan ini bisa bergulir, tentu dengan banyak kekurangannya. Yang Maha sempurna hanyalah Dia, Sang Penguasa. Tidak pula terlupakan, selalu terucap shalawat dan salam teruntuk Nabi Muhammad SAW, tokoh yang memberikan inspirasi dalam banyak hal bagi segenap manusia.

Laporan Tugas Akhir ini disusun dari hasil penelitian yang telah dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana S1 pada jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Berbagai hambatan dan kesulitan yang ada dalam penyusunan laporan ini terutama dalam hal pengumpulan dan pengolahan data dari responden dihadapi penulis dengan sabar dan yakin bahwa Allah memberikan kesulitan/masalah tidak lebih rumit dari kemampuan kita untuk mengatasi masalah tersebut.

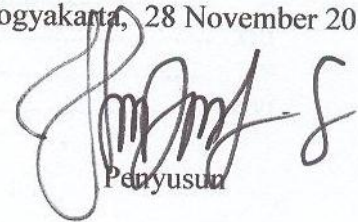
Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Hudaya, MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir, yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dan saran dalam pelaksanaan dan penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Jarot selaku pimpinan sekaligus pengelola CV. Otda yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan observasi dan penyebaran kuisioner guna melengkapi pengolahan data Tugas Akhir ini.
5. Dan semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian laporan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat kami harapkan. Akhir kata penulis berharap agar Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Yogyakarta, 28 November 20



Penyusun

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System***
(Studi kasus: CV. Otda, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Teknik Industri**



Oleh

Nama : Imam Lukmansyah

No. Mahasiswa : 10 522 346

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

2014

LEMBAR PENGAKUAN

Demi Allah saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasang yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual, saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk di tarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

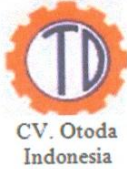


28 November 2014

Imam Lukmansyah

10522346

LEMBAR PENGESAHAN PERUSAHAAN



Office Jl. Parasamya 48 Beran Tridadi Sleman Yogyakarta Indonesia.

Telp./ Fax (0274) 868422, 081 392 186 799, 085 629 443 92

Website : <http://www.rekayasamesin.com>

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Di bawah ini selaku pemilik CV. Otda, Saya:

Nama : Budi Jarot

Jabatan : Direktur

Menerangkan Bahwa :

Nama : Imam Lukmansyah

NIM : 10522346

Fakultas : Teknik Industri

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah menyelesaikan penelitian di perusahaan kami, 8 September – 13 Oktober, 2014. CV. Otda, Sleman-Yogyakarta, Indonesia.

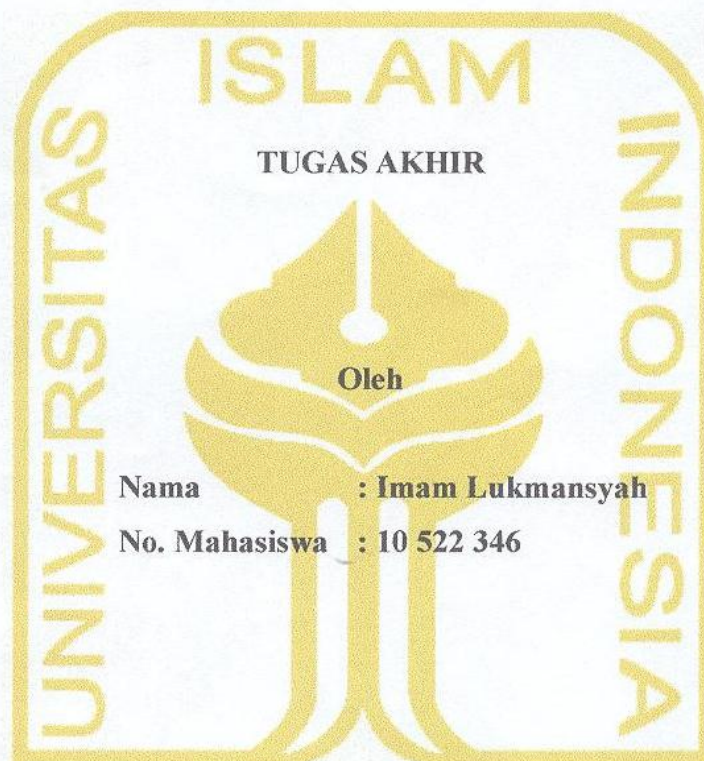
Sleman, 13 Oktober 2014



Budi Jarot
CV. Otda

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System*
(Studi kasus: CV. Otoda, Yogyakarta)**



Yogyakarta, November 2014

Menyetujui, Dosen Pembimbing

(Ir. Hudaya, MM.)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*,
Analytical Hierarchy Process, *Objective Matrix* Dan *Traffic Light System***
(Studi kasus: CV. Otoda, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Imam Lukmansyah

No. Mahasiswa : 10 522 346

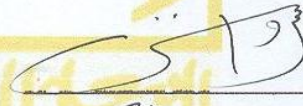
Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Strata S-1 Teknik Industri
Yogyakarta, 28 November 2014

Tim Penguji

Ir. Hudaya, MM.
Ketua

Drs. R. Abdul Djalal, MM.
Anggota 1

Harwati, ST., MT.
Anggota 2



Mengetahui,

Ketua Prodi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia



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

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karyaku ini untuk :

Kedua Orang tuaku alm. Bapak H. Subekidan Ibu Hj Sarahyang telah memberikan segala cinta dan kasih sayang dan mengajari tentang arti hidup hingga membuat diriku menjadi pribadi yang tangguh, serta memberikan seluruh dukungan moral dan materi sehingga karya ini dapat selesai dengan baik dan lancar walaupun masih jauh dari sempurna.

Terimakasih telah membesarkan dan mendidikku secara ikhlas dan tulus hingga saya besar seperti ini, Mama.

Kakak-kakakku tercinta Iis susilawati, Edi amin, dan Khaerunisa yang selalu mendukungku dan mendukung saya dalam menjalani pendidikan strata - 1.

MOTTO

“ Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. ”

(QS Ar-Ra'd 11).

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝٨

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada Kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh- sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS. Alam Nasyrah : 6 – 8)

“Barang siapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga”

(HR. Muslim)

وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّهَا الْكَبِيرَةُ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ۝٤٥

“Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu”

(QS. Al Baqarah : 45)

Pendidikan bukan membuat kita untuk pintar tapi membentuk diri kita untuk terbiasa belajar.

Bersyukur dan Merencanakan hidup dengan membuat langkah-langkah untuk menggapai cita-cita.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Segala puji serta rasa syukur sudah seharusnya kita limpahkan hanya untuk Allah SWT atas nikmat iman dan Islam yang telah diberikan hingga hari ini. Pengetahuannya meliputi segala hal. Atas izin-Nya jua, Ia telah membukakan secuil kutipan pengetahuannya sehingga tulisan ini bisa bergulir, tentu dengan banyak kekurangannya. Yang Maha sempurna hanyalah Dia, Sang Penguasa. Tidak pula terlupakan, selalu terucap shalawat dan salam teruntuk Nabi Muhammad SAW, tokoh yang memberikan inspirasi dalam banyak hal bagi segenap manusia.

Laporan Tugas Akhir ini disusun dari hasil penelitian yang telah dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana S1 pada jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Berbagai hambatan dan kesulitan yang ada dalam penyusunan laporan ini terutama dalam hal pengumpulan dan pengolahan data dari responden dihadapi penulis dengan sabar dan yakin bahwa Allah memberikan kesulitan/masalah tidak lebih rumit dari kemampuan kita untuk mengatasi masalah tersebut.

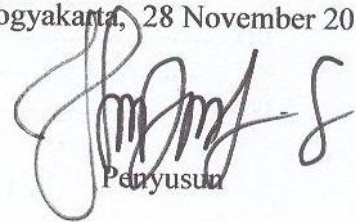
Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Hudaya, MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir, yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dan saran dalam pelaksanaan dan penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Jarot selaku pimpinan sekaligus pengelola CV. Otda yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan observasi dan penyebaran kuisioner guna melengkapi pengolahan data Tugas Akhir ini.
5. Dan semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian laporan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat kami harapkan. Akhir kata penulis berharap agar Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Yogyakarta, 28 November 20


Penyusun

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGAKUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PERUSAHAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja	6
2.1.1. Definisi Kinerja	6
2.1.2. Penilaian Kinerja	7
2.1.3. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja	7
2.2 <i>Performance Prism</i>	8
2.2.1 Definisi <i>Performance Prism</i>	8
2.2.2 Kerangka Fase <i>Performance Prism</i>	11
2.2.3 <i>Stakeholder</i>	12
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	14
2.3.1 Definisi AHP	14
2.3.2 Langkah-Langkah Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> ..	16
2.3.3 Formulasi Matematis	17
2.3.4 Perhitungan Bobot Elemen	17
2.3.5 Perhitungan <i>Consistency Index</i> dan <i>Consistency Ratio</i> ...	18
2.4 <i>Objective Matrix</i> dan <i>Traffic Light Sistem</i>	19
2.4.1 Definisi OMAX	19
2.4.2 <i>Traffic Light System</i>	22
2.5 Kajian Induktif	22

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	25
3.2 Objek Penelitian	25
3.3 Populasi dan Sampel	25
3.3.1 Populasi	25
3.3.2 Sampel	25
3.4 Identifikasi Masalah	26
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.6 Pengujian Instrumen Penelitian.....	28
3.6.1 Uji Validitas	28
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	29
3.7 Pengolahan dan Analisis Data.....	30
3.7.1 Proses Pengolahan Data.....	30
3.7.2 Analisa Hasil	31
3.7.3 Kesimpulan dan Saran	31
3.8 Diagram Alir Penelitian	32

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data	33
4.1.1 Sejarah Perusahaan	33
4.1.2 Struktur Organisasi	34
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	34
4.1.4 Hasil Produksi	35
4.2 Pengolahan Data.....	35
4.2.1 Identifikasi <i>Stakeholder</i>	35
4.2.2 Data Observasi.....	36
4.2.3 Identifikasi Kepuasan & Kontribusi <i>Stakeholder</i>	36
4.2.4 Pengujian Instrumen Penelitian	39
4.2.5 Identifikasi <i>Strategy, Proses & Capability Stakeholder</i>	40
4.2.6 Identifikasi Parameter Kinerja (KPI).....	42
4.2.7 Diagram Hierarki <i>key performance indicator</i> (KPI)	47
4.3 Pembobotan KPI menggunakan <i>Anliitcal Hierarky Process</i> ...	48
4.3.1 Data Faset <i>Performance Prism</i>	48
4.3.2 Data Antar <i>Stakeholder</i> Perusahaan	49
4.3.3 Data Antar Tiap Elemn Tiap <i>Sakeholder</i> Masing-masing Kriteria KPI.....	49
4.3.4 Perhitungan Pembobotan <i>Stakeholder</i>	54
4.3.5 Perhitungan Pembobotan Antar <i>faset Performance Prism</i>	56
4.3.6 Penentuan Bobot Prioritas Untuk Perusahaan Secara Keseluruhan	57
4.4 Scoring system dengan Model Objectif matrik (OMAX) dan Traffic Light System	58
4.4.1 Perhitungan OMAX	58
4.4.2 Traffic light system	59

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan	64
----------------------	----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	67
6.2 Saran.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	17
Tabel 2.2 Tabel Random Indeks.....	18
Tabel 4.1 Data Observasi Kuisioner.....	36
Tabel 4.2Jumlah Sample Pelanggan.....	39
Tabel 4.3Hasil Validitas & Reliability Kolom <i>cronbach alpha</i> Pelanggan	40
Tabel 4.4 <i>Total Corelation</i> Pelanggan	40
Tabel 4.5Identifikasi <i>Stakeholder</i> Satisfaction dan <i>Stakeholder</i> Contribution ..	43
Tabel 4.6 Daftar Parameter Kinerja	44
Tabel 4.7 <i>Key Performance Indcator</i> (KPI) CV. Otoda.....	45
Tabel 4.8 Data Penyebaran Responden.....	48
Tabel 4.9 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar <i>Faset Performance Prism</i>	48
Tabel 4.10Bobot Setiap <i>Faset Performance Prism</i>	48
Tabel 4.11Matriks Banding Berpasangan Antar <i>Stakeholder</i>	49
Tabel 4.12Bobot Setiap <i>Stakeholder</i>	49
Tabel 1.13Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pimpinan.....	49
Tabel 4.14 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pimpinan.....	53
Tabel 4.15Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pelanggan	50
Tabel 4.16Bobot KPI <i>Strategy</i> Pelanggan.....	50
Tabel 4.17Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Karyawan	50
Tabel 4.18 Bobot KPI <i>Strategy</i> Karyawan.....	50
Tabel 4.19 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pemasok	50
Tabel 4.20 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pemasok.....	50
Tabel 4.21 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pemerintah.....	51
Tabel 4.22 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	51
Tabel 4.23 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pimpinan	51
Tabel 4.24 Bobot KPI Proses Pimpinan.....	51
Tabel 4.25 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pelanggan.....	51
Tabel 4.26 Bobot KPI <i>Process</i> Pelanggan.....	51
Tabel 4.27 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Karyawan	52
Tabel 4.28 Bobot KPI <i>Process</i> Karyawan.....	52
Tabel 4.29 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pemasok	52
Tabel 4.30 Bobot KPI <i>Process</i> Pemasok.....	52
Tabel 4.31 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pemerintah	52
Tabel 4.32 Bobot KPI <i>Process</i> Pemerintah	52
Tabel 4.33 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pimpinan.....	53
Tabel 4.34 Bobot KPI <i>Capability</i> Pimpinan.....	53
Tabel 4.35 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pelanggan.....	53
Tabel 4.36 Bobot KPI <i>Capability</i> Pelanggan	53

Tabel 4.37 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Karyawan.....	53
Tabel 4.38 Bobot KPI <i>Capability</i> Karyawan.....	53
Tabel 4.38 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pemasok.....	54
Tabel 4.39 Bobot KPI <i>Capability</i> Pemasok.....	54
Tabel 4.40 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pemerintah	54
Tabel 4.41 Bobot KPI <i>Capability</i> Pemerintah.....	54
Tabel 4.42 Perhitungan Penjumlahan Rata-rata Antar <i>Stakeholder</i>	55
Tabel 4.43 Matrik Normalisasi dan Rata-rata Antar <i>Stakeholder</i>	55
Tabel 4.44 Normalisasi Rata-rata Sntar Faset <i>Performance Prism</i>	60
Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Nilai Bobot KPI Perusahaan.....	56
Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Nilai Bobot KPI Perusahaan.....	57
Tabel 4.46 <i>Scoring OMAX Faset Strategy</i> Pada CV. Otoda.....	60
Tabel 4.47 <i>Scoring OMAX Faset Process</i> Pada CV. Otoda.....	60
Tabel 4.48 <i>OMAX Faset Capability</i> Pada CV. Otoda.....	61
Tabel 4.49 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Hijau	61
Tabel 4.50 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Kuning	62
Tabel 4.51 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Merah.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Lima Fase <i>Performance Prism</i>	9
Gambar 2.2 Model <i>Performance Prism</i>	10
Gambar 2.3 Tabel Objective Matriks	19
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Otoda	34
Gambar 4.2 Struktur Hierarki <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) CV. Otoda....	47
Gambar 4.3 Perkalian Matrix <i>Stakeholder</i>	55

ABSTRAK

Analisis pengukuran kinerja pada CV. Otda dengan *Performance Prism* merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap *stakeholder* yang diidentifikasi dalam bentuk tujuan (*Objective*) di peroleh 30 KPI yang terdiri dari tiga faset *Performance Prism* yaitu, *strategy*, *process*, dan *capability*. Meliputi 6 KPI Pimpinan, 6 KPI Karyawan, 6 Pelanggan, 6 KPI Pemasok dan 6 KPI Pemerintah. Pengukuran kinerja ini juga di dukung beberapa metode antara lain *Analytical Hierarchy Process* dengan nilai pembobotan tertinggi pada KPI S-3 sebesar 0.0348, dan bobot terkecil pada P-6 dan C-8 sebesar 0.0006. Perhitungan pengukuran kinerja menggunakan *Objective Matrix* nilai pengukuran kinerja perusahaan sebesar 3.4903 menghasilkan penilaian kinerja “Cukup Baik”. Metode *Traffic Light System* didapatkan 2 KPI yang masuk dalam kategori kuning seperti KPI C-2 (Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin) dan KPI C-8 (Prosentase lamanya pembayaran pemasok) dan 1 KPI yang masuk dalam kategori merah yaitu KPI P-5 (Tingkat kedisiplinan Karyawan).

Kata Kunci :Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *AHP*, *OMAX*, *KPI*, *Traffic Light System*, dan CV. Otda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, perusahaan yang bergerak dalam bidang *manufacture* maupun jasa, berusaha untuk meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan agar memiliki daya saing. Hal ini, perlu dipertimbangkan untuk para manajer agar bergegas meningkatkan mutu dan kualitas kinerja perusahaan dari berbagai *Stakeholder* perusahaan. Pengukuran kinerja berguna untuk memberikan informasi pada perusahaan maupun organisasi tentang kinerja, sehingga dapat melakukan evaluasi, untuk dikemudian mengambil langkah perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Kesuksesan suatu perusahaan bersal dari berbagai *Stakeholder* yang tersusun untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan, Baik perusahaan kecil, menengah, maupun perusahaan besar. Salah satu bentuk permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang sedang merintis karir ataupun yang sudah berjalan selama bertahun-tahun memiliki kendala dalam *performance* kinerja.

Dalam hal ini, penelitian yang saya lakukan dalam pengukuran kinerja pada perusahaan CV. Otoda. Perusahaan yang berbadan hukum IKM atau industri kecil menengah. Dengan segmentasi pasar dalam peralatan mesin teknologi tepat guna memproduksi peralatan yang dibutuhkan oleh kalangan petani, yayasan, UKM dan perkebunan. Dengan perusahaan yang bergerak bidang *manufacture* perusahaan ini CV. Otoda, saya jadikan riset bahan penelitian dan diharapkan dapat mengembangkan kinerja perusahaan kearah yang lebih baik lagi.

Manajemen kinerja adalah salah satu hal yang penting bagi perusahaan untuk mengendalikan kualitas kinerja. Salah satu kasus yang terjadi dalam perusahaan ini hanya memperhatikan aspek finansial dan penilaian bagi kinerja karyawan yang diukur dalam setiap periode setahun sekali. Penilaian baik buruknya kinerja CV. Otoda

didasarkan atas hasil penilaian yang dilakukan oleh kepala operator dan karyawan sendiri yang memberikan penilaian terhadap sesama karyawan di setiap akhir tahun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pihak perusahaan melakukan pengukuran terhadap kinerjanya dari sisi aspek penilaian finansial dan penilaian kinerja karyawan.

Melihat permasalahan diatas, tidak memadainya jika pengukuran kinerja hanya dilakukan dari aspek *financial* serta karyawan saja. Disisi lain perkembangan penelitian sistem pengukuran kinerja saat ini *relative* berkembang dengan cakupan aplikasi yang luas baik organisasi profit maupun non profit (Nelly 1999, Gomes et. Al., 2004). Sehingga kini para akademisi dan praktisi menyakini bahwa dewasa ini, hanya menyakini aspek finansial tidak cukup *representative* menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kaplan dan Norton, 1996, Ghalayini et al., 1997, Nelly et al., 2000). Adanya perubahan lingkungan perusahaan CV. Otda yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial dan penilaian kinerja karyawan tetapi juga aspek lain yang meliputi perusahaan tersebut. Oleh karena itu kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek finansial dan non finansial) menjadi sebuah keharusan bagi suatu lembaga institusi maupun perusahaan.

Pada akademisi dan praktisi telah banyak mengimplentasikan model-model baru sistem pengukuran kinerja seperti: *Balance scorecard*, *integrated performance measurement system* (IPMS), dan *Performance Prism*. *Balance scorecard* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang paling populer dewasa ini (Neely et al, 1995). Dalam konteks organisasi atau profit/perusahaan di Indonesia, perusahaan-perusahaan BUMN (PT. PLN, PT. Kodja Bahari, PT. PAL) (Suwignjo dan Vanany 2000, 2001), dan perusahaan swasta lainnya (Bank Universal, Universitas Surabaya, Bina Nusantara) telah menggunakan model sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi.

Dalam pengukuran kinerja, isu yang terpenting dalam penentuan *indicator* kinerja dan penentuan metode yang akan digunakan untuk mengukurnya. *Indicator* kinerja harus benar-benar mampu dijadikan sebagai gambaran tentang kinerja perusahaan *manufacture* tersebut yang bergerak membuat mesinteknologi tepat guna. Perusahaan ini sebagai salah satu produsen yang di butuhkan oleh para petani,

IKM, dan pengusaha kecil yang beroperasi sejak tahun 2007, bertekad untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan untuk menghadapi persaingan yang ketat adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat membantu perusahaan mengelola strategi jangka panjang dan melakukan perbaikan secara terus menerus (Henkie Ongowasito, 2007).

Pada penelitian ini, metode yang digunakan ialah *Performance Prism*. Metode *Performance Prism* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang berfokus pada keselarasan seluruh aspek yang terkait (*Stakeholder*) kedalam suatu *framework* pengukuran yang strategis, sehingga seluruh *Stakeholder* akan diberikan kepuasan secara keseluruhan. *Performance Prism* suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi maupun instansi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *Stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *Stakeholder* (Neely dan Adams, 2000(a)). Kemudian akan dirancang KPI yang selanjutnya dilakukan pembobotan KPI dibantu oleh AHP, setelah itu dilakukan penilaian menggunakan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dapat dispesifikasikan lagi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan pada CV. Otda?
2. Berapa jumlah KPI (*Key Performance Indeks*) yang terbentuk di CV. Otda?
3. Bagaimana hasil pengolahan KPI, dari perhitungan AHP, *Objective Matrix* & *Traffic Light System* terhadap kinerja perusahaan?
4. Rekomendasi apasaja yang dapat diberikan kepada perusahaan bila terdapat kinerja yang kurang memuaskan?

1.3 Batasan Masalah

Untuk memperoleh analisis permasalahan yang baik dan terspesifikasi dalam penelitian ini, maka batasan-batasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di CV. Otda.
2. Data-data *variable* kinerja yang diambil dari perusahaan tempat penelitian pada tahun 2014
3. Mampu mengidentifikasi *Key Performance Indeks* dari berbagai *Stakeholder*.
4. Pengukuran hasil proses berdasarkan KPI (*Key Performance Indeks*).
5. Rekomendasi perbaikan hanya bersifat usulan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Mengukur kinerja CV. Otda dengan menggunakan metode *Performance Prism* dari KPI yang terbentuk pada tingkat korporasi perusahaan.
2. Menggunakan KPI (*Key Performance Indeks*) yang berasal dari *Stakeholder* sebagai usulan perbaikan kinerja.
3. Memilih alternatif dengan nilai bobot tertinggi dari hasil perhitungan yang terbentuk.
4. Memberikan rekomendasi hasil *improvement* sistem pengukuran kinerja di CV. Otda.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang di dapat dalam penelitian Tugas Akhir ini meliputi :

1. Dapat digunakan oleh perusahaan objek penelitian sebagai alat untuk mengevaluasi dan *improvement* kinerja di perusahaan yang bersangkutan.
2. Dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan untuk upaya meningkatkan profit perusahaan melalui perbaikan kinerja.
3. Dapat digunakan sebagai referensi penelitian berikutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk mempermudah pemahaman dan penyusunan dalam Tugas Akhir ini tersusun sebagai berikut:

BAB IPENDAHULUAN

Berisi pengantar permasalahan yang akan dibahas seperti latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan serta manfaat penelitian.

BAB IILANDASAN TEORI

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan permasalahan, garis besar metode yang digunakan untuk digunakan oleh peneliti sebagai kerangka masalah.

BAB IIMETODOLOGI PENELITIAN

Mengandunguraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tatacara penelitian, variabel, data yang akan diteliti, dan cara analisis yang dipakai serta flowchart penelitian.

BAB IVPENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi uraian tentang gambaran umum perusahaan, data – data yang diperlukan dalam pemecahan masalah dan pengolahan data dari hasil penelitian.

BAB VPEMBAHASAN

Berisi pembahasan yang diperoleh dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VIKESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan analisis pemecahan masalah, hasil pengumpulan data, serta rekomendasi atau saran – saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.2.1. Definisi Kinerja

Upaya pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan seseorang maupun organisasi secara keseluruhan selama periode tertentu, yang didasarkan dai berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target dan sasaran kerja maupun kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dalam melakukan standar penilaian yang dilakukan.

Kinerja seseorang sebenarnya didasarkan oleh tiga hal yang akan mengembangkan potensi pada seorang tersebut, yaitu *skill* atau kemampuan, keinginan, lingkungan kerja. Oleh karena itu agar memiliki kinerja yang baik seseorang maupun organisasi harus memiliki kemampuan yang memadai dalam melakukan suatu jenis kegiatan, keinginan bekerja yang baik, serta lingkungan kinerja yang mendukung. Karena tanpa ketiga hal tersebut kinerja yang baik tidak akan tercapai. Untuk mendapatkan kemampuan yang baik seseorang sebaiknya diberikan pelatihan dan pengarahan secara berkelanjutan sesuai kemampuannya, kemudian jika seseorang ingin mendapatkan keinginan kerja yang tinggi maka kepuasan seseorang kinerja tersebut harus terpenuhi, dijaga dan ditingkatkan, kemudian jangan lupa dengan keadaan lingkungan kerja agar seorang karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kemauan dan keinginannya terjaga akan meningkatkan kualitas kinerja seseorang.

2.2.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan suatu organisasi atau perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan di perusahaan dalam kurun periode tertentu, menurut *Bernadin dan Russel* penilaian kinerja merupakan cara mengetahui kontribusi karyawan atau individu kepada perusahaan tempat bekerja. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui kondisi dari perusahaan tersebut dan mengetahui pertumbuhan yang terjadi pada suatu perusahaan maupun organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Untuk memenuhi salah satu aktifitas yang dilakukan perusahaan maupun organisasi dalam penilaian kinerja agar dapat mengembangkan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien.

Syarat pengukuran kinerja yang efektif menurut Yuwono, Sutarno dan Ichsan 2003 (dalam chatsani: 2005) adalah:

1. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dari karakteristik organisasi itu sendiri sesuai sudut pandang pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *Customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan pengukuran yang *komprehensif*.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

2.2.3. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan utama dalam melakukan penilaian kinerja ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam memberikan loyalitas berkeja di perusahaan, sehingga perusahaan dapat memberikan

penghargaan, kompensasi ataupun *punishment* yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut yang diberikan terhadap perusahaan.

karena pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut Michael Armstrong (2004) yaitu:

1. Sasaran kerja

Sasaran kerja atau sasaran operasional mengacu pada hasil-hasil yang dicapai atau pada kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian sasaran tim departemen

2. Sasaran pengembangan

Sasaran pengembangan yaitu sasaran pribadi atau belajar terkait dengan apa yang harus diperhatikan dan dipelajari individu agar mampu meningkatkan kinerja mereka.

Hasil dan evaluasi kinerja ini dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga organisasi tersebut dapat memperbaiki suatu kelemahan yang terjadi pada kinerja perusahaan dan memperbaiki bahkan hingga meningkatkan kinerja karyawan, kemudian dari pihak perusahaan dapat dengan mudah menempatkan karyawan yang memiliki kemampuan dan potensi yang cukup baik untuk dikerjakan ditempat yang lebih baik ataupun dalam hal lain seperti pemecatan, mutasi, pemberhentian ataupun perencanaan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. Dan dari hasil ini perusahaan dapat mengetahui posisi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan global yang ada dalam industri.

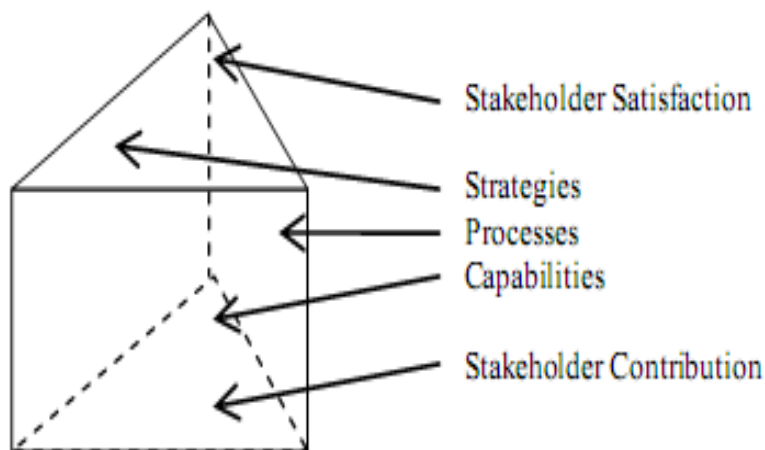
2.2 *Performance Prism*

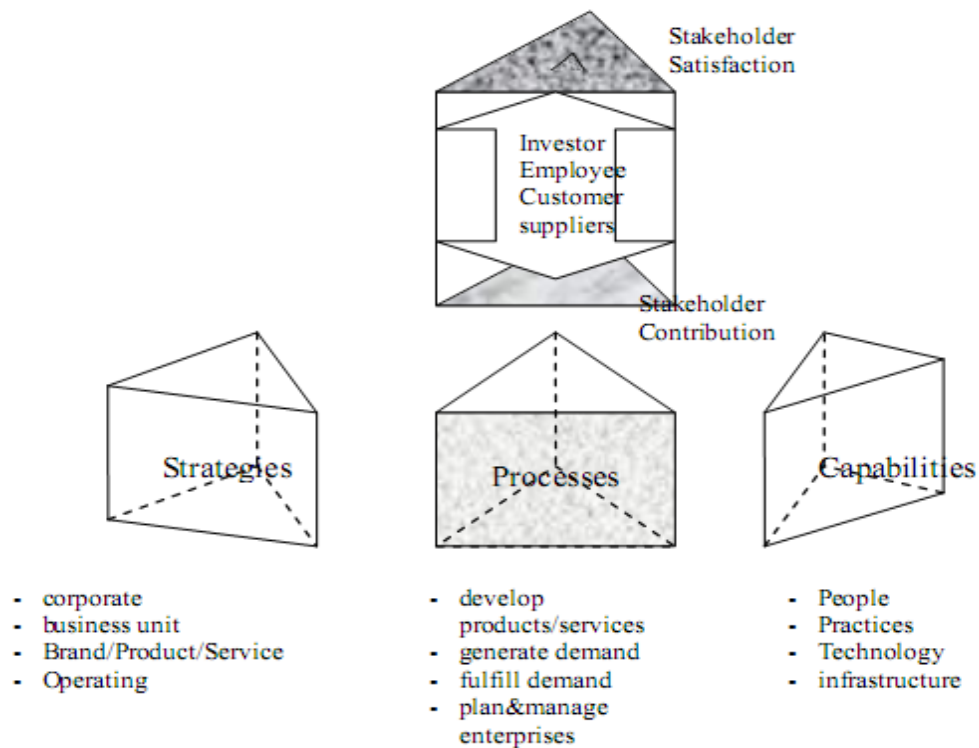
2.2.1 *Definisi Performance Prism*

Performance Prism merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang menyempurnakan metode pengukuran sebelumnya yaitu *Balance Scorecard* dan IPMS. Model pengukuran ini didasari oleh strategi, kepuasan, dan kontribusi *Stakeholder*, proses dan juga kapabilitas perusahaan. Metode ini juga melibatkan

seluruh *Stakeholdernya* dari investor, karyawan, pelanggan, pemasok, hingga sampe *regulator* atau pemerintah. *Performance Prism* juga 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 kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *Stakeholder*, dan uniknya lagi metode ini juga mengidentifikasi kontribusi dari *Stakeholders* terhadap organisasi tersebut. Fisolosi *Performance Prism* berasal dari sebuah bangun prisma dimana bangun ini memiliki lima sisi, yaitu sisi atas dan bawah adalah sisi *satisfaction* dan *contribution*, sedangkan tiga sisi lainnya adalah *Strategy*, *Process*, *Capabilities*.

Gambar2.1.Lima Fase *Performance Prism*





Gambar 2.2 Model *Performance Prism*
(Sumber: Neely, A.D., And Adams, C.A.)

Penggunaan pendekatan pengukuran kinerja *Performance Prism* tidak mulai dari perspektif strategi melainkan di dahulukan dari kepuasan para *Stakeholder*. Identifikasi kepuasan dan kontribusi para *Stakeholder* sebelumnya maka akan didapatkan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi *strategy* yang dilakukan sebelumnya (Neely dan Adam, 2000). Kemudian untuk memahami atribut apa saja yang membuat para *Stakeholder* merasa puas, merupakan langkah penting untuk mencapai tujuan dalam penggunaan metode *Performance Prism*. Untuk mencapai kepuasan tersebut pihak perusahaan perlu melakukan *strategy* apa saja yang perlu dipertimbangkan, proses-proses apa yang dipertimbangkan agar *strategy* yang ada dapat berjalan dengan baik, kemampuan dan kebutuhan apa saja yang perlu disiapkan oleh perusahaan agar tujuan kinerja perusahaan menjadi meningkat dan dapat terlaksana.

2.2.2 Kerangka Fase *Performance Prism*

Lima sisi *Performance Prism* adalah sebagai berikut:

1. *Satisfaction* (kepuasan *Stakeholder*)

Kinerja suatu organisasi dipandang sebagai kemampuan organisasi tersebut memenuhi harapan *Stakeholder*. Dari fase ini dapat dilihat bagaimana keinginan kepuasan *Stakeholder* terhadap kinerja atas perusahaan, dan keinginan *Stakeholder* ini nanti dapat diketahui stakerholder mana yang memiliki pengaruh paling besar.

2. *Strategies* (strategi)

Strategi digenerate untuk memastikan agar organisasi dapat mengantarkan nilai-nilai kepada *Stakeholder*. Strategi tersebut dapat berupa strategi perusahaan, strategi unit bisnis, strategi dari suatu lini produk atau jasa, ataupun strategi dari suatu 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.

3. *Process* (proses)

Berkaitan dengan proses yang harus dilakukan oleh organisasi, untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. 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*.

4. *Capabilities* (kapabilitas).

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.

5. *Contribution* (kontribusi *Stakeholder*)

Organisasi mempunyai misi untuk memenuhi keinginan para *Stakeholdernya*. Tetapi sebaliknya pula, *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.

2.2.3 *Stakeholder*

Stakeholder adalah sekelompok orang yang berperan penting dalam suatu perusahaan, disamping itu merupakan pihak yang menerima dan menggunakan barang dan jasa yang diproduksi oleh sebuah perusahaan.

Biasanya suatu perusahaan mempunyai *Stakeholder* antara lain:

a. Pelanggan (*customer*)

Pelanggan merupakan konsumen, yang meliputi grup, individu, ataupun organisasi, yang berperan sebagai pengguna atau pembeli barang-barang yang diproduksi oleh produsen. Pelanggan ini biasanya menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu. Dengan demikian pelanggan berperan sangat penting dalam meningkatkan performansi suatu perusahaan. Data penelitian yang dikumpulkan oleh Xerox menunjukkan bahwa *customer* yang sangat puas, akan melakukan *repeat buying* dalam waktu 18 bulan berikutnya, daripada yang hanya puas saja. Hal inilah yang menghasilkan suatu pengembangan konsep yang dikenal sebagai *customer* yang loyal. Tujuan konsep ini adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan dimata *customer*, melalui datang kembali lagi atau merekomendasikan kepada yang lain.

b. Penanam Modal atau Pemilik (*investor*)

Investor merupakan pihak penyelenggara sumber daya finansial, yang memiliki tanggung jawab secara keseluruhan terhadap proses yang terdapat di perusahaan.

c. Penyedia (*Supplier*)

Supplier merupakan penyedia bahan baku yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk dapat beroperasi dengan baik. Jadi dapat dikatakan bahwa

supplier sangat berperan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku.

d. Masyarakat (*Community*)

Masyarakat adalah lingkungan kerja suatu perusahaan, dimana meliputi pihak-pihak yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dari perusahaan.

e. Tenaga kerja (*employee*)

Tenaga kerja adalah semua individu atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses kerja sebuah organisasi ataupun perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting di dalam perusahaan, karena pencapaian performansi perusahaan yang baik dapat tercapai dengan adanya peningkatan produktivitas karyawannya. Oleh karena itu masalah kinerja karyawan ini harus mendapat perhatian utama.

Menurut Nelly(2000), apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *Stakeholders* secara umum dapat diprediksi sebagai berikut:

- a. *Customer* menginginkan dipenuhi konsep *fast, right, cheap and easy* dan disamping itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit* dan *growth*.
- b. *Supplier* menginginkan dipenuhi konsep *trust, unity, profit* dan *growth* dan disisi lainya diharapkan dapat memberikan *fast, right, cheap and easy*.
- c. *Investor* menginginkan dipenuhinya *return, reward, figures and faith* dan disisi lainnya diharapkan memberikan kontribusi berupa *capital, credit, risk* dan *support*.
- d. Masyarakat menginginkan dipenuhinya kebutuhan akan *legal, fair, sale* dan *true* dan disisi lainnya dituntut untuk memberikan *rules, reason, clarity* dan *advice*.
- e. *Employee* menginginkan dipenuhinya kebutuhan akan *purpose, care, skills*, dan *pay* dan disisi lainya diharapkan memberikan *hands, hearts, minds* dan *voices*.

2.3 *Analitical Hierarchy Process*

2.3.1 Definisi AHP

Model *analytical hierarchy process* merupakan suatu model yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, model ini dapat memecahkan sebuah masalah yang kompleks dan memiliki aspek dan kriteria yang cukup banyak. Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan menggunakan metode AHP, Dalam penjabaran *hierarki* tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan adalah:

1. Pada saat pembelajaran tujuan ke dalam sub tujuan, harus diperhatikan apakah setiap aspek dari tujuan yang lebih, tinggi tercakup dalam sub tujuan tersebut.
2. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu manghindari terjadinya pembagian yang terlampau banyak, baik dalam arah horizontal maupun vertikal.
3. Suatu tujuan belum ditetapkan untuk dijabarkan atas hirarki tujuan yang lebih rendah harus ditentukan suatu tindakan atau hasil terbaik yang dapat diperoleh bila tujuan tersebut tidak dimasukkan.

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (Kadarsyah, 1998).

Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP, antara lain:

1. Sifatnya yang fleksibel, menyebabkan penambahan dan pengurangan kriteria pada suatu hierarki dapat dilakukan dengan mudah dan tidak mengacaukan atau merusak hierarki
2. Dapat memasukkan preferensi pribadi sekaligus mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain sehingga diperoleh penilaian yang objektif dan tidak sektoral.

3. Proses perhitunganya relatif mudah karena hanya membutuhkan operasi dan logika sederhana.
 4. Dengan cepat dapat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan ataupun pengaruh dari setiap elemen terhadap elemen lainnya .
- AHP juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu antara lain:
 1. Partisipan yang dipilih harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pengalaman mendalam terhadap segenap aspek permasalahan serta mengenai metode AHP itu sendiri.
 2. Bila ada partisipan yang kuat maka akan mempengaruhi partisipan lainnya.
 3. Penilaian cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi oleh situasi serta preferensi, persepsi, konsep dasar dan sudut pandang partisipan.
 4. Jawaban atau penilaian responden yang konsisten tidak selalu logis dalam arti sesuai dalam permasalahan yang ada. (Saaty, 1988)
 - Prinsip Pokok *Analytical Hierarchy Process*
 Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu: (Saaty, 1988)
 1. Prinsip penyusunan hierarki
 Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian ini kendala bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara hierarki (berjenjang).
 2. Prinsip menentukan prioritas
 Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak-pihak terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung.
 3. Prinsip konsistensi logis
 Dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif pikiran manusia. Aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat

sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hierarkinya.

2.3.2 Langkah-Langkah Metode Analitical Hierarchy Process

Pada dasarnya langkah langkah pada metode AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (*judgement*) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung vektor *eigen* untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgement* dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa inkonsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki. (Kadarsyah, 1998)

2.3.3 Formulasi Matematis

Formulasi matematis AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Misalkan dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu elemen-elemen $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi akan membentuk matrik perbandingan. Skala nilai perbandingan berpasangan menurut Saaty adalah berikut:

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit meyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,5,6	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan
kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka dibanding dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikanya dibanding dengan i .	

2.3.4 Perhitungan Bobot Elemen

Pada dasarnya model matematis AHP dilakukan dengan menggunakan matrik. Dimana elemen-elemen operasi dibandingkan secara berpasangan yang kemudian akan membentuk suatu matrik perbandingan. Perbandingan berpasangan ini dimulai

dari tingkat hirarky tertinggi dimana kriteria tersebut digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan.

2.3.5 Perhitungan *Consistency Index* dan *Consistency Ratio*

Consistency Indeks (CI) adalah tingkat konsistensi seorang dalam memberikan penilaian terhadap suatu elemen. Rumus CI adalah sebagai berikut.

$$CI = \frac{\lambda - N}{N \cdot 1}$$

Nilai CI tidak berarti jika terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Menurut Saaty (1994) suatu matrik yang mutlak tidak konsisten adalah suatu matrik yang berbentuk dari perbandingan yang dilakukan secara acak, matrik ini disebut juga sebagai *Random Indeks* (RI). Dengan membandingkan nilai CI dan RI akan didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik atau disebut sebagai *Consistency Ratio* (CR), yang dapat dinyatakan dalam rumus berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dengan perhitungan Tabel RI sebagai berikut:

Tabel 2.2 Tabel Random Indeks

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RC	0.00	0.00	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51

Sumber : Saaty, 1986

Untuk model AHP, matrik dapat diterima apabila nilai rasio inkonsistensi ≤ 0.1 , jika lebih dari 0.1 maka penilaian yang telah dilakukan kemungkinan perlu dilakukan secara acak dan diperbaiki.

2.4 Objective Matrix dan Traffic Light Sistem

2.4.1 Definisi OMAX

Objective Matrix merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau kinerja perusahaan baik pada tiap departemen maupun secara keseluruhan. Pengukuran OMAX dilakukan menggunakan sebuah matrix objektif yang diinputkan umumnya berasal dari pengukuran kinerja yang telah diberi bobot dalam penilaian kinerja dilakukan oleh pengambilan sampel dari karyawan ataupun manajemen yang ada di perusahaan tersebut.

Bentuk Tabel OMAX adalah sebagai Berikut:

Objective No.	1	2	3	4	5	6	7
Objectives/Measures (Due 1/2/xx)							
Current performance (completed)							Date
Score	10						
	9						
	8						
	7						
	6						
	5						
	4						
	3						
	2						
	1						
	0						
Score							
Weight							
Value							Index

Gambar 2.3 Tabel Objective Matriks.

Metode ini cocok digunakan untuk diterapkan pada unit kerja dasar seperti suatu departemen maupun staf karyawan, yang berada pada suatu perusahaan tersebut. Untuk mengetahui seberapa *effective* dan *productive* karyawan tersebut. Metode ini telah banyak digunakan pada sector manufaktur, jasa maupun pemerintahan baik oleh organisasi besar maupun kecil (Riggs, 1987). Secara garis besar struktur OMAX dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu: Pendefisian, Kuantifikasi, Pemantauan.

a. Pendefisian

Performansi unit kerja ditentukan oleh beberapa faktor, dimana faktor-faktor diidentifikasi sebagai kriteria produktivitas dan bagian dari rasio-rasio.

Terdapat enam kategori yang menyatakan kontribusi total organisasi terhadap produktivitas, yaitu:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah barang yang diproduksi dapat disebut juga suatu ukuran ketersediaan pelayanan.

2. Kualitas

Merupakan suatu indikator kualitas produk dan juga pelayanan, yang memiliki standar khusus suatu perusahaan maupun organisasi, (kepuasan konsumen).

3. Ketepatan waktu

Sejauh mana aktivitas atau kegiatan diselesaikan menurut rencana atau jadwal yang ada, (sebagai menghilangkan aktifitas menunggu).

4. Produksi

Tingkat efisiensi dari proses transformasi (minimalisir input dan menghindari pemborosan). Agar mendapatkan hasil *productive* dalam pelaksanaan proses produksi.

5. Pemanfaatan

Efektivitas pemanfaatan sumber daya kritis (ketersediaan dari sumberdaya mesin, manusia, dan material).

6. Sifat kelompok

Sifat individu dan organisasi yang memberikan kontribusi pada kinerja produktif.

Bagian pendefisian ini merupakan penyempurnaan unit kerja aktual selama periode perkiraan yang terdaftar dalam suatu baris performansi.

b. Kuantifikasi

Kerangka matrik OMAX disusun oleh 11 level pencapaian yang bermula dari nol hingga level 10, dimana level nol merupakan skor untuk performansi buruk dan 10 merupakan performansi yang memuaskan.

Pemberian hasil yang diharapkan pada setiap level ialah bagian yang sangat penting dalam penskalaan, skala ditentukan dengan angka-angka yang dibuat dalam tiga level, yaitu level nol, level tiga, dan level 10.

1. Level 0

Level nol merupakan level terendah yang tercatat untuk criteria rasio selama periode waktu terakhir, yang merupakan nilai perspektif terburuk yang mungkin terjadi.

2. Level 3

Level ini merupakan pencapaian yang dilakukan oleh suatu perusahaan pada saat tahun dimulainya pengukuran.

3. Level 10

Level ini merupakan target optimis yang ingin dicapai oleh perusahaan, bertujuan untuk menstimulasi produktivitas perusahaan dari berbagai unit, departemen, staf karyawan, serta pada bagian unit produksi.

Level 0 dan level 3 mudah untuk didefinisikan, sedangkan pada level 10 merupakan tantangan bagi perusahaan untuk mencapainya. Tujuan yang terlalu optimis ini dikemudian hari akan menunjukkan kelemahan perusahaan kerana ketidakmampuan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

c. Pemantauan

Merupakan bagian dimana dilakukan penilaian terhadap indeks performansi yang didapatkan melalui penyatuan skor kriteria dengan bobot kriteria, kemudian hasil dimasukan kedalam garis performansi matriks yang akan diterjemahkan kedalam skor menurut tingkatan skala pada tiap-tiap kriteria. Setelah nilai masing perpektif diketahui, selanjutnya dicari tingkat perbaikan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Indeks Perbaikan} = \frac{\text{Total Value} - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut:

$0,00 \leq \text{Total pengukuran} \leq 3,00$	: Kinerja Perusahaan Kurang Baik
$3,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 8,00$	: Kinerja Perusahaan Cukup Baik
$8,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 10,00$	: Kinerja Perusahaan Baik

Apabila nilai dari tingkat perbaikan menunjukkan nilai yang positif (+), maka dapat dikatakan bahwa terjadi perbaikan positif pada perusahaan. Dan begitu sebaliknya.

2.4.2 Traffic Light System

Merupakan alat bantu untuk melihat posisi performansi suatu kriteria yang diukur, dalam pengukuran yang dilakukan oleh pihak manajemen metode ini menggunakan tiga warna dalam pengaplikasiannya, yaitu dengan warna hijau range level 8 sampai level 10, warna kuning dengan range level 4 sampai level 7, dan warna merah yang memiliki range level terendah yaitu level 3 sampai level 0. Dimana warna hijau mengandung arti perusahaan telah mencapai target yang ditetapkan, warna kuning mengandung arti target perusahaan belum tercapai melainkan dalam kondisi baik atau cukup, namun dalam kondisi ini perusahaan harus memperhatikan kinerja dengan lebih bijak dan optimal. Kemudian warna merah menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena berada dibawah pencapaian sebelumnya dan harus segera diperbaiki.

2.5 Kajian Induktif

Peneliti mengetahui bahwa penelitian sejenis yaitu pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun karena memiliki lokasi dan jenis perusahaan yang dilakukan oleh penelitian berbeda, maka peneliti menyakini bahwa data yang akan di ambil dan diolah sangat berbeda maka akan di dapatkan hasil dan data yang berbeda pula. Dibawah ini ada beberapa penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya:

Penelitian dengan Judul “Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan *Performance Prism* pada Hotel Malioboro inn” Oleh Dicky Dwi Hendrawan, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Peneliti akan merancang system pengukuran kinerja pada hotel malioboro inn, secara terintegrasi. Dengan memperhatikan beberapa faktor seperti *Stakeholder (Customer, Employee, Supplier, Investor, Dan Community/Regulator)*. Metode yang digunakan dalam penelitian yang dilakukannya seperti *Performance Prism* dan pengukuran kinerja perusahaan KPI dengan perhitungan AHP selanjutnya dilakukan scoring untuk mengetahui skor aktual. Hasil dari penelitian tersebut implementasi system pengukuran kinerja dengan proses scoring system nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh hotel malioboro inn adalah sebesar 15.007. (Dicky Dwi H, 2010)

Penelitian dengan judul “analisa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*” Oleh Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Partiw, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Pada penelitian ini diterapkannya metode *Performance Prism* untuk system pengukuran kinerja pada PT. Petrokimia Gresik secara keseluruhan kedalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. *Stakeholder* ini meliputi investor, supplier, customer, tenaga kerja, supplier, dan masyarakat. Dengan pendekatan metode yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain: Penggunaan *Performance Prism* dan dimodifikasi dengan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchi Process*), *Scoring System* dengan OMAX (*Objective Matrix*). Hasil penelitian perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Objective Matrix* diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 8,681. (Eka Zusan A & Sri G.P, 2011).

Judul penelitian “Pengukuran Kinerja Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Kodya Semarang Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*”. Oleh Rani Rumita, Heri Suliantoro, Martin Lilik A, Universitas Diponogoro. *Performance Prism* dianggap sebagai metode yang tepat dalam penerapan mengukur kinerja di RSUD, dilihat dari persepsi prism yang mengukur semua pihak yang berhubungan kerja dengan RS (*Stakeholder*) seperti pasien, karyawan, rekanan, dan pemerintah. sehingga agar bisa tetap eksis, RSUD kota semarang perlu peningkatan pelayanan yang baik kepada pasien, juga perlu menjaga nama baik dari karyawan dan

pemerintah. metode yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *Performance Prism* dan *Objective Matrix* (omax). Hasil penelitian yang didapati pada RSUD Kota madya ialah Kinerja RSUD mendapat nilai 6.75 (dari skala 10), yang berarti berada dalam skala menengah/sedang. Akan tetapi nilai pencapaian dalam kategori sedang perlu mendapat prioritas perbaikan. (Rani R, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Winarni bersama Paulo dan Titin Isna Oesman (2012) dengan penelitiannya yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Performance Prism*”. PT. Mondrian merupakan perusahaan *manufacture* yang memproduksi pakaian, antara lain *shirt* (Kemeja Pria), *long dress* (gaun panjang wanita), *short dress* (gaun pendek wanita), *sport shirt* (pakaian olah raga), pakaian anak dan pakaian muslim dengan merek. Perusahaan ini hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan sisi *financial* saja, maka peneliti mencoba menggunakan metode *Performance Prism* untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Hasil penelitian ini adalah diidentifikasi 39 *key performance indicators* yang dapat menggambarkan kondisi kinerja perusahaan di PT. Mondrian secara terintegrasi, berdasarkan hasil pembobotan dengan menggunakan AHP dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh yang paling besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah *Stakeholder* pelanggan sebesar 0,318.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah pada CV. Otda, yang beralamatkan di Jl. Parasamya 48 Beran, Triadadi, Sleman, Yogyakarta 55511, Indonesia.

3.2 Objek Penelitian

Obejek penelitian yang peneliti lakukan dalam penelitian ini ialah, seluruh pihak manajemen perusahaan dari mulai karyawan, pihak produksi, owner, manajer, konsumen dari perusahaan. Dan dalam pihak luar persusahaan seperti pemerintah, konsumen serta para investor, yang memiliki hubungan terkait dalam kinerja perusahaan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang ada pada suatu wilayah dengan mencantumkan seluruh anggota yang ada yang memiliki sifat dan tujuan yang sama. (Noor, 2011). Populasi disini merupakan sekelompok orang dan manajemen yang ada dalam satu perusahaan pada CV. Otda yang terdiri dari 15 karyawan, investor yang berjumlah 1 orang, supplier CV. Otda sebanyak 6 vendor, pelanggan CV. Otda sebanyak 35 Pelanggan, dan *regulator* dianggap menjadi satu orang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan pemilihan atau beberapa bagian dari populasi yang akan diteliti, sehingga akan memenuhi karakteristik yang sama dari populasi yang ada

(Noor, 2011). Sampel yang baik untuk digunakan adalah apabila sampel tersebut mewakili dari populasi yang ada dalam kategori mewakili dari keseluruhan populasi yang diambil secara acak sehingga, hal tersebut dapat mewakili dari keseluruhan data yang ingin di ambil. Populasi yang digunakan dalam suatu penelitian adalah tidak terbatas, sehingga peneliti bebas menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian (Indrianto dan Bambang, 1999). Pada penelitian ini, peneliti akan mengambil sampel populasi pelanggan, dalam penerapan dari pengambilan sampel data tersebut peneliti menggunakan metode *Slovin* untuk menghitung jumlah responden dalam pengisian kuisioner pelanggan, perhitungannya ialah sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah elemen atau anggota sampel

N = jumlah elemen atau anggota populasi

e = *error level* (tingkat kesalahan)

(catatan : biasanya digunakan 1%, atau 0,01%, 5%, dan 10% atau 0,1 yang dapat ditentukan oleh peneliti)

Pada penelitian yang dilakukan saat ini, tidak ada sampel yang digunakan dikarenakan objek penelitian yang diambil pada CV. Otoda populasi tiap-tiap objek sedikit.

3.4 Identifikasi Masalah

Dalam pengidentifikasian masalah, peneliti berfokus pada perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan, hal ini dikarenakan tingkat prosentasi permintaan konsumen serta pembuatan produk barang dan jasa yang memiliki kualitas dan kuantitas mutu produk yang bersaing. Dalam hal ini peneliti melakukan perancangan dengan menggunakan metode *Performace Prism* dengan melakukan pengidentifikasian *Key Performace Indicator* (KPI) *Stakeholder* yang meliputi *cutomer, employee, supplier, regulator* dan *investor*. Sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan tingkat keinginan dan permintaan konsumen yang sangat ketat dalam produk yang

dingininkan, serta pengukuran kinerja hanya dilakukan dalam periode tertentu dengan pemusatan penilaian kepada karyawan dan hasil keuangan. yang mengakibatkan *performance* kinerja perlu melakukan penilaian secara keseluruhan dari *stakeholder* yang ada. Hal ini menyebabkan keseluruhan dari semua *Stakeholder* berperan aktif untuk menambah kualitas dan kuantitas kinerja perusahaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data adalah informasi yang dapat diketahui sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya (Noor, 2011). Berdasarkan dari sifatnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berasal dari penelitian terdahulu yang dijadikan panduan atau referensi penelitian, sedangkan data kualitatif adalah data yang didapat melalui keikutsertaan dalam proses penelitian dimana hasil yang didapat tidak berupa perhitungan melainkan lebih menekankan pada proses penelitian, seperti data yang diperoleh dari hasil angket yang di dapatkan dari hasil studi lapangan, angket, kuisioner wawancara, maupun observasi langsung. Data berdasarkan jenisnya dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

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

- 1 Data profilisasi perusahaan, berisikan mengenai informasi umum mengenai perusahaan, dan di ambil dengan cara mewawancarai pihak yang berkompeten diperusahaan, sehingga data menjadi valid dari objek penelitian yang didapatkan.
- 2 Data *Stakeholder*, data ini diperlukan untuk mengetahui *Stakeholder* pada perusahaan dan di ambil dengan metode wawancara.
- 3 Observasi
Yaitu dengan melakukan penelitian langsung pada obyek yang diteliti untuk mendapatkan data dari pengajuan penyebaran kuisioner kepada para *Stakeholder* yang nantinya berisikan data mengenai KPI atau

Indikator kepuasan masing-masing *Stakeholders* serta kontribusinya, dan data mengenai strategi, proses, dan kapabilitas yang dibutuhkan. Data bobot KPI didapat melalui penyebaran kuisioner AHP kepada para *Stakeholder*.

4 Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab kepada *Stakeholder* untuk mendapatkan data yang mungkin tidak dapat diperoleh dengan metode lain.

5 Quesioner

Mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket yang berisikan daftar pertanyaan untuk mendukung data yang lainnya. Adapun quesioner yang disebar adalah quesioner pembobotan dengan perbandingan berpasangan yang bentuknya sedikit diubah dari bentuk aslinya dengan pertimbangan untuk memudahkan pemahaman bagi responden dan quesioner pengukuran kinerja aktual.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bersumber dari penelitian yang sudah ada terlebih dahulu untuk dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian yang dituju. Kemudian juga data-data perusahaan seperti file-file, dokumen, atau arsip perusahaan. Data sekunder didapat melalui dokumentasi pribadi perusahaan serta literature yang berhubungan dengan perusahaan.

3.6 Pengujian Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah ada data yang akan digunakan untuk penelitian valid sehingga dapat digunakan atau tidak. Langkah-langkah pengujian validitas adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesisi

H_0 : Skor atribut berkolerasi positif dengan skor faktor (valid)

H_1 : Skor atribut tidak berkolerasi positif dengan skor faktor (Tidak valid)

b. Menentukan Nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = n-2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r.

- c. Menentukan r_{hitung}

$$r = \frac{n(XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{[n(\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2)][n(\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2)]}}$$

- d. Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika nilai $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ H_0 Diterima

Jika nilai $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ H_0 Ditolak

- e. Kesimpulan

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan hipotesis

H_0 : Skor atribut berkolerasi positif dengan skor faktor (reliabel)

H_1 : Skor atribut tidak berkolerasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

- b. Menentukan r_{tabel}

Dengan tingkat signifikasnsi 5% dan derajat kebebasan (df) = n-2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r.

- c. Menentukan r_{hitung}

Dengan menghitung jumlah varians menggunakan :

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Menghitung koefisien Cronbach Alpha:

$$r_{1-i} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_{1-i}}{\sigma_{\text{Total}}} \right)$$

Hasil perhitungan r_{hitung} dapat dilihat pada nilai Cronbach Alpha pada hasil software SPSS. Apabila koefisien reliabilitas mendekati satu, maka kuisioner tidak mempunyai reliabilitas yang baik.

- d. Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika nilai $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ H_0 Diterima

Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ H_0 Ditolak

Kesimpulan

3.7 Pengolahan dan Analisis Data

3.7.1 Proses Pengolahan Data

a. Penelitian Pendahuluan

Pada tahap ini dilakukan penggalian data-data yang bersifat umum, seperti visi dan misi perusahaan, sejarah perusahaan, profil perusahaan, dan data-data pendukung yang terakait dengan perusahaan.

b. Perancangan Pengukuran Kerja

i. Identifikasi kepuasan dan kebutuhan *Stakeholder*, Identifikasi kepuasan dan kebutuhan *Stakeholder* yang dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada para *Stakeholder*, sehingga di dapatkan *satisfaction Stakeholder*.

ii. Identifikasi Kontribusi *Stakeholder*.

Setelah data *satisfaction* di dapatkan akan diambil data mengenai kontribusi *Stakeholder* kepada perusahaan, data kontribusi *Stakeholder* diambil dengan menggunakan kuisioner.

iii. Menentukan strategi, proses, dan kapabilitas yang dibutuhkan.

Menentukan strategi yang dibutuhkan agar kepuasan dan kebutuhan *Stakeholder* dapat dipenuhi oleh perusahaan, proses disini adalah bagaimana cara agar strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat dijalankan, kapabilitas disini ialah apa saja kebutuhan agar strategi dan proses dapat dijalankan oleh perusahaan, penentuan ini bermaksud untuk mempertimbangkan kepuasan kontribusi *Stakeholder*.

iv. Identifikasi Key Performance Indicator.

Dari strategi, proses, serta kapabilitas telah ditentukan maka KPI-KPI yang terbentuk terlihat dimana KPI yang terbentuk akan menjadi tiga kelompok: KPI strategi, KPI Proses, KPI Kapabilitas.

c. Pembobotan AHP

i. Perbandingan antar KPI

Setelah KPI berhasil terbentuk maka selanjutnya akan dilakukan perbandingan antar KPI menggunakan metode kuisioner yang akan disebarkan kepada karyawan yang berpengaruh, seperti, kepala manajer atau pemilik perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan pada tiap KPI.

ii. Pembobotan tiap KPI

Pembobotan dilakukan dengan melakukan perhitungan menggunakan model AHP didapatkan nilai *eigen* untuk tiap elemen, nilai *eigen* vector untuk mendapatkan bobot tiap elemen.

iii. Menghitung rasio CR

Perhitungan rasio konsistensi dilakukan untuk melihat inkonsistensi pada hirarki, jika inkonsistensi melebihi nilai $> 0,1$ maka penilaian *judgment* yang memiliki makna belum konsisten dan perlu diperbaiki.

d. *Scoring OMAX dan Traffic Light System*

i. Pengumpulan data.

ii. Pengolahan data dengan menggunakan OMAX.

iii. Membuat kategori skor dengan menggunakan *Traffic Light System*.

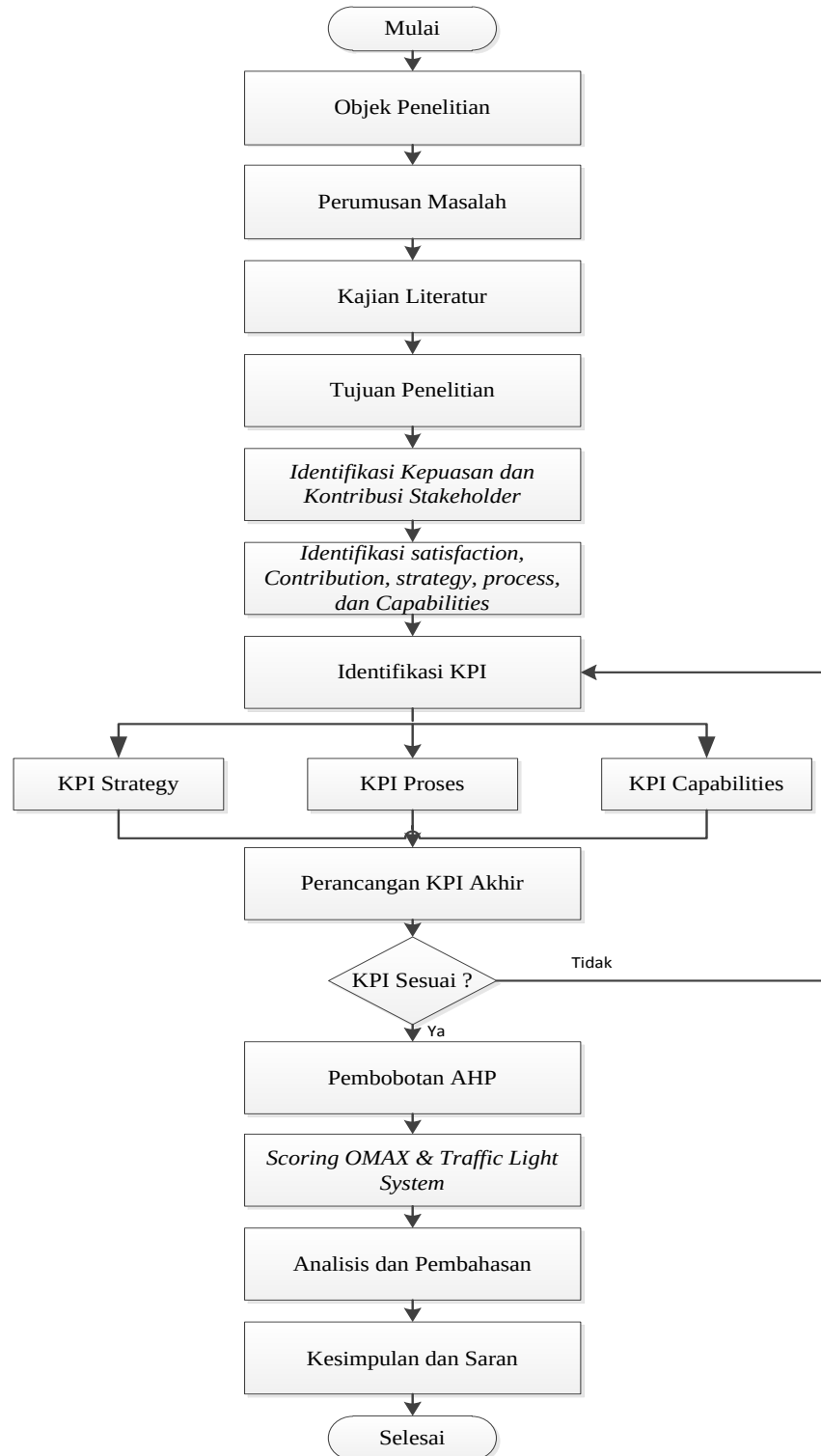
3.7.2 Analisa Hasil

Tahap ini merupakan tahap analisa dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dilakukan, nantinya akan berpengaruh di analisa implementasi sebelum ditarik kesimpulan.

3.7.3 Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam penelitian dimana akan ditarik kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan, yang akan menjawab rumusan masalah, tujuan dan memberikan saran serta implementasi atau perubahan kepada perusahaan.

3.8 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

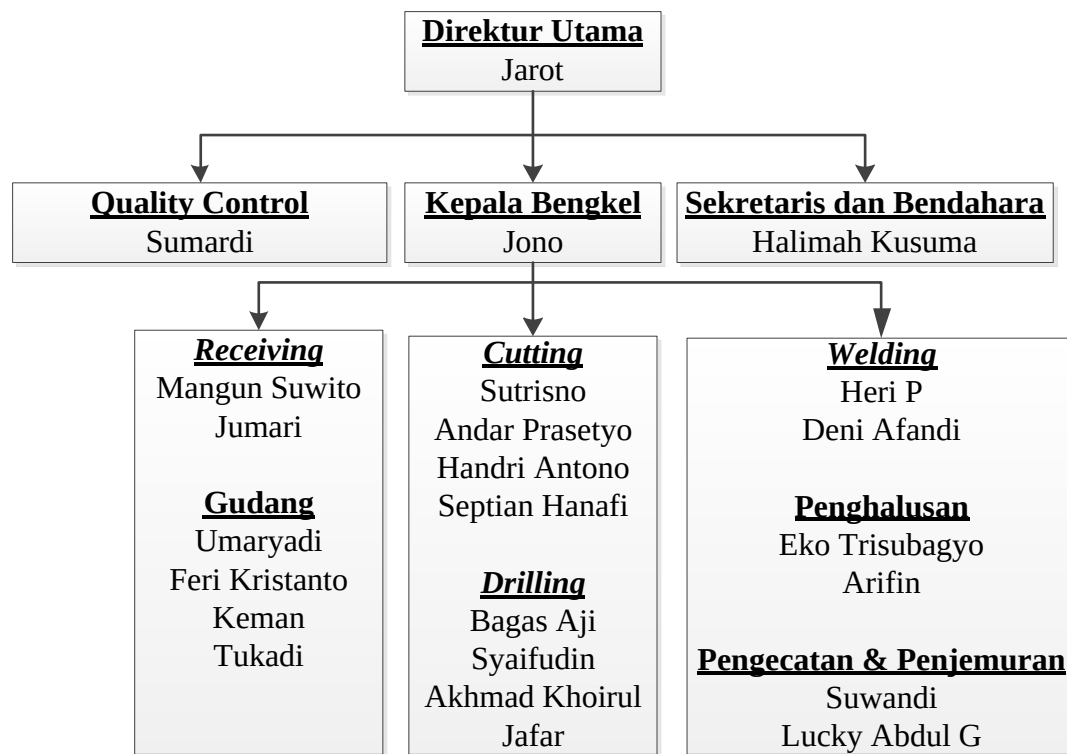
CV. OTODA didirikan pada tahun 2003, pada awalnya CV. OTODA hanya memproduksi *sparepart* dan memperbaiki alat-alat industri. Kemudian pada tahun 2006 perusahaan ini berkembang menjadi CV. OTODA yang memproduksi alat-alat atau mesin-mesin untuk industri kecil menengah, pertanian, perkebunan dan boga dan lain-lain.

Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Jarot yang sekaligus menjabat sebagai direktur utama. Sementara sekretaris dan bendahara dijabat oleh istri Bapak Jarot. Pada bagian *Quality Control* dijabat oleh Bapak Sumardi, dan Kepala Bengkel dijabat oleh Bapak Jono. Perusahaan CV. Otoda mengandalkan konsumen dengan memesan barang yang diinginkan oleh pelanggan dengan kriteria tertentu yang dapat di buat oleh perusahaan. Sehingga perusahaan akan menentukan kriteria bahan baku yang akan dibuat dan di olah untuk membentuk barang dan jasa tersebut. Hal, ini akan menguntungkan konsumen dari segi harga, kualitas, serta kemampuan mesin dalam kebutuhan yang diinginkannya.

Sistem pembayaran yang dilakukan oleh CV. Otoda dilakukan secara bertahap sehingga kepercayaan pemesan dengan menggunakan 75% *down payment* (DP) dibayar di awal pemesanan atau kontrak pemesan. Kemudian kekurangan di bayar setelah barang di kirim dan di setting oleh perusahaan.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada CV. OTODA cukup sederhana dengan beberapa orang yang menduduki sebagai direktur, sekretaris, bendahara, dan kepala bengkel. Kemudian pada bagian kepala bengkel terdapat 20 karyawan dan memiliki 7 departemen pada bagian kepala bengkel tersebut (bagian produksi) diantaranya ialah :*receiving* (penerimaan), gudang, bagian pemotongan (*cutting*), *drilling*, pengelasan (*welding*), penghalusan, pengecatan dan penjemuran.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Otda

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Mengutamakan keinginan konsumen dalam menggunakan berbagai alat tepat guna untuk membantu menjalankan industri kecil hingga menengah dan mengoptimalkan teknologi sesuai dengan sasaran.

Visi CV. Otda ialah memberikan pelayanan dan keinginan kepada konsumen untuk membuat dan memproduksi barang dan jasa tepat guna melalui:

1. Membantu IKM dan UKM dalam hal teknologi tepat guna, dalam membantu menjalankan proses produksi.
2. Menyediakan pelayanan yang optimal kepada konsumen dalam pemesanan, penyediaan, dan penggunaan teknologi tepat guna.
3. Meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar melalui penerimaan tenaga kerja local.

4.1.4 Hasil Produksi

CV. OTODA memproduksi alat-alat atau mesin-mesin untuk industri kecil menengah, pertanian, perkebunan dan boga dan lain-lain. Pemesanan berbagai alat dengan mempertimbangkan harga dan kualitas. Jenis pemesanan yang dilakukan oleh konsumen terhadap perusahaan dengan spesifikasi mesin, desain, serta kemampuan anggaran yang dapat disesuaikan oleh konsumen.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Identifikasi *Stakeholder*

Dari identifikasi *Stakeholder* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat lima *Stakeholder* yang ada pada CV. Otda. Adapun *Stakeholder* tersebut adalah:

1. Pemimpin
Pemimpin Cv. Otda berperan aktif dalam menjalankan proses pendirian dan menjalankan perusahaan, sebagai komunikasi dan koordinasi antara berbagai *Stakeholder* lain.
2. Karyawan
Karyawan CV. Otda adalah lulusan dari berbagai bidang pendidikan, Yaitu mulai dari jenjang pendidikan sekolah menengah atas atau sederajat sampai

dengan tingkat diploma. Dengan mengandalkan loyalitas dan kemampuan mengerjakan teknologi mesin tepat guna.

3. *Costumer*

Pelanggan pada CV. Otda diantaranya ialah, IKM, Yayasan, serta perorangan. Pelanggan mayoritas dari luar daerah yang melakukan pemesanan.

4. *Supplier*

Supplier dalam hal ini merupakan distributor yang memenuhi kebutuhan perusahaan. Seperti tokobesi Sekawan yang menyediakan peralatan besi. Aneka teknik, dan Toko sukses menyediakan berbagai macam peralatan tambahan pendukung CV. Otda.

5. *Regulator*

Pemerintah merupakan pihak yang turut serta menciptakan kebijakan daerah terkait dengan bisnis industri CV. Otda tersebut.

4.2.2 Data Observasi

Data observasi merupakan data yang di dapatkan dari hasil observasi, dalam penelitian ini dilakukan penyebaran kuisisioner kepada *Stakeholder* CV. Otda diantaranya adalah :

Tabel 4.1 Data Observasi Kuisisioner		
No.	<i>Stakeholder</i>	Jumlah Kuisisioner
1.	Pemimpin	2
2.	Karyawan	15
3.	<i>Customer</i>	35
4.	<i>Supplier</i>	6
5.	<i>Regulator</i>	1

4.2.3 Identifikasi Kepuasan & Kontribusi *Stakeholder*

Berdasarkan hasil observasi penelitian pada cv. Otda kepada sejumlah *Stakeholder* dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada para *Stakeholder* perusahaan, secara umum kepuasan dan kontribusi *Stakeholder* adalah sebagai berikut:

Identifikasi *Stakeholder* Pimpinan

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Pimpinan

1. Tercipta hubungan kerja sama antar anggota perusahaan.
2. Sudah mampu memproduksi barang dan jasa yang diinginkan konsumen.
3. Realisasi biaya operasional sesuai dengan anggaran.
4. Mampu meningkatkan aset perusahaan.
5. Mampu menjunjung etika dan etos kerja

b) Kontribusi (*Contribution*) Pimpinan

1. Menjaga hubungan kerja sama antar *Stakeholder*
2. Pemeberian Saran dan masukan, serta keputusan dalam mengambil langkah.
3. Penggunaan biaya operasional dengan sebaik-baiknya.
4. Penyediaan dan peningkatan investasi
5. Pembagian resiko seimbang

Identifikasi *Stakeholder* Pelanggan (*Customer*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Pelanggan

1. Mutu produk CV. Otda memiliki kualitas yang baik.
2. Ketepatan waktu pengiriman
3. Kecepatan melayani keluhan dan layanan konsultasi gratis.
4. Kenyamanan dalam menggunakan produk.
5. Harga Produk sesuai dengan kualitas.

b) Kontribusi (*Contribution*) Pelanggan

1. Membeli produk sesuai dengan kebutuhan.
2. Memberikan *deadline* (waktu) pengiriman.
3. Memberikan keluhan yang jelas dan konsultasi secara berkala.
4. Sering melakukan pembelian produk CV.Otda.
5. Loyal menggunakan Produk CV.Otda

Identifikasi Stakeholder Karyawan (*Employee*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Karyawan

1. Jenjang karir dan penghargaan atas prestasi kerja.
2. Memperoleh pelatihan & Jaminan K3.
3. Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan.
4. Kenyamanan lingkungan kerja yang baik.
5. Adanya perbaikan dan peningkatan fasilitas kerja.
6. Adanya pemberian cuti secara berkala.

b) Kontribusi (*Contribution*) Karyawan

1. Meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas.
2. Mematuhi K3 ketika bekerja.
3. Meningkatkan kinerja pekerjaan.
4. Mengimplementasikan 5S dengan baik.
5. Mengoptimalkan setiap aktivitas yang dikerjakan.
6. Karyawan tidak banyak izin kerja.

Identifikasi Stakeholder Pemasok (*Supplier*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Pemasok

1. Pembayaran tepat waktu.
2. *Lead Time* (jangka waktu pengiriman).
3. Keakuratan jumlah permintaan.
4. Peningkatan jumlah pembelian.
5. Kelangsungan kerja sama.

b) Kontribusi (*Contribution*) Pemasok

1. Pengiriman tepat waktu.
2. Melakukan pengiriman sesuai dengan kesepakatan.
3. Memberikan garansi.
4. Meningkatkan kualitas material.
5. Memberikan kemudahan pemesanan barang.

Identifikasi *Stakeholder* Pemerintah (*Regulator*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) *Regulator*

1. Penyediaan lapangan kerja.
2. Menjaga Lingkungan.
3. Pembayaran pajak tepat waktu.
4. Transparansi perusahaan.
5. Tingkat kecelakaan rendah.

b) Kontribusi (*Contribution*) *Regulator*

1. Memberikan izin usaha.
2. Memberikan penyuluhan mengenai lingkungan.
3. Memberikan pajak yang sesuai.
4. Melakukan audit pada perusahaan.
5. Memberikan keamanan asset dan fasilitas.

4.2.4 Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen ini dilakukan terlebih dahulu untuk uji validitas dan uji reliabilitas hanya pada kuisioner pelanggan, karena kuisioner Pemimpin, Karyawan, *supplier*, dan *regulator* menggunakan seluruh populasi.

Dalam pengujian validitas pelanggan, dibantu menggunakan software statistic SPSS 18, sehingga dapat dilihat pada tabel perhitungan dibawah ini:

A. Uji Validitas & Reliabilitas Pelanggan

Tabel 4.2 Jumlah Sample Pelanggan
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

Tabel 4.3 Hasil Validitas & Reliability Kolom *cronbach alpha* Pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.126	5

Tabel 4.4 *Total Corelation* Pelanggan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pertanyaan 1	12.11	7.163	.140	-.012 ^a
pertanyaan 2	12.43	9.664	-.118	.288
pertanyaan 3	12.29	7.328	.237	-.102 ^a
pertanyaan 4	12.09	7.904	.092	.058
pertanyaan 5	12.34	9.173	-.042	.203

Hasil korelasi pernyataan tabel 4.2-4.4 dengan jumlah skor variabel pada kolom *corrected item-totalcorrelation* sebesar 0,140 dan seterusnya, nilai *reliabilitas alpha* terletak pada tabel *reliability statistic* kolom *cronbach alpha* sebesar 0,126.

4.2.5 Identifikasi *Strategy, Proses & Capability Stakeholder*

Identifikasi ini disusun dengan mempertimbangkan dari hasil kepuasan dan kontribusi para *Stakeholder* yang dijadikan panduan dalam melanjutkan kinerja *Performance Prism* pada sisi lain dari prisma yaitu *Strategy, Proses* dan *Capability* pada perusahaan CV. Otda seperti berikut:

1. Pimpinan

a. *Strategy*

1. Penjualan, Pemasaran dan Promosi dengan menggunakan sistem *online*.
2. Meminimalisasi biaya *maintenance*.
3. Meningkatkan Prosentase penjualan produk

b. *Process*

1. Meningkatkan pendapatan (*Margin*).
2. Penanganan manajemen keluhan.

3. Memberikan informasi yang rinci mengenai teknologi tepat guna.

c. *Capability*

1. Laporan manajemen bulanan.
2. Pengendalian sistem kerja.
3. Pemasaran dan promosi teknologi tepat guna.

2. Pelanggan (*Customer*)

a. *Strategy*

1. Pemeriksaan kualitas dan kuantitas produk.
2. Efisiensi pengolahan dan penanganan produk.
3. Manajemen keluhan.

b. *Process*

1. Perawatan mesin oleh pelanggan.
2. Sosialisasi dan Panduan SOP penggunaan produk.

c. *Capability*

1. Perluasan jaringan pemasaran.
2. Hubungan baik dengan pelanggan (CRM).

3. Karyawan (*Employee*)

a. *Strategy*

1. Tingkat pelatihan pekerja.
2. Tingkat kompetensi karyawan.
3. Jumlah SDM ahli.
4. Prosentase penerapan 5S dan K3

b. *Process*

1. Jumlah pengadaan pelatihan kerja.
2. Prosentase absensi kerja.
3. Tingkat kedisiplinan karyawan.
4. Prosentase Pelaksanaan 5S dan K3.

c. *Capability*

1. Analisa potensi sumberdaya manusia.
2. Prosentase penggunaan jam kerja.

3. Pemberian *reward* dan *Punishment*.

4. Pemasok (Supplier)

a. *Strategy*

1. Tingkat ketersediaan material dan menjaga hubungan baik dengan pemasok
2. Prosentase kinerja *supplier* dan nilai pengadaan barang

b. *Process*

1. Waktu proses kedatangan barang& perjanjian waktu (*deadline*)
2. Prosentase barang cacat

c. *Capability*

1. Pemesanan via online dan komunikasi by Phone
2. Informasi ketersediaan Stok

5. Pemerintah (*Regulator*)

a. *Strategy*

1. Jumlah evaluasi kecelakaan kerja
2. Pengendalian anggaran
3. Mempromosikan penggunaan alat produksi tepat guna

b. *Process*

1. Pengadaan audit eksternal.
2. Mengutamakan produk dalam negeri.

c. *Capability*

1. Membayar *retribusi* sesuai aturan
2. Memperluas usaha pemasaran daerah

4.2.6 Identifikasi Parameter Kinerja (Key Performance Indicator)

Dari hasil kuisisioner disusunlah parameter-parameter kinerja dengan didiskusikan kembali kepada pimpinan perusahaan CV. Otda sehingga di dapat beberapa item parameter kinerja yang sesuai dengan kerangka dasar *Performance Prism* dan keadaan yang sesungguhnya di CV. Otda dengan mengambil dari sisi prisma pada bidang *strategy*, *process* dan *capability*. Adapun daftar parameter kinerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.5 Identifikasi *Stakeholder Satisfaction* dan *Stakeholder Contribution*

No.	<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
1	Pimpinan	<i>Friendship, productivity, profit, discipline.</i>	<i>care, decision, efficient, capital risk & support</i>
2	Pelanggan	<i>Quality, comfort, price</i>	<i>trust, deadline, loyal</i>
3	Karyawan	<i>reward, skill, comfort, Deadline</i>	<i>discipline, implementation, care</i>
4	Pemasok	<i>payment, leadtime, trust</i>	<i>delivery, agreement, easy</i>
5	Pemerintah	<i>risk & Support, care, tax</i>	<i>legality, audit, facilitator</i>

Sumber : CV. Otda, Perbandingan

Kebutuhan antar *Stakeholder*, Neely 2010.

Tabel 4.1 merupakan identifikasi dari keinginan para *Stakeholder* dari sisi kepuasan dan kontribusi dengan menitik beratkan pada point-point keinginan yang didapat dari tiap alternatif / kriteria.

Tabel 4.6 Daftar Parameter Kinerja

No.	Faset <i>Performance Prism</i>	Identifikasi <i>Performance Prism</i> Stakeholder CV. Otda		
		<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
1	Pimpinan	1. Meningkatkan Pemasaran, penjualan dan Promosi dengan menggunakan sistem IT 2. Meningkatkan Prosntase Penjualan produk	1. Meningkatkan investasi 2. memberikan informasi dan spesifikasi tentang rekayasa mesin tepat guna.	1. managemen yang strategis untuk mengendalikan sistem kerja. 2. melakukan pengembangan dan memperluas bidang usaha.
2	Pelanggan	1. efisiensi pengolahan dan penanganan produk dalam penggunaan rekayasa mesin tepat guna. 2. memberikan pelayanan manajemen keluhan dengan baik.	1. perawatan dan penggunaan mesin rekayasa tepat guna yang nyaman dan mudah. 2. informasi yang rinci mengenai SOP penggunaan produk	1. perluasan pemasaran dengan website dan sarana iklan. 2. pembinaan hubungan jaringan baik pemasaran dengan pelanggan (client)
3	Karyawan	1. perbaikan kerja dan loyalitas karyawan jumlah SDM. 2. Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja	1. Tingkat kedisiplinan Karyawan 2. Prosentase Pelaksanaan K3 & 5S	1. Penerapan penggunaan jam kerja. 2. Pemberian reward & punishment.
4	Pemasok	1. tingkat ketersediaan barang dan manjalin hubungan baik <i>Supplier</i> . 2. prosentase kinerja supplier	1. Prosentase barang cacat 2. mengatur kontrak dan pemesanan material	1. Kemudaham pemesanan material. 2. Informasi ketersediaan stock barang.
5	Pemerintah	1. jumlah evaluasi kecelakaan kerja 2. menjaga ketertiban usaha (Audi Eksternal)	1. memberikan pengawasan dan peraturan usaha. 2. mempromosikan produk dalam negeri	1. membayar retribusi seuai aturan (<i>tax</i>). 2. memperluas pemasaran kerajinan daerah

Setelah parameter kinerja terbentuk, langkah selanjutnya mengumpulkan data-data yang diperlukan. Pengambilan data dilakukan pada setiap bagian *Stakeholder* yang sesuai dengan *key performance indicator* (KPI) yang tertera pada parameter kinerja.

Dari pengambilan data yang dilakukan dengan wawancara dengan pihak pemilik dan data-data kelengkapan lain yang merujuk dari hasil kunci parameter yang di hasilkan, ditampilkan pada tabel 4.3, sebagai berikut.

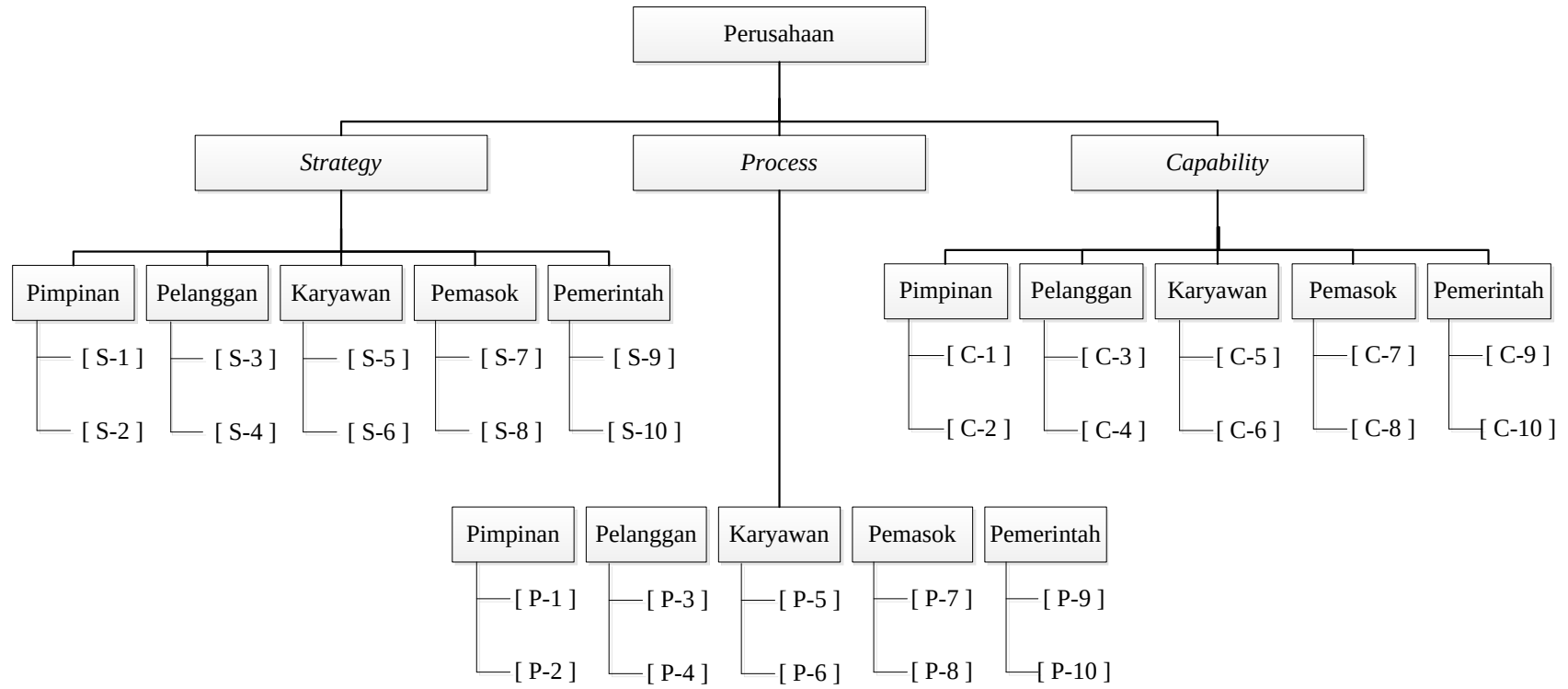
Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* (KPI) CV. Otda

KPI No.	Key Performance Indicator	Satuan	Target	Target Min	Terburuk	Realisasi 2014
S-1	Prosentase Pemasaran, penjualan dan Promosi dengan menggunakan sistem <i>online</i>	%	60	30	10	50
S-2	Penjualan produk	Unit	230	180	150	195
S-3	Efisiensi pengolahan dan penanganan produk	%	15	5	0	10
S-4	Jumlah keluhan yang terjadi	Kali/tahun	0	1	10	2
S-5	Perbaikan kerja dan loyalitas karyawan	Orang	15	15	0	15
S-6	Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja (BBJS & Jamsostek)	Orang	15	15	0	15
S-7	Jumlah kerja sama <i>supplier</i>	Kali/tahun	25	18	15	24
S-8	Prosentase pembayaran tepat waktu	%	100	80	60	85
S-9	Jumlah evaluasi kecelakaan kerja	Kali/tahun	10	15	20	13
S-10	Peningkatan pendapatan daerah	%	80	50	20	60
P-1	Meningkatkan sarana & prasarana pabrik	%	100	20	30	60
P-2	Memberikan informasi dan spesifikasi tentang rekayasa mesin tepat guna.	%	100	70	50	90
P-3	Perawatan dan penggunaan mesin rekayasa tepat guna yang nyaman dan mudah.	%	100	70	50	100
P-4	Informasi yang rinci mengenai SOP penggunaan produk	%	100	50	30	95
P-5	Tingkat kedisiplinan Karyawan	%	100	75	20	85
P-6	Prosentase Pelaksanaan K3 & 5S di lapangan	%	100	30	25	60

KPI No.	Key Performance Indicator	Satuan	Target	Target Min	Terburuk	Realisasi 2014
P-7	Prosentase barang cacat dari <i>supplier</i>	%	0	7	10	4
P-8	Mengatur kontrak dan pemesanan material	Kali/Bulan	5	2	1	4
P-9	Memberikan pengawasan dan peraturan usaha.	Kali/tahun	1	1	0	1
P-10	Mempromosikan produk dalam negeri	Kali/tahun	3	1	0	1
C-1	Managemen yang strategis untuk mengendalikan sistem kerja.	%	100	50	20	80
C-2	Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin	Kali/tahun	20	15	5	13
C-3	Perluasan pemasaran dengan website dan sarana iklan.	%	100	30	10	45
C-4	Membina hubungan baik pemasaran dengan pelanggan (<i>client</i>)	%	100	60	35	85
C-5	Penerapan penggunaan jam kerja.	%	100	60	30	95
C-6	Pemberian reward & punishment.	Kali/tahun	12	6	2	12
C-7	Kemudaham pemesanan material.	Tingkat	10	5	3	8
C-8	Prosentase lamaya pembayaran	%	100	70	0	65
C-9	Membayar retribusi sesuai aturan (<i>tax</i>) sesuai tempo	%	100	80	0	100
C-10	Memperluas pemasaran IKM daerah	Tingkat	100	50	0	70

Sumber : CV. Otda

4.2.7 Diagram Hierarki *key performance indicator* (KPI)



Gambar 4.2 Struktur Hierarki *Key Performance Indicator* (KPI) CV. Otda

4.3 Pembobotan KPI menggunakan *Anliitital Hierarky Process*

Pembobotan KPI dilakukan dengan didasarkan pada quisioner yang berisi penilaian pembobotan kepentingan tiap elemen, KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Quisioner tersebut disebarakan kepada ahli yang dianggap kompeten dalam menjalankan kinerja perusahaan,

Tabel 4.8 Data Penyebaran Responden

NO.	Responden	Alasan Pemilihan
1.	Pemilik	Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap perencanaan operasional perusahaan.
2.	Kepala Bengkel	Bertanggung jawab secara keseluruhan produksi mesin tepat guna.

Pembobotan Antar KPI

Langkah pertama dalam menghitung tingkat kepentingan dari kriteria KPI (*strategy, process, & capability*). dengan menggunakan *software Microsoft excel 2010* berdasarkan matrik perbandingan berpasangan hasil dari pemetaan geometrik. Dari pengajuan kuisisioner pembobotan dengan data hasil responden sebagai berikut:

4.3.1. Data *FasetPerformance Prism*

Tabel 4.9 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar *Faset Performance Prism*

Responden	Kriteria	Strategy	Process	Capability
1	<i>Strategy</i>	1	6	3
	<i>Process</i>	1/6	1	1
	<i>Capability</i>	1/3	1	1
Responden	Kriteria	Strategy	Process	Capability
2	<i>Strategy</i>	1	4	5
	<i>Process</i>	1/4	1	1
	<i>Capability</i>	1/5	1	1

Tabel 4.10 Bobot Setiap *Faset Performance Prism*

Kriteria	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
<i>Strategy</i>	0.697	0.017
<i>Process</i>	0.154	
<i>Capability</i>	0.167	

4.3.2. Data Antar *Stakeholder* Perusahaan

Tabel 4.11 Matriks Banding Berpasangan Antar *Stakeholder*

Responden	<i>Stakeholder</i>	Pimpinan	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah
1	Pimpinan	1	1	3	4	3
	Pelanggan	1	1	2	3	3
	Karyawan	1/3	1/2	1	1	3
	Pemasok	1/4	1/3	1	1	1
	Pemerintah	1/3	1/3	1	1	1
2	Pimpinan	1	1	2	4	3
	Pelanggan	1	1	3	3	2
	Karyawan	1/2	1/3	1	1	1
	Pemasok	1/4	1/3	1	1	1
	Pemerintah	1/3	1/2	1	1	1

Tabel 4.12 Bobot Setiap *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
Pimpinan	0.337	0.051
Pelanggan	0.305	
Karyawan	0.139	
Pemasok	0.104	
Pemerintah	0.115	

4.3.3. Data Antar Tiap Elemn Tiap *Sakeholder* Masing-masing Kriteria KPI

A. Data KPI *FasetStrategy*

Tabel 4.13 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Pimpinan

Responden	<i>Strategy</i> Pimpinan	S-1	S-2
1	S-1	1	1
	S-2	1	1
2	S-1	1	3
	S-2	1/3	1

Tabel 4.14 Bobot KPI *Strategy* Pimpinan

KPI <i>Strategy</i> Pimpinan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-1	0.625	0.00
S-2	0.375	

Tabel 4.15 Matriks Berpasangan Antar *KPI Strategy* Pelanggan

Responden	<i>Strategy</i> Pelanggan	S-3	S-4
1	S-3	1	4
	S-4	1/4	1
2	S-3	1	7
	S-4	1/7	1

Tabel 4.16 Bobot *KPI Strategy* Pelanggan

<i>KPI Strategy</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-3	0.838	0.00
S-4	0.163	

Tabel 4.17 Matriks Berpasangan Antar *KPI Strategy* Karyawan

Responden	<i>Strategy</i> Karyawan	S-5	S-6
1	S-5	1	6
	S-6	1/6	1
2	S-5	1	8
	S-6	1/8	1

Tabel 4.18 Bobot *KPI Strategy* Karyawan

<i>KPI Strategy</i> Pimpinan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-5	0.873	0.00
S-6	0.127	

Tabel 4.19 Matriks Berpasangan Antar *KPI Strategy* Pemasok

Responden	<i>Strategy</i> Pemasok	S-7	S-8
1	S-7	1	5
	S-8	1/5	1
2	S-7	1	1
	S-8	1	1

Tabel 4.20 Bobot *KPI Strategy* Pemasok

<i>KPI Strategy</i> Pemasok	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-7	0.667	0.00
S-8	0.333	

Tabel 4.21 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Pemerintah

Responden	<i>Strategy</i> Pemerintah	S-9	S-10
1	S-9	1	3
	S-10	1/3	1
2	S-9	1	1
	S-10	1	1

Tabel 4.22 Bobot KPI *Strategy* Pemerintah

KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-9	0.625	0.00
S-10	0.375	

B. Data KPI *FasetProcess*Tabel 4.23 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pimpinan

Responden	<i>Process</i> Pimpinan	P-1	P-2
1	P-1	1	5
	P-2	1/5	1
2	P-1	1	6
	P-2	1/6	1

Tabel 4.24 Bobot KPI *Proses* Pimpinan

KPI <i>Process</i> Pimpinan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-1	0.845	0.00
P-2	0.155	

Tabel 4.25 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pelanggan

Responden	<i>Process</i> Pelanggan	P-3	P-4
1	P-3	1	3
	P-4	1/3	1
2	P-3	1	9
	P-4	1/9	1

Tabel 4.26 Bobot KPI *Process* Pelanggan

KPI <i>Process</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-3	0.825	0.00
P-4	0.175	

Tabel 4.27 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Karyawan

Responden	<i>Process</i> Karyawan	P-5	P-6
1	P-5	1	7
	P-6	1/7	1
2	P-5	1	5
	P-6	1/5	1

Tabel 4.28 Bobot KPI *Process* Karyawan

KPI <i>Process</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-5	0.854	0.00
P-6	0.146	

Tabel 4.29 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pemasok

Responden	<i>Process</i> Pemasok	P-7	P-8
1	P-7	1	7
	P-8	1/7	1
2	P-7	1	2
	P-8	1/2	1

Tabel 4.30 Bobot KPI *Process* Pemasok

KPI <i>Process</i> Pemasok	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-7	0.771	0.00
P-8	0.229	

Tabel 4.31 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pemerintah

Responden	<i>Process</i> Pemerintah	P-9	P-10
1	P-9	1	1
	P-10	1	1
2	P-9	1	9
	P-10	1/9	1

Tabel 4.32 Bobot KPI *Process* Pemerintah

KPI <i>Process</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-9	0.700	0.00
P-10	0.300	

C. Data KPI *FasetCapability*

Tabel 4.33 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pimpinan

Responden	<i>Capability</i> Pimpinan	C-1	C-2
1	C-1	1	9
	C-2	1/9	1
2	C-1	1	3
	C-2	1/3	1

Tabel 4.34 Bobot KPI *Capability* Pimpinan

KPI <i>Capability</i> Pemimpin	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-1	0.825	0.00
C-2	0.175	

Tabel 4.35 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pelanggan

Responden	<i>Capability</i> Pelanggan	C-3	C-4
1	C-3	1	4
	C-4	1/4	1
2	C-3	1	6
	C-4	1/6	1

Tabel 4.36 Bobot KPI *Capability* Pelanggan

KPI <i>Capability</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-3	0.829	0.00
C-4	0.171	

Tabel 4.37 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Karyawan

Responden	<i>Capability</i> Karyawan	C-5	C-6
1	C-5	1	6
	C-6	1/6	1
2	C-5	1	5
	C-6	1/5	1

Tabel 4.38 Bobot KPI *Capability* Karyawan

KPI <i>Capability</i> Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-5	0.854	0.00

C-6	0.155
-----	-------

Tabel 4.38 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pemasok

Responden	<i>Capability</i> Pemasok	C-7	C-8
1	C-7	1	6
	C-8	1/6	1
2	C-7	1	4
	C-8	1/4	1

Tabel 4.39 Bobot KPI *Capability* Pemasok

KPI <i>Capability</i> Pemasok	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-7	0.829	0.00
C-8	0.171	

Tabel 4.40 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pemerintah

Responden	<i>Capability</i> Pemertintah	C-9	C-10
1	C-9	1	5
	C-10	1/5	1
2	C-9	1	4
	C-10	1/4	1

Tabel 4.41 Bobot KPI *Capability* Pemerintah

KPI <i>Capability</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-9	0.817	0.00
C-10	0.183	

4.3.4. Perhitungan Pembobotan *Stakeholder*

Setelah disebarkan kuisioner pemboboan tersebut kepada dua orang responden, yaitu kepala bengkel dan pemimpin perusahaan (pemilik) responden tersebut dipilih karena bekompeten dan ahli dalam menjalankan perusahaan. Berikut merupakan perhitungan salah satu perhitungan AHP. Pada AHP ialah membuat prioritas alternatif keputusan di antara masing-masing kriteria yang ada. Pertama dijumlahkan semua nilai-nilai disetiap kolom matrik berbanding pasangan:

Tabel 4.42 Perhitungan Penjumlahan Rata-rata Antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Pimpinan	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah
Pimpinan	1	1.00	2.50	4.00	3.00
Pelanggan	1.00	1	2.50	3.00	2.50
Karyawan	0.42	0.42	1	1.00	2.00
Pemasok	0.25	0.33	1.00	1	1.00
Pemerintah	0.33	0.42	1.00	1.00	1
Total	3	3	6	10	10

Setelah diketahui matriks banding berpasangan, kemudian mencari matrik normalisasi dengan cara membagi masing-masing angka disetiap kolom masing-masing dan menghitung rata-rata pada setiap baris

Tabel 4.43 Matrik Normalisasi dan Rata-rata Antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Pimpinan	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah	Rata-rata
Pimpinan	0.334	0.316	0.313	0.400	0.324	0.337
Pelanggan	0.334	0.316	0.313	0.300	0.261	0.305
Karyawan	0.138	0.132	0.125	0.100	0.199	0.139
Pemasok	0.083	0.105	0.125	0.100	0.108	0.104
Pemerintah	0.111	0.132	0.125	0.100	0.108	0.115

Rata-rata baris ini memberikan preferensi dari kelima *Stakeholder*, sehingga, pimpinan, merupakan *Stakeholder* yang dianggap paling penting pada perusahaan CV. Otda.

Langkah selanjutnya untuk mencari nilai *eugen value* adalah dengan mengalikan matrik awal dengan matrik *eugen vector*. Perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{vmatrix} 1 & 1.00 & 2.50 & 4.00 & 3.00 \\ 1.00 & 1 & & 3.00 & 2.50 \\ 0.42 & 0.42 & 1 & 1.00 & 2.00 \\ 0.25 & 0.33 & 1.00 & 1 & 1.00 \\ 0.33 & 0.42 & 1.00 & 1.00 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0.337 \\ 0.305 \\ 0.139 \\ 0.104 \\ 0.115 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 1.749 \\ 1.594 \\ 0.735 \\ 0.547 \\ 0.600 \end{vmatrix}$$

Gambar 4.3 Perkalian Matrix *Stakeholder*

Contoh perhitungan manual untuk mencari total eugen Value dengan perhitungan yang dilakukan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Eugen Value}}{\text{Nilai Eugen Vektor}}$$

$$\frac{1.749}{0.337} = 5.189$$

Setelah selesai menjumlahkan semua perhitungan untuk mencari total eugen value di dapatkan sebesar 26.167, kemudia dirata-rata dengan jumlah N pada *Stakeholder*. Sehingga menjadi :

$$\frac{26.167}{5} = 5.233$$

Selanjutnya Mencari Nilai *Consistency Index*, dengan rumus

$$\frac{\sum \text{Eugen Value} - N}{N - 1}$$

Sehingga Nilai CI perhitungan tersebut, Sebagai berikut:

$$\frac{5.233 - 5}{5 - 1} = 0.058$$

Kemudian akan dilakukan perhitungan nilai CR (*Consistensy Ratio*), Dengan rumus :

$$\frac{CI}{RI}$$

Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{0.058}{1.12} = 0.051$$

Ini menunjukkan bahwa konsistensi baik, karena $CR < 0,1$. Maka dapat disimpulkan bahwa responden pada kuisisioner ini konsisten terhadap jawabannya yang di ajukan kepada *stekholder* yang telah di tentukan.

4.3.5. Perhitungan Pembobotan Antar *faset Performance Prism*

Tabel 4.44 Normalisasi Rata-rata Sntar Faset *Performance Prism*

Fase Prism	Strategy	Proces	Capability	Rata-rata
<i>Strategy</i>	0.678	0.708	0.657	0.681
<i>Process</i>	0.142	0.146	0.171	0.153
<i>Capability</i>	0.180	0.146	0.171	0.166

4.3.6. Penentuan Bobot Prioritas Untuk Perusahaan Secara Keseluruhan

Setelah melakukan perhitungan pembobotan antara *Stakeholder* untuk setiap faset, pembobotan antar *Stakeholder*, dan pembobotan antar KPI dalam setiap faset. Selanjutnya perhitungan untuk mendapatkan nilai pembobotan perusahaan secara keseluruhan. Nilai bobot perusahaan dapat dihitung dengan mengalikan rata-rata matriks normalisasi tiap faset, tiap *Stakeholder*, dan KPI.

Sebagai Contoh perhitungan KPI S-1 yaitu Prosentase pemasaran, penjualan dan promosi menggunakan sistem online, sebagai berikut:

Rata-rata matriks Normalisasi faset Poces :0.681

Rata-rata matriks Normalisasi Stakeholder pimpinan :0.337

Rata-rata matriks Normalisasi KPI S-1 : 1.25

Berdasarkan data diatas, bobot KPI S-1 untuk dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Bobot KPI S} - 1 &= \frac{\text{Bobot Faset Process} \times \text{Bobot Stakeholder pimpinan} \times \text{Bobot KPI S} - 1}{\text{Jumlah Stakeholder}} \\ &= \frac{0.681 \times 0.337 \times 1.25}{5} \\ &= 0.0287 \end{aligned}$$

Sesuai dengan perhitungan nilai diatas, Bobot KPI secara keseluruhan yang telah dididapatkan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Nilai Bobot KPI Perusahaan

KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot
S-1	0.0287	P-1	0.0087	C-1	0.0092
S-2	0.0172	P-2	0.0016	C-2	0.0020
S-3	0.0348	P-3	0.0077	C-3	0.0084
S-4	0.0068	P-4	0.0016	C-4	0.0017
S-5	0.0165	P-5	0.0036	C-5	0.0039
S-6	0.0024	P-6	0.0006	C-6	0.0007
S-7	0.0094	P-7	0.0025	C-7	0.0029
S-8	0.0047	P-8	0.0007	C-8	0.0006
S-9	0.0098	P-9	0.0025	C-9	0.0031
S-10	0.0059	P-10	0.0011	C-10	0.0007
Total Keseluruhan KPI				1	

4.4 Scoring system dengan Model Objectif matrik (OMAX) dan Traffic Light System

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah memadukan model pengukuran kinerja dengan melakukan penilaian terhadap KPI-KPI yang terbentuk dari perusahaan menggunakan metode OMAX.

4.4.1 Perhitungan OMAX

Pada model omax terdapat beberapa level yang ditetapkan perusahaan diletakkan pada target level 10 sedangkan pencapaian terburuk ditetapkan pada level 0 tabel OMAX. Sedangkan target minimal yang telah ditetapkan perusahaan dimasukkan pada level 8, karena telah ditentukan untuk memenuhi batas bawah perusahaan dengan model traffic light system hijau.

Untuk melakukan pengisian pada level monitoring, dengan menggunakan rumus interpolasi. Berikut ini merupakan contoh perhitungan OMAX untuk KPI S-1.

1. Penentuan Level

Level 10	: Target = 60%
Level 8	: Target Min = 30%
Level 0	: Terburuk = 10%
Realisasi 2014	: 50%
Bobot KPI S-1	: 0.0287

2. Kenaikan Tiap level

Nilai pada

$$\text{level 9} = \frac{\text{Level 10} - \text{Level 8}}{10 - 8} = \frac{60 - 30}{2} = 15$$

Sehingga level 9 adalah $60 - 15 = 45$

$$\text{level 7} = \frac{\text{Level 8} - \text{Level 0}}{8 - 0} = \frac{30 - 10}{8} = 2.5$$

Sehingga level 7 adalah $30 - 2.5 = 27.5$

$$\text{level 7} = \frac{\text{Level 7} - \text{Level 0}}{7 - 0} = \frac{27.5 - 10}{7} = 2.5$$

Sehingga level 6 adalah $27.5 - 2.5 = 25$

untuk penilaian seterusnya pun demikian hingga level 1. Dalam pengisian Skor pada bagian *monitoring* adalah sebagai berikut:

3. Skor pada KPI S-1 = 9
4. Kemudian nilai *Value* KPI S-1 sebagai sberikut:

$$\begin{aligned} \text{Value KPI S} - 1 &= \text{Level} \times \text{Weight} \\ &= 9 \times 0.0287 \\ &= 0.2583 \end{aligned}$$

Cara diatas dapat dilanjutkan untuk memperoleh masing-masing nilai level dan *wight* di setiap KPI,

4.4.2 Traffic light system

Pada *Traffic light system* diberikan tiga warna yaitu merah, kuning dan hijau, untuk mengetahui performansi dari setiap KPI, dimana warna merah menandakan performansi buruk, warna kuning cukup, dan warna hijau berarti berperformansi baik. Dengan *range* skor sebagai berikut:

Level 0-3 diberi warna Merah

Level 4-7 diberi warna Kuning

Leve 8-10 diberi warna hajau

Berikut ini adalah hasil perhitungan OMAX dari masing-masing KPI CV.

Otoda dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.46 *Scoring OMAX Faset Strategy* Pada CV. Otda

Stakeholder		Pimpinan		Pelanggan		Karyawan		Pemasok		Pemerintah	
Kriteria		KPI S-1	KPI S-2	KPI S-3	KPI S-4	KPI S-5	KPI S-6	KPI S-7	KPI S-8	KPI S-9	KPI S-10
Performance		50	195	10	2	15	15	24	85	13	60
Level	10	60	230	15	0	15	15	25	100	10	80
	9	45	205	10	0.5	15	15	21.5	90	12.5	65
	8	30	180	5	1	15	15	18	80	15	50
	7	27.5	176.25	4.375	2.125	13.125	13.125	17.625	77.5	15.625	46.25
	6	25	172.5	3.75	3.25	11.25	11.25	17.25	75	16.25	42.5
	5	22.5	168.75	3.125	4.375	9.375	9.375	16.875	72.5	16.875	38.75
	4	20	165	2.5	5.5	7.5	7.5	16.5	70	17.5	35
	3	17.5	161.25	1.875	6.625	5.625	5.625	16.125	67.5	18.125	31.25
	2	15	157.5	1.25	7.75	3.75	3.75	15.75	65	18.75	27.5
	1	12.5	153.75	0.625	8.875	1.875	1.875	15.375	62.5	19.375	23.75
	0	10	150	0	10	0	0	15	60	20	20
Skor		9	8	10	8	10	10	10	8	8	8
Bobot		0.0287	0.0172	0.0348	0.0068	0.0165	0.0024	0.0094	0.0047	0.0098	0.0059
Nilai Peformansi		0.2583	0.1376	0.348	0.0544	0.165	0.024	0.094	0.0376	0.0784	0.0472

Tabel 4.47 *Scoring OMAX Faset Process* Pada CV. Otda

		Pimpinan		Pelanggan		Karyawan		Pemasok		Pemerintah	
Kriteria		KPI P-1	KPI P-2	KPI P-3	KPI P-4	KPI P-5	KPI P-6	KPI P-7	KPI P-8	KPI P-9	KPI P-10
Performance		60	90	95	85	30	100	4	4	1	1
Level	10	100	100	100	100	100	100	0	5	1	3
	9	60	85	85	75	87.5	57.5	3.5	3.5	1	2
	8	20	70	70	50	75	15	7	2	1	1
	7	21.25	67.5	67.5	47.5	68.125	13.125	6.125	1.875	0.875	0.875
	6	22.5	65	65	45	61.25	11.25	5.25	1.75	0.75	0.75
	5	23.75	62.5	62.5	42.5	54.375	9.375	4.375	1.625	0.625	0.625
	4	25	60	60	40	47.5	7.5	3.5	1.5	0.5	0.5
	3	26.25	57.5	57.5	37.5	40.625	5.625	2.625	1.375	0.375	0.375
	2	27.5	55	55	35	33.75	3.75	1.75	1.25	0.25	0.25
	1	28.75	52.5	52.5	32.5	26.875	1.875	0.875	1.125	0.125	0.125
	0	30	50	50	30	20	0	0	1	0	0
Skor		9	9	9	9	1	10	10	9	10	8
Bobot		0.0287	0.0172	0.0348	0.0068	0.0165	0.0024	0.0094	0.0047	0.0098	0.0059
Nilai Peformansi		0.2583	0.1548	0.3132	0.0612	0.0165	0.024	0.094	0.0423	0.098	0.0472

Tabel 4.48 OMAX *Faset Capability* Pada CV. Otda

Kriteria	Pimpinan		Pelanggan		Karyawan		Pemasok		Pemerintah	
	KPI C-1	KPI C-2	KPI C-3	KPI C-4	KPI C-5	KPI C-6	KPI C-7	KPI C-8	KPI C-9	KPI C-10
Performance	80	13	45	85	95	12	8	65	100	70
Level	10	100	20	100	100	100	12	10	100	100
	9	75	17.5	65	80	90	9	7.5	85	90
	8	50	15	30	60	80	6	5	70	80
	7	46.25	13.75	27.5	56.875	73.75	5.5	4.75	61.25	70
	6	42.5	12.5	25	53.75	67.5	5	4.5	52.5	60
	5	38.75	11.25	22.5	50.625	61.25	4.5	4.25	43.75	50
	4	35	10	20	47.5	55	4	4	35	40
	3	31.25	8.75	17.5	44.375	48.75	3.5	3.75	26.25	30
	2	27.5	7.5	15	41.25	42.5	3	3.5	17.5	20
	1	23.75	6.25	12.5	38.125	36.25	2.5	3.25	8.75	10
	0	20	5	10	35	30	2	3	0	0
Skor	9	6	8	9	9	10	9	7	10	8
Bobot	0.0287	0.0172	0.0348	0.0068	0.0165	0.0024	0.0094	0.0047	0.0098	0.0059
Nilai Peformansi	0.2583	0.1032	0.2784	0.0612	0.1485	0.024	0.0846	0.0329	0.098	0.0472

Dari tabel di atas, di dapatkan total nilai indeks total (Nilai Performansi) sebesar 3.4903 dan dapat didefinisikan bahwa pemantauan yang dilakukan dengan menggunakan metode objective matriks perusahaan tersebut masuk kategori “Cukup Baik”. Jika dilihat secara keseluruhan dengan menggunakan *Tfaffic Light System*, Maka dapat di ambil kesimpulan kinerja CV. Otda telah mencapai performa yang di harapkan.

Dengan menggunakan Model OMAX dan *Tfaffic Light System*, dapat dilihat bahwa KPI pada CV. Otda termasuk dalam kategori performa yang diharapkan, performa yang belum tercapai dan performa yang buruk dapat di lakukan tindakan perbaikan dan pencegahan. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.49 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Hijau

No KPI	KPI	Nilai Performansi
S-1	Prosentase Pemasaran, penjualan dan Promosi dengan menggunakan sistem <i>online</i>	0.2583
S-2	Penjualan produk	0.1376
S-3	Efisiensi pengolahan dan penanganan produk	0.348

No KPI	KPI	Nilai Performansi
S-4	Prosentasi keluhan yang terjadi	0.0544
S-5	Perbaikan kerja dan loyalitas karyawan	0.165
S-6	Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja (BBJS & Jamsostek)	0.024
S-7	jumlah kerja sama supplier	0.094
S-8	Prosentase pembayaran tepat waktu	0.0376
S-9	Jumlah evaluasi kecelakaan kerja	0.0784
S-10	Peningkatan pendapatan daerah	0.0472
P-1	Meningkatkan sarana & prasarana pabrik	0.2583
P-2	Memberikan informasi dan spesifikasi tentang rekayasa mesin tepat guna.	0.1548
P-3	Perawatan dan penggunaan mesin rekayasa tepat guna yang nyaman dan mudah.	0.3132
P-4	Informasi yang rinci mengenai SOP penggunaan produk	0.0612
P-6	Prosentase Pelaksanaan K3 & 5S di lapangan	0.024
P-7	Prosentase barang cacat dari <i>supplier</i>	0.0846
P-8	Mengatur kontrak dan pemesanan material	0.0423
P-9	Memberikan pengawasan dan peraturan usaha.	0.098
P-10	Mempromosikan produk dalam negeri	0.0472
C-1	Managemen yang strategis untuk mengendalikan sistem kerja.	0.2583
C-3	Perluasan pemasaran dengan website dan sarana iklan.	0.2784
C-4	Pembinaan hubungan jaringan baik pemasaran dengan pelanggan (<i>client</i>)	0.0612
C-5	Penerapan penggunaan jam kerja.	0.1485
C-6	Pemberian reward & punishment.	0.024
C-7	Kemudaham pemesanan material.	0.0846
C-9	Membayar retribusi sesuai aturan (<i>tax</i>) sesuai tempo	0.098
C-10	Memperluas pemasaran IKM daerah	0.0472

Tabel 4.50 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Kuning

No KPI	KPI	Nilai Performasnsi
C-2	Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin	0.1032
C-8	Prosentase lamanya pembayaran pemasok	0.0329

Tabel 4.51 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Merah

No KPI	KPI	Nilai Performasnsi
P-5	Tingkat kedisiplinan Karyawan	0.0165

Dari tabel 4.49, 4.50 dan 4.51 dapat di ketahui bahwa yang masuk KPI dalam kategori hijau 27 KPI, sedangkan yang masuk kategori kuning sebauyak 2 KPI dan Kategori merah sebayak 1 KPI. Aspek kinerja yang masuk kategori kuning dan merah perlu adaya perbaikan kinerja ini.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan dari hasil pengolahan data perhitungan yang telah dilakukan pada BAB IV, dari daftar tabel 4.6 yaitu tentang daftar parameter kinerja *Stakeholder* yang terdapat pada cv. Otda secara keseluruhan ialah, pimpinan, pelanggan, karyawan, pemasok dan pemerintah. kemudian diidentifikasi dengan menggunakan metode *Performance Prism* yang memiliki lima sisi dalam penerapannya. Dari tabel 4.6 tersebut dapat dilihat ada 3 sisi *faset Performance Prism* dan 5 *Stakeholder* yang telah diidentifikasi pada cv. Otda dalam penelitian ini.

Dari tabel 4.45 yaitu tetanng rekapitulasi hasil perhitungan nilai bobot KPI *Stakeholder* perusahaan dengan menggunakan metode AHP. Kriteria yang di dapatkan dari *faset Performance Prism* dalam pengukuran kinerja *Stakeholder* yang terbentuk pada cv otda terdapat 30 KPI yang telah diidentifikasi dan diseleksi secara keseluruhan dari faset *strategy*, *process* dan *capability*. Seleksi KPI tersebut di dapatkan dari dua orang responden yang di jadikan acuan dalam penetian ini responden tersebut mengerti dan memahami kinerja yang terjadi dilapangan. Dapat diketahui bahwa nilai performansi dari masing-masing elemen yang menunjukkan kinerja aktual dari cv. Otda terdapat pada tabel 4.45. Sebagai contoh dalam penjelasan pada kriteria faset *Strategy* dapat di ketahui bahwa KPI S-1 dengan nilai 0.0287 sedangkan pada KPI S-2 memiliki nilai performansi sebesar 0.0172. hal ini dapat disimpulkan bahwa KPI S-1 lebih besar dibandingkan dengan KPI S-2. Kemudian seterusnya dilakukan perbandingan pada setiap *faset* dan *stakerholder* pada KPI yang telah terbentuk. Sehingga dapat diketahui pencapaian tertinggi dari semua KPI dengan nilai sebesar 0.0348 untuk KPI S-3 atau efisiensi pengolahan dan penanganan produk. Sedangkan niali performansi yang terendah dari KPI yang terbentuk adalah sebesar 0.0007 dari KPI P-8 yaitu mengatur kontrak dan pemesanan material, C-6 yaitu pemberian reward & punishment. dan C-10 yaitu memperluas pemasaran IKM daerah.

Dengan model OMAX dan *Traffic Light System* yang telah dilakukan perhitungan dalam pengolahan data pada tabel 4.46, 4.47 dan 4.48 dapat dilihat bahwa perusahaan CV. Otda secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan dengan perbandingan KPI hijau sebanyak 27 KPI, kuning sebanyak 2 KPI dan kriteria performa merah sebanyak 1 KPI, dengan jumlah total nilai indeks performa sebesar 3.4808 dan dapat didefinisikan bahwa pemantauan yang dilakukan dengan menggunakan metode objective matriks perusahaan tersebut masuk kategori cukup baik..dari tabel 4.49, 4.50 dan 4.51 diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori kuning tersebut adalah melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin dan Prosentase lamanya pembayaran pemasok. Sedangkan aspek kinerja yang berada pada kategori merah adalah tingkat kedisiplinan karyawan.

Dari rekomendasi perbaikan 3 (Tiga) KPI yang masih berada pada kategori kuning dan merah, ada beberapa metode atau saran dalam mengambil langkah dalam menjalankan keinginan dari *Stakeholder* yang terbentuk dan di harapkan dapat di terapkan dalam peningkatan kinerja perusahaan kearah yang lebih baik, dan untuk mengambil keputusan yang bijak oleh pimpinan dan kepala bengkel.

Untuk KPI Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin dapat menggunakan metode *Brainstorming*, dengan melakukan teknik penyelesaian-masalah secara kelompok dengan melibatkan sumbang ide secara spontan dari semua anggota kelompok yang berperan aktif dalam pengembangan pembuatan mesin rekayasa tepat guna. Ide ini bisa menciptakan suatu nilai lebih terhadap suatu barang dan jasa yang memiliki nilai guna bagi konsumen yang membutuhkan. Dengan ide kreatif dan inovatif membuat peluang usaha menjadi lebih kuat daripada pesaing usaha. Dikarenakan hasil produk-produk usaha mempunyai nilai lebih yang pastinya akan menarik minat konsumen. dan bagi perusahaan berikanlah penghargaan pada karyawan agar prestasi pengembangan ide menjadi obsesi dan upayakan agar para karyawan memahami peranannya dan berikan kesempatan untuk teribat untuk pengembangan usaha dalam prestasi perusahaan. setiap usaha di tuntut untuk adaptif dan mencari terobosan baru, tidak cepat berpuas diri.

Untuk KPI Prosentase lamanya pembayaran pemasok dengan menjalin hubungan baik dengan *supplier* membuat perjanjian dalam melakukan pembelian barang, dan jangka

waktu pembayaran barang, dan lain-lain. Sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dan kesepakatan atas apa yang telah terecantum dan disepakati.

Untuk KPI Tingkat kedisiplinan karyawan disarankan untuk dilakukan perbaikan kerja dengan penerapan 5S dalam penerapannya. Sehingga tingkat kedisiplinan kerja terkendali dan akan mengurangi *human error*, dari kategori 5S tersebut antarlain *Seiri* (Memisahkan dan Mengglompokkan Alat mesin, Memisahkan material sisa ke inventori), *Siton* (Menggunakan lemari *Tool Box*, Memberi garis batas ruang kerja), *Seiso* (Pembersihan rutin serpihan pemotongan besi, *waste*, dan oli), *Seiketsu* (Pemberian jadwal pembersihan alat mesin, *Cheklis* 5S), *Shitsuke* (Training 5S untuk karyawan, *Reward* bagi karyawan, Dukungan dari Kepala bengkel dan pemilik CV).mengurangi tingkat kecelakaan kerja dalam penggunaan dan penerapan K3 yang dapat dipahami oleh karyawan dengan pengecekan yang dilakukan dari kepala bengkel dan *owner* dalam mengenalkan dan menerapkan implemenatasi K3 dan 5S.

Dari hasil penelitian ini di sarakan kepada perusahaan cv. Otda yang memimpin sebagai *owner* untuk mengambil langkah yang objektif dalam peningkatan performan kinerja di perusahaan. Sehingga dalam peningkatan usaha, kinerja dan pendapatan perusahaan bukan di lihat dari faktor keuangan dan karyawan saja. Dalam penelitian ini hasil rekayasa pengukuran kinerja perusahaan yang disarankan menggunakan metode *Performance Prism*, lebih terintegrasi dan lebih mudah dipahami serta dapat diketahui performa perusahaan secara keseluruhan dimana hal ini akan menunjukkan kelemahan yang ada pada perusahaan sehingga dapat diperbaiki oleh *owner* sebagai pembuat kebijakan perusahaan CV. Otda.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran dapat dilakukan berdasarkan pada hasil pengolahan data pada bab IV dan pembahasan pada bab V yang diperjelas pada kesimpulan dibawah ini:

6.1 Kesimpulan

Pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* tidak hanya didasari oleh strategi proses dan kapabilitas dari perusahaan tersebut, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *Stakeholder*. Karena terbukti pada penelitian tersebut penyusunan KPI perusahaan dimulai dari mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi para *Stakeholder* untuk menentukan indikator kinerja dari kriteria *strategy*, *proses* dan *Capability* perusahaan CV. Otda.

Sistem pengukuran kinerja yang terbentuk dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 KPI yang telah diidentifikasi oleh dua responden pembobotan dalam mengidentifikasi KPI yang terbentuk meliputi 6 KPI Pimpinan, 6 KPI Pelanggan, 6 KPI Karyawan, 6 KPI Pemasok dan 6 KPI Pemerintahan yang terbagi kedalam tiga *faset Performance Prism* yaitu *Strategy*, *Process* dan *Capability*. Dengan nilai pembobotan KPI tertinggi yang didapatkan dalam perhitungan yaitu 0.0348 KPI S-3 yaitu Efisiensi pengolahan dan penanganan produk. Dan bobot KPI terkecil 0.0007 dari KPI P-8 yaitu mengatur kontrak dan pemesanan material, C-6 yaitu pemberian reward & punishment. dan C-10 yaitu memperluas pemasaran IKM daerah.

Rekomendasi yang diberikan dalam penerapan perbaikan kinerja dari 2 KPI yang berada dalam kategori kuning, dan 1 KPI yang berada pada kategori merah. Implementasi dan perbaikan metode tersebut antara lain memerlukan perbaikan pada

kategori kuning dan merah sebagai berikut metode *brainstorming*, menjalin hubungan baik dan penerapan 5S dan K3 kerja.

Rekomendasi tersebut hanya bersifat saran untuk menjadi bahan acuan dalam mengambil kebijakan lebih lanjut dalam melakukan perusabahan dan perbaikan kinerja yang akan di lakukan perusahaan.

6.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti diharapkan perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa saran yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Memilih alternatif dengan bobot tertiggi dari hasil perhitungan agar memudahkan dalam memilah alternatif-alternatif yang terbentuk danmerencanakan perbaikan kinerja perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan pengukuran kinerja secara berkala dengan menunjuk satu tim untuk melakukan pengukuran kinerja dan mengevaluasi serta mensosialisasikan hasil dari perbikan pengukuran kinerja.
3. Menerapkan hasil evaluasi dari pengukuran kinerja serta membandingkan perubahan dari waktu kewaktu.
4. Dalam pembuatan teknologi mesin rekayasa perusahaan sebaik memperhatikan keinginan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, M.A., 2010. “Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Performance Prism* dan Fuzzy AHP” , Sunana Kalijaga, Yogyakarta.
- Chatsani dan Yuwono, et al 2005. Usulan Perancangan Konsep Balance score Card dan Analitical Hierrarchy Process (AHP) untuk Pengukuran Kinerja Pada Riyadi Indah Palace Hotel Surakarta , Penelitian Tugas Akhir TeknikbIndustri Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Dicky, D.H., 2010.“Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*”.Yogyakarta. FTI UII.
- Dwicky, D.H., 2010. “Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan Metode *Performance Prism*”. FTI UII, Yogyakarta.
- Eka, Z.A and Sri, G.P., 2011. “Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*”, ITS, Surabaya.
- Ghalayini, A.M., J.S. Noble, T.J. Crowe, 1997. “An integrated dynamic performancemeasurement system for improving manufacturing competitiveness”,*International Journal of production Economics*, Vol. 48 No. 3, pp. 207-25.
- Gomes, F,C., M.M Yasin, L.V. Joa~o, 2004. “A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organization context: a framwork and direction for future researce”, *Journal of manufacturing technology management*, vol. 15. No. 6, pp. 511-530.
- Henkie, O., 2007. “Perbaikan kinerja Secara terus menerus” *Journal of improvement technology management*, Yogyakarta.
- Indrianto dan Bambang, 1999.Pada Penelitian dalam pengambilan Sample yang dijadikan referensi panduan.

- Kadarsyah, 1998 : 131-133. Dalam buku yang berjudul “Analitical Hierarky Process”
- Kaplan, R.S and D.P. Norton, 1996. “tranlating Strategic into action –the *balanced scorecard*”, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Mulyadi dan setyawan, 1999. Sistem Perancangan Dan Pengendalian Manajemen: System Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan . Salemba Empat Jakarta.
- Michael, Amstrong., 2004. “Informasi dan Masukan Performance Management., Jogjakarta.
- Neely A.D., 1999. “The Performance revolution: why now and what next?”, *International Journal Of Operation & Production Management*, vol. 19 No. 2, pp. 205-8.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(c), 2000. *The Performance Prism Can Boost M & A Success*, Center for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., et al., 2000. *The Performance Prism in Practice*, Center for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, et al., 2005. Performance Prism metode penyempunaan Balance Scorecard, Cranfield School of Management, UK
- Noor, 2011. Populasi Sample, Dalam buku yang berjudul Statistik dalam pengukuran penggunaan populasi.
- Norverdie, M. dan Aulia., 2013. “Analisis Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix*”. FTI UII, Yogyakarta..
- Rani, R. and Heri, S. Martin L.A., 2012. “Pengukuran Kinerja Instalasi Rawat Jalan RSUD Kodya Semarang dengan *Performance Prism*” Undip. Semarang.
- Rigss, 1987:648. Dalam Buku referensi berjudul “Objective Matrik” Penerbit, Jakarta.

- Saaty, Tomas L, 2003, Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Suwignjo, P., and I. Vanany, 2000, 2001. “Study Implementasi Sistem Pengukuran Kerja *Balance Scorecard* Di BUMN”, *Penelitian Lemlit ITS*, Surabaya.
- Suwignjo, P., I. Vanany, 2001. “ Perancangan Pengukuran Kinerja Retail dan Wire di PLN DIstribusi Jawa Timur”, *Penelitian Lemlit ITS*, Surabaya.
- Suwignjo, P., 2000. “Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan”, *Seminar Nasional Dua Hari*, Hotel Wisata International Jakarta.

LAMPIRAN

A-Pembobotan Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder

Kuisisioner Penelitian

Kepada Yang Terhormat
Bapak/Ibu/Sdr(i) Karyawan
CV.Otoda
Di Tempat

Dengan Hormat,

Kuesioner Pimpinan

Assalamualaikum wr. Wb,

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah Saya pada kesempatan ini, memohon kepada anda agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan yang Saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu anda ketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, dimana pendapat anda tersebut akan Saya pergunakan dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “**Analisis dan Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Performance Prism* dan OMAX**”. **Studi kasus pada CV. Otoda, Yogyakarta.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui performa kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *performance Prism* dengan melalui pembobotan dan tingkat kepentingan dengan metode AHP, OMAX dan *Traffic light system*.

Akhir kata, atas segala bantuan anda Saya ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya.

Nama :
Umur : Tahun/ (☐ Laki-laki / ☐ Perempuan)
Masa Kerja : Tahun
Pendidikan Terakhir : ☐ SLTP ☐ SLTA ☐ DIPLOMA
☐ Sarjana (S1) ☐ Magister (S2) ☐ Lain-Lain

Petunjuk pengisian. Lingkarilah salah satu jawaban yang anda pilih untuk masing-masing pertanyaan, dengan kriteria sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

3 = Netral

5 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

Tabel 1. Kuisisioner Untuk Kepuasan Pimpinan

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Tercipta hubungan kerja sama antar anggota perusahaan	1	2	3	4	5
2.	Sudah mampu memproduksi barang dan jasa yang diinginkan konsumen	1	2	3	4	5
3.	Realisasi biaya operasional sesuai dengan anggaran	1	2	3	4	5
4.	Peningkatan Laba	1	2	3	4	5
5.	Mampu menjunjung etika dan etos kerja	1	2	3	4	5

Tabel. 2 Kusisioner Kontribusi Pemimpin

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Menjaga hubungan kerja sama	1	2	3	4	5
2.	Pemeberian Saran dan masukan, serta keputusan dalam mengambil langkah	1	2	3	4	5
3.	Penggunaan biaya operasional dengan sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
4.	Penyediaan dan peningkatan investasi	1	2	3	4	5
5.	Pembagian resiko seimbang	1	2	3	4	5

Tabel. 3. Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Mutu produk CV. Otda memiliki kualitas yang Baik	1	2	3	4	5
2.	Ketepatan waktu pengiriman	1	2	3	4	5
3.	Kecepatan melayani keluhan dan layanan konsultasi gratis	1	2	3	4	5
4.	Kenyamanan dalam menggunakan produk	1	2	3	4	5
5.	Harga Produk sesuai dengan kualitas	1	2	3	4	5

Tabel 4. Kuisisioner Kontribusi Pelanggan

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Membeli produk sesuai dengan kebutuhan	1	2	3	4	5
2.	Memberikan <i>deadline</i> (waktu) pengiriman	1	2	3	4	5
3.	Memberikan keluhan yg jelas dan konsultasi secara berkala	1	2	3	4	5
4.	Sering melakukan pembelian produk CV.Otda	1	2	3	4	5
5.	Loyal menggunakan Produk CV.Otda	1	2	3	4	5

Tabel 5. Kuisisioner Kepuasan Karyawan

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Jenjang karir dan penghargaan atas prestasi kerja	1	2	3	4	5
2.	Memperoleh pelatihan & Jaminan K3	1	2	3	4	5
3.	Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan	1	2	3	4	5
4.	Kenyamanan lingkungan kerja yang baik	1	2	3	4	5
5.	Adanya perbaikan dan peningkatan fasilitas kerja	1	2	3	4	5
6.	Adanya pemberian cuti secara berkala	1	2	3	4	5

Tabel 6. Kuisisioner Kontribusi Karyawan

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas	1	2	3	4	5
2.	Mematuhi K3 ketika bekerja	1	2	3	4	5
3.	Meningkatkan kinerja pekerjaan	1	2	3	4	5
4.	Mengimplementasikan 5S dengan baik	1	2	3	4	5
5.	Mengoptimalkan setiap aktivitas yang dikerjakan	1	2	3	4	5
6.	Karyawan tidak banyak izin kerja	1	2	3	4	5

Tabel 8. Kuisisioner Kepuasan Supplier/Pemasok

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Pembayaran tepat waktu	1	2	3	4	5
2.	<i>Lead Time</i> (jangka waktu pengiriman)	1	2	3	4	5
3.	Keakuratan jumlah permintaan	1	2	3	4	5
4.	Peningkatan jumlah pembelian	1	2	3	4	5
5.	Kelangsungan kerja sama	1	2	3	4	5

Tabel 9. Kuisisioner Kontribusi Supplier/Pemasok

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Pengiriman tepat waktu	1	2	3	4	5
2.	Melakukan pengiriman sesuai dengan kesepakatan	1	2	3	4	5
3.	Memberikan garansi	1	2	3	4	5
4.	Meningkatkan kualitas material	1	2	3	4	5
5.	Memberikan kemudahan pemesanan barang	1	2	3	4	5

Tabel 10. Kuisisioner Kepuasan Regulator/Pemerintah

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Penyediaan lapangan kerja	1	2	3	4	5
2.	Menjaga Lingkungan	1	2	3	4	5
3.	Pembayaran pajak tepat waktu	1	2	3	4	5
4.	Transparansi perusahaan	1	2	3	4	5
5.	Tingkat kecelakaan rendah	1	2	3	4	5

Tabel 11. Kuisisioner Kontribusi Regulator/Pemerintah

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Memberikan izin usaha	1	2	3	4	5
2.	Memberikan penyuluhan mengenai lingkungan	1	2	3	4	5
3.	Memberikan pajak yang sesuai	1	2	3	4	5
4.	Melakukan audit pada perusahaan	1	2	3	4	5
5.	Memberikan keamanan asset dan fasilitas	1	2	3	4	5

Contoh pengisian kuesioner:

Faktor yang dibandingkan (→)	Nilai Skala				
	1	3	5	7	9
	Sama Penting	Sedikit Lebih Penting	Lebih Penting	Sangat lebih penting	Mutlak lebih penting
Faktor 1 vs Faktor 2			x		
Faktor 1 vs Faktor 3		x	x		
Faktor 2 vs Faktor 3				x	

Petunjuk Pengisian Penilaian Tingkat Kepentingan :

1. Isilan kolom tingkat kepentingan antar faktor dengan tanda silang (X)
2. Apabila terdapat keraguan dalam perbandingan tingkat kepentingan antar faktor dapat diatasi dengan mengisi dua kolom penilaian yang bersebelahan.
3. Untuk kolom faktor yang dibandingkan asumsi arah perbandingan adalah (→)

Faktor yang dibandingkan (→)	Nilai Skala				
	1	3	5	7	9
	Sama Penting	Sedikit Lebih Penting	Lebih Penting	Sangat lebih penting	Mutlak lebih penting
Investor vs Employee					
Investor vs Customer					
Investor vs Supplier					
Investor vs Regulator					
Employee vs Customer					
Employee vs Supplier					
Employee vs Regulator					
Customer vs Supplier					
Customer vs Regulator					
Supplier vs Regulator					

LAMPIRAN

B-Perhitungan Validasi dan Reliability Konsumen

Tabel 12. Validasi dan Reliabiliti Pelanggan Kontribusi

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	35	100.0		
	Excluded ^a	0	.0	.105	5
	Total	35	100.0		

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
pertanyaan 1	3.14	1.478	35
pertanyaan 2	3.09	1.522	35
pertanyaan 3	3.17	1.224	35
pertanyaan 4	3.26	1.221	35
pertanyaan 5	3.34	1.413	35

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pertanyaan 1	12.86	7.420	.093	.021
pertanyaan 2	12.91	8.963	-.102	.267
pertanyaan 3	12.83	8.558	.041	.089
pertanyaan 4	12.74	8.844	.003	.128
pertanyaan 5	12.66	6.761	.217	-.144 ^a

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.00	10.353	3.218	5

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGAKUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PERUSAHAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja	6
2.1.1. Definisi Kinerja	6
2.1.2. Penilaian Kinerja	7
2.1.3. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja	7
2.2 <i>Performance Prism</i>	8
2.2.1 Definisi <i>Performance Prism</i>	8
2.2.2 Kerangka Fase <i>Performance Prism</i>	11
2.2.3 <i>Stakeholder</i>	12
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	14
2.3.1 Definisi AHP	14
2.3.2 Langkah-Langkah Metode Analytical Hierarchy Process ..	16
2.3.3 Formulasi Matematis	17
2.3.4 Perhitungan Bobot Elemen	17
2.3.5 Perhitungan <i>Consistency Index</i> dan <i>Consistency Ratio</i> ...	18
2.4 <i>Objective Matrix dan Traffic Light Sistem</i>	19
2.4.1 Definisi OMAX	19
2.4.2 Traffic Light System	22
2.5 Kajian Induktif	22

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian	25
3.2 Objek Penelitian	25
3.3 Populasi dan Sampel	25
3.3.1 Populasi	25
3.3.2 Sampel	25
3.4 Identifikasi Masalah	26
3.5 Metode Pengumpulan Data	27
3.6 Pengujian Instrumen Penelitian	28
3.6.1 Uji Validitas	28
3.6.2 Uji Reliabilitas	29
3.7 Pengolahan dan Analisis Data	30
3.7.1 Proses Pengolahan Data	30
3.7.2 Analisa Hasil	31
3.7.3 Kesimpulan dan Saran	31
3.8 Diagram Alir Penelitian	32

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data	33
4.1.1 Sejarah Perusahaan	33
4.1.2 Struktur Organisasi	34
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan	34
4.1.4 Hasil Produksi	35
4.2 Pengolahan Data	35
4.2.1 Identifikasi <i>Stakeholder</i>	35
4.2.2 Data Observasi	36
4.2.3 Identifikasi Kepuasan & Kontribusi <i>Stakeholder</i>	36
4.2.4 Pengujian Instrumen Penelitian	39
4.2.5 Identifikasi <i>Strategy, Proses & Capability Stakeholder</i> ..	40
4.2.6 Identifikasi Parameter Kinerja (KPI).....	42
4.2.7 Diagram Hierarki <i>key performance indicator</i> (KPI)	47
4.3 Pembobotan KPI menggunakan <i>Anliitcal Hierarky Process</i> ...	48
4.3.1 Data Faset <i>Performance Prism</i>	48
4.3.2 Data Antar <i>Stakeholder</i> Perusahaan	49
4.3.3 Data Antar Tiap Elemn Tiap <i>Sakeholder</i> Masing-masing Kriteria KPI.....	49
4.3.4 Perhitungan Pembobotan <i>Stakeholder</i>	54
4.3.5 Perhitungan Pembobotan Antar <i>faset Performance Prism</i>	56
4.3.6 Penentuan Bobot Prioritas Untuk Perusahaan Secara Keseluruhan	57
4.4 Scoring system dengan Model Objectif matrik (OMAX) dan Traffic Light System	58
4.4.1 Perhitungan OMAX	58
4.4.2 Traffic light system	59

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan	64
----------------------	----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	67
6.2 Saran	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	17
Tabel 2.2 Tabel Random Indeks	18
Tabel 4.1 Data Observasi Kuisioner	36
Tabel 4.2 Jumlah Sample Pelanggan	39
Tabel 4.3 Hasil Validitas & Reliability Kolom <i>cronbach alpha</i> Pelanggan	40
Tabel 4.4 <i>Total Corelation</i> Pelanggan	40
Tabel 4.5 Identifikasi <i>Stakeholder</i> Satisfaction dan <i>Stakeholder</i> Contribution	43
Tabel 4.6 Daftar Parameter Kinerja	44
Tabel 4.7 <i>Key Performance Indcator</i> (KPI) CV. Otoda.....	45
Tabel 4.8 Data Penyebaran Responden	48
Tabel 4.9 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar <i>Faset Performance Prism</i>	48
Tabel 4.10 Bobot Setiap <i>Faset Performance Prism</i>	48
Tabel 4.11 Matriks Banding Berpasangan Antar <i>Stakeholder</i>	49
Tabel 4.12 Bobot Setiap <i>Stakeholder</i>	49
Tabel 4.13 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pimpinan	49
Tabel 4.14 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pimpinan	53
Tabel 4.15 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pelanggan	50
Tabel 4.16 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pelanggan	50
Tabel 4.17 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Karyawan	50
Tabel 4.18 Bobot KPI <i>Strategy</i> Karyawan	50
Tabel 4.19 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pemasok	50
Tabel 4.20 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pemasok	50
Tabel 4.21 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	51
Tabel 4.22 Bobot KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	51
Tabel 4.23 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pimpinan	51
Tabel 4.24 Bobot KPI <i>Process</i> Pimpinan	51
Tabel 4.25 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pelanggan	51
Tabel 4.26 Bobot KPI <i>Process</i> Pelanggan	51
Tabel 4.27 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Karyawan	52
Tabel 4.28 Bobot KPI <i>Process</i> Karyawan	52
Tabel 4.29 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pemasok	52
Tabel 4.30 Bobot KPI <i>Process</i> Pemasok	52
Tabel 4.31 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Process</i> Pemerintah	52
Tabel 4.32 Bobot KPI <i>Process</i> Pemerintah	52
Tabel 4.33 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pimpinan	53
Tabel 4.34 Bobot KPI <i>Capability</i> Pimpinan	53
Tabel 4.35 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pelanggan	53
Tabel 4.36 Bobot KPI <i>Capability</i> Pelanggan	53

Tabel 4.37 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Karyawan	53
Tabel 4.38 Bobot KPI <i>Capability</i> Karyawan	53
Tabel 4.38 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pemasok	54
Tabel 4.39 Bobot KPI <i>Capability</i> Pemasok	54
Tabel 4.40 Matriks Berpasangan Antar KPI <i>Capability</i> Pemerintah	54
Tabel 4.41 Bobot KPI <i>Capability</i> Pemerintah	54
Tabel 4.42 Perhitungan Penjumlahan Rata-rata Antar <i>Stakeholder</i>	55
Tabel 4.43 Matrik Normalisasi dan Rata-rata Antar <i>Stakeholder</i>	55
Tabel 4.44 Normalisasi Rata-rata Sntar Faset <i>Performance Prism</i>	60
Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Nilai Bobot KPI Perusahaan	56
Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Nilai Bobot KPI Perusahaan	57
Tabel 4.46 <i>Scoring OMAX Faset Strategy</i> Pada CV. Otoda	60
Tabel 4.47 <i>Scoring OMAX Faset Process</i> Pada CV. Otoda	60
Tabel 4.48 <i>OMAX Faset Capability</i> Pada CV. Otoda	61
Tabel 4.49 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Hijau	61
Tabel 4.50 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Kuning	62
Tabel 4.51 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Merah	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Lima Fase <i>Performance Prism</i>	9
Gambar 2.2 Model <i>Performance Prism</i>	10
Gambar 2.3 Tabel Objective Matriks	19
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Otoda	34
Gambar 4.2 Struktur Hierarki <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) CV. Otoda ...	47
Gambar 4.3 Perkalian Matrix <i>Stakeholder</i>	55

ABSTRAK

Analisis pengukuran kinerja pada CV. Otda dengan *Performance Prism* merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap *stakeholder* yang di identifikasikan dalam bentuk tujuan (*Objective*) di peroleh 30 KPI yang terdiri dari tiga *faset Performance Prism* yaitu, *strategy*, *process*, dan *capability*. Meliputi 6 KPI Pimpinan, 6 KPI Karyawan, 6 Pelanggan, 6 KPI Pemasok dan 6 KPI Pemerintah. Pengukuran kinerja ini juga di dukung beberapa metode antara lain *Analytical Hierarchy Process* dengan nilai pembobotan tertinggi pada KPI S-3 sebesar 0.0348, dan bobot terkecil pada P-6 dan C-8 sebesar 0.0006. Perhitungan pengukuran kinerja menggunakan *Objective Matrix* nilai pengukuran kinerja perusahaan sebesar 8.4809 menghasilkan penilaian kinerja “Baik”. Metode *Traffic Light System* didapatkan 2 KPI yang masuk dalam kategori kuning seperti KPI C-2 (Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin) dan KPI C-8 (Prosentase lamanya pembayaran pemasok) dan 1 KPI yang masuk dalam kategori merah yaitu KPI P-5 (Tingkat kedisiplinan Karyawan).

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *AHP*, *OMAX*, *KPI*, *Traffic Light System*, dan CV. Otda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, perusahaan yang bergerak dalam bidang *manufacture* maupun jasa, berusaha untuk meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan agar memiliki daya saing. Hal ini, perlu dipertimbangkan untuk para manajer agar bergegas meningkatkan mutu dan kualitas kinerja perusahaan dari berbagai *Stakeholder* perusahaan. Pengukuran kinerja berguna untuk memberikan informasi pada perusahaan maupun organisasi tentang kinerja, sehingga dapat melakukan evaluasi, untuk dikemudian mengambil langkah perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Kesuksesan suatu perusahaan bersal dari berbagai *Stakeholder* yang tersusun untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan, Baik perusahaan kecil, menengah, maupun perusahaan besar. Salah satu bentuk permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang sedang merintis karir ataupun yang sudah berjalan selama bertahun-tahun memiliki kendala dalam *performance* kinerja.

Dalam hal ini, penelitian yang saya lakukan dalam pengukuran kinerja pada perusahaan CV. Otoda. Perusahaan yang berbadan hukum IKM atau industri kecil menengah. Dengan segmentasi pasar dalam peralatan mesin teknologi tepat guna memproduksi peralatan yang dibutuhkan oleh kalangan petani, yayasan, UKM danperkebunan. Dengan perusahaan yang bergerak bidang *manufacture* perusahaan ini CV. Otoda, saya jadikan riset bahan penelitian dan diharapkan dapat mengembangkan kinerja perusahaan kearah yang lebih baik lagi.

Manajemen kinerja adalah salah satu hal yang penting bagi perusahaan untuk mengendalikan kualitas kinerja. Salah satu kasus yang terjadi dalam perusahaan ini hanya memperhatikan aspek finansial dan penilaian bagi kinerja karyawan yang di ukur dalam setiap periode setahun sekali. Penilaian baik buruknya kinerja CV. Otoda

didasarkan atas hasil penilaian yang dilakukan oleh kepala operator dan karyawan sendiri yang memberikan penilaian terhadap sesama karyawan di setiap akhir tahun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pihak perusahaan melakukan pengukuran terhadap kinerjanya dari sisi aspek penilaian finansial dan penilaian kinerja karyawan.

Melihat permasalahan diatas, tidak memadainya jika pengukuran kinerja hanya dilakukan dari aspek *financial* serta karyawan saja. Disisi lain perkembangan penelitian sistem pengukuran kinerja saat ini *relative* berkembang dengan cakupan aplikasi yang luas baik organisasi profit maupun non profit (Nelly 1999, Gomes et. Al., 2004). Sehingga kini para akademisi dan praktisi menyakini bahwa dewasa ini, hanya menyakini aspek finansial tidak cukup *representative* menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kaplan dan Norton, 1996, Ghalayini et al., 1997, Nelly et al., 2000). Adanya perubahan lingkungan perusahaan CV. Otda yang dinamis dengan kondisi persaingan yang semakin ketat diperlukan tidak hanya aspek finansial dan penilaian kinerja karyawan tetapi juga aspek lain yang meliputi perusahaan tersebut. Oleh karena itu kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (aspek finansial dan non finansial) menjadi sebuah keharusan bagi suatu lembaga institusi maupun perusahaan.

Pada akademisi dan praktisi telah banyak mengimplentasikan model-model baru sistem pengukuran kinerja seperti: *Balance scorecard*, *integrated performance measurement system* (IPMS), dan *Performance Prism*. *Balance scorecard* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang paling populer dewasa ini (Neely et al, 1995). Dalam konteks organisasi atau profit/perusahaan di Indonesia, perusahaan-perusahaan BUMN (PT. PLN, PT. Kodja Bahari, PT. PAL) (Suwignjo dan Vanany 2000, 2001), dan perusahaan swasta lainnya (Bank Universal, Universitas Surabaya, Bina Nusantara) telah menggunakan model sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi.

Dalam pengukuran kinerja, isu yang terpenting dalam penentuan *indicator* kinerja dan penentuan metode yang akan digunakan untuk mengukurnya. *Indicator* kinerja harus benar-benar mampu dijadikan sebagai gambaran tentang kinerja perusahaan *manufacture* tersebut yang bergerak membuat mesin teknologi tepat guna. Perusahaan ini sebagai salah satu produsen yang di butuhkan oleh para petani, IKM,

dan pengusaha kecil yang beroperasi sejak tahun 2007, bertekad untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan untuk menghadapi persaingan yang ketat adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat membantu perusahaan mengelola strategi jangka panjang dan melakukan perbaikan secara terusmenerus (Henkie Ongowasito, 2007).

Pada penelitian ini, metode yang digunakan ialah *Performance Prism*. Metode *Performance Prism* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang berfokus pada keselarasan seluruh aspek yang terkait (*Stakeholder*) kedalam suatu *framework* pengukuran yang strategis, sehingga seluruh *Stakeholder* akan diberikan kepuasan secara keseluruhan. *Performance Prism* suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi maupun instansi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *Stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *Stakeholder* (Neely dan Adams, 2000(a)). Kemudian akan dirancang KPI yang selanjutnya dilakukan pembobotan KPI dibantu oleh AHP, setelah itu dilakukan penilaian menggunakan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dapat dispesifikasikan lagi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan pada CV. Otda ?
2. Berapa jumlah KPI (*Key Performance Indeks*) yang terbentuk di CV. Otda?
3. Bagaimana hasil pengolahan KPI, dari perhitungan AHP, Objective Matriks & *Traffic Light System* terhadap kinerja perusahaan?
4. Rekomendasi apa saja yang dapat diberikan kepada perusahaan bila terdapat kinerja yang kurang memuaskan?

1.3 Batasan Masalah

Untuk memperoleh analisis permasalahan yang baik dan terspesifikasi dalam penelitian ini, maka batasan-batasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di CV. Otda.
2. Data-data *variable* kinerja yang diambil dari perusahaan tempat penelitian pada tahun 2014
3. Mampu mengidentifikasi *Key Performance Indeks* dari berbagai *Stakeholder*.
4. Pengukuran hasil proses berdasarkan KPI (*Key Performance Indeks*).
5. Rekomendasi perbaikan hanya bersifat usulan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Mengukur kinerja CV. Otda dengan menggunakan metode *Performance Prism* dari KPI yang terbentuk pada tingkat korporasi perusahaan.
2. Mampu mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indeks*) yang berasal dari *Stakeholder*.
3. Memilih alternatif dengan nilai bobot tertinggi dari hasil perhitungan yang terbentuk.
4. Memberikan rekomendasi hasil *improvement* sistem pengukuran kinerja di CV. Otda.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang di dapat dalam penelitian Tugas Akhir ini meliputi :

1. Dapat digunakan oleh perusahaan objek penelitian sebagai alat untuk mengevaluasi dan *improvement* kinerja di perusahaan yang bersangkutan.
2. Dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan untuk upaya meningkatkan profit perusahaan melalui perbaikan kinerja.
3. Dapat digunakan sebagai referensi penelitian berikutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk mempermudah pemahaman dan penyusunan dalam Tugas Akhir ini tersusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi pengantar permasalahan yang akan dibahas seperti latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan serta manfaat penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan permasalahan, garis besar metode yang digunakan untuk digunakan oleh peneliti sebagai kerangka masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang bahan atau materi penelitian, alat, tatacara penelitian, variabel, data yang akan diteliti, dan cara analisis yang dipakai serta flowchart penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi uraian tentang gambaran umum perusahaan, data – data yang diperlukan dalam pemecahan masalah dan pengolahan data dari hasil penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi pembahasan yang diperoleh dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan analisis pemecahan masalah, hasil pengumpulan data, serta rekomendasi atau saran – saran bagi perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1. Definisi Kinerja

Upaya pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan seseorang maupun organisasi secara keseluruhan selama periode tertentu, yang didasarkan dai berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target dan sasaran kerja maupun kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dalam melakukan standar penilaian yang dilakukan.

Kinerja seseorang sebenarnya didasarkan oleh tiga hal yang akan mengembangkan potensi pada seorang tersebut, yaitu *skill* atau kemampuan, keinginan, lingkungan kerja. Oleh karena itu agar memiliki kinerja yang baik seseorang maupun organisasi harus memiliki kemampuan yang memadai dalam melakukan suatu jenis kegiatan, keinginan bekerja yang baik, serta lingkungan kinerja yang mendukung. Karena tanpa ketiga hal tersebut kinerja yang baik tidak akan tercapai. Untuk mendapatkan kemampuan yang baik seseorang sebaiknya diberikan pelatihan dan pengarahan secara berkelanjutan sesuai kemampuannya, kemudian jika seseorang ingin mendapatkan keinginan kerja yang tinggi maka kepuasan seseorang kinerja tersebut harus terpenuhi, dijaga dan ditingkatkan, kemudian jangan lupa dengan keadaan lingkungan kerja agar seorang karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kemauan dan keinginannya terjaga akan meningkatkan kualitas kinerja seseorang.

2.1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan suatu organisasi atau perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan di perusahaan dalam kurun periode tertentu, menurut *Bernadin dan Russel* penilaian kinerja merupakan cara mengetahui kontribusi karyawan atau individu kepada perusahaan tempat bekerja. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui kondisi dari perusahaan tersebut dan mengetahui pertumbuhan yang terjadi pada suatu perusahaan maupun organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 227). Untuk memenuhi salah satu aktifitas yang dilakukan perusahaan maupun organisasi dalam penilaian kinerja agar dapat mengembangkan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien.

Syarat pengukuran kinerja yang efektif menurut Yuwono, Sutarno dan Ichsan 2003 (dalam chatsani: 2005) adalah:

1. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dari karakteristik organisasi itu sendiri sesuai sudut pandang pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *Customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan pengukuran yang *komprehensif*.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

2.1.3. Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan utama dalam melakukan penilaian kinerja ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam memberikan loyalitas berkeja di perusahaan, sehingga perusahaan dapat memberikan

penghargaan, kompensasi ataupun *punishment* yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut yang diberikan terhadap perusahaan.

karena pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut Michael Armstrong (2004: 73) yaitu:

1. Sasaran kerja

Sasaran kerja atau sasaran operasional mengacu pada hasil-hasil yang dicapai atau pada kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian sasaran tim departemen

2. Sasaran pengembangan

Sasaran pengembangan yaitu sasaran pribadi atau belajar terkait dengan apa yang harus diperhatikan dan dipelajari individu agar mampu meningkatkan kinerja mereka.

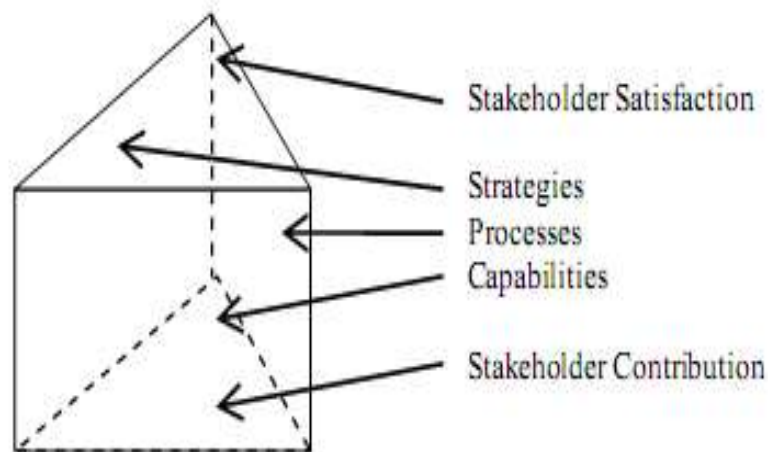
Hasil dan evaluasi kinerja ini dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga organisasi tersebut dapat memperbaiki suatu kelemahan yang terjadi pada kinerja perusahaan dan memperbaiki bahkan hingga meningkatkan kinerja karyawan, kemudian dari pihak perusahaan dapat dengan mudah menempatkan karyawan yang memiliki kemampuan dan potensi yang cukup baik untuk dikerjakan ditempat yang lebih baik ataupun dalam hal lain seperti pemecatan, mutasi, pemberhentian ataupun perencanaan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. Dan dari hasil ini perusahaan dapat mengetahui posisi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan global yang ada dalam industri.

2.2 *Performance Prism*

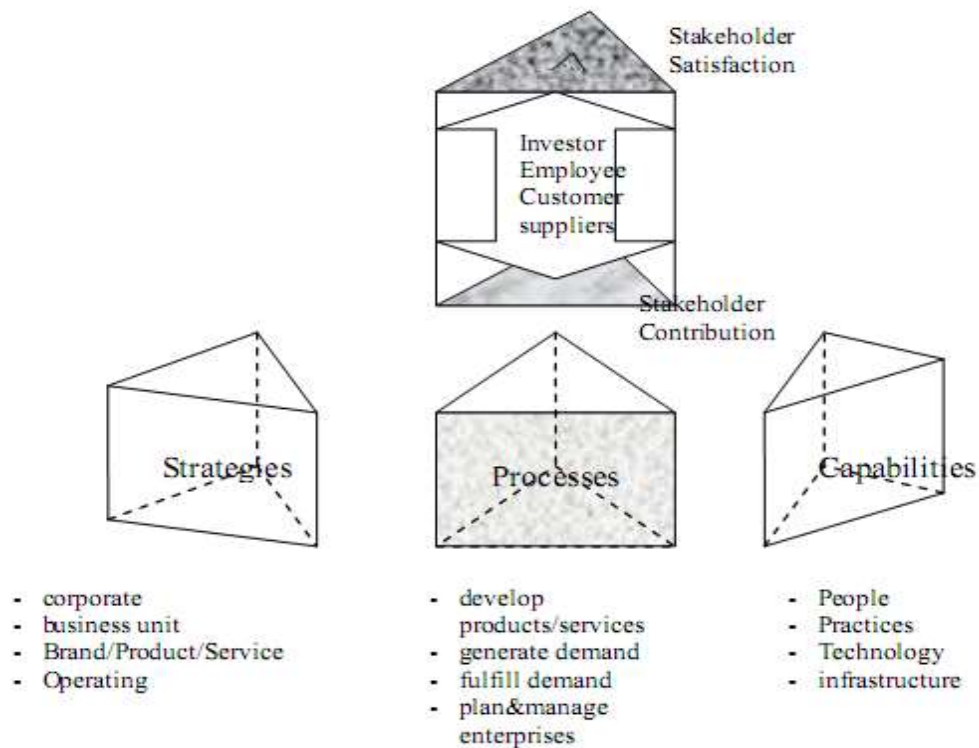
2.2.1 *Definisi Performance Prism*

Performance Prism merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang menyempurnakan metode pengukuran sebelumnya yaitu *Balance Scorecard* dan IPMS. Model pengukuran ini didasari oleh strategi, kepuasan, dan kontribusi

Stakeholder, proses dan juga kapabilitas perusahaan. Metode ini juga melibatkan seluruh *Stakeholdernya* dari investor, karyawan, pelanggan, pemasok, hingga sampe *regulator* atau pemerintah. *Performance Prism* juga 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 kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *Stakeholder*, dan uniknya lagi metode ini juga mengidentifikasikan kontribusi dari *Stakeholders* terhadap organisasi tersebut. Fisologi *Performance Prism* berasal dari sebuah bangun prisma dimana bangun ini memiliki lima sisi, yaitu sisi atas dan bawah adalah sisi *satisfaction* dan *contribution*, sedangkan tiga sisi lainnya adalah *Strategy*, *Process*, *Capabilities*.



Gambar 2.1. Lima Fase *Performance Prism*



Gambar 2.2 Model *Performance Prism*
(Sumber: Neely, A.D., And Adams, C.A.)

Penggunaan pendekatan pengukuran kinerja *Performance Prism* tidak mulai dari perspektif strategi melainkan di dahulukan dari kepuasan para *Stakeholder*. Identifikasi kepuasan dan kontribusi para *Stakeholder* sebelumnya maka akan didapatkan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi *strategy* yang dilakukan sebelumnya (Neely dan Adam, 2000). Kemudian untuk memahami atribut apa saja yang membuat para *Stakeholder* merasa puas, merupakan langkah penting untuk mencapai tujuan dalam penggunaan metode *Performance Prism*. Untuk mencapai kepuasan tersebut pihak perusahaan perlu melakukan *strategy* apa saja yang perlu dipertimbangkan, proses-proses apa yang dipertimbangkan agar *strategy* yang ada dapat berjalan dengan baik, kemampuan dan kebutuhan apa saja yang perlu disiapkan oleh perusahaan agar tujuan kinerja perusahaan menjadi meningkat dan dapat terlaksana.

2.2.2 Kerangka Fase *Performance Prism*

Lima sisi *Performance Prism* adalah sebagai berikut:

1. *Satisfaction* (kepuasan *Stakeholder*)

Kinerja suatu organisasi dipandang sebagai kemampuan organisasi tersebut memenuhi harapan *Stakeholder*. Dari fase ini dapat dilihat bagaimana keinginan kepuasan *Stakeholder* terhadap kinerja atas perusahaan, dan keinginan *Stakeholder* ini nanti dapat diketahui stakerholder mana yang memiliki pengaruh paling besar.

2. *Strategies* (strategi)

Strategi digenerate untuk memastikan agar organisasi dapat mengantarkan nilai-nilai kepada *Stakeholder*. Strategi tersebut dapat berupa strategi perusahaan, strategi unit bisnis, strategi dari suatu lini produk atau jasa, ataupun strategi dari suatu 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.

3. *Process* (proses)

Berkaitan dengan proses yang harus dilakukan oleh organisasi, untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. 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*.

1. *Capabilities* (kapabilitas).

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.

2. *Contribution* (kontribusi *Stakeholder*)

Organisasi mempunyai misi untuk memenuhi keinginan para *Stakeholdernya*. Tetapi sebaliknya pula, *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.

2.2.3 *Stakeholder*

Stakeholder adalah sekelompok orang yang berperan penting dalam suatu perusahaan, disamping itu merupakan pihak yang menerima dan menggunakan barang dan jasa yang diproduksi oleh sebuah perusahaan.

Biasanya suatu perusahaan mempunyai *Stakeholder* antara lain:

a. Pelanggan (*customer*)

Pelanggan merupakan konsumen, yang meliputi grup, individu, ataupun organisasi, yang berperan sebagai pengguna atau pembeli barang-barang yang diproduksi oleh produsen. Pelanggan ini biasanya menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu. Dengan demikian pelanggan berperan sangat penting dalam meningkatkan performansi suatu perusahaan. Data penelitian yang dikumpulkan oleh Xerox menunjukkan bahwa *customer* yang sangat puas, akan melakukan *repeat buying* dalam waktu 18 bulan berikutnya, daripada yang hanya puas saja. Hal inilah yang menghasilkan suatu pengembangan konsep yang dikenal sebagai *customer* yang loyal. Tujuan konsep ini adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan dimata *customer*, melalui datang kembali lagi atau merekomendasikan kepada yang lain.

b. Penanam Modal atau Pemilik (*investor*)

Investor merupakan pihak penyelenggara sumber daya finansial, yang memiliki tanggung jawab secara keseluruhan terhadap proses yang terdapat di perusahaan.

c. Penyedia (*Supplier*)

Supplier merupakan penyedia bahan baku yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk dapat beroperasi dengan baik. Jadi dapat dikatakan bahwa

supplier sangat berperan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku.

d. Masyarakat (*Community*)

Masyarakat adalah lingkungan kerja suatu perusahaan, dimana meliputi pihak-pihak yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dari perusahaan.

e. Tenaga kerja (*employee*)

Tenaga kerja adalah semua individu atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses kerja sebuah organisasi ataupun perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting di dalam perusahaan, karena pencapaian performansi perusahaan yang baik dapat tercapai dengan adanya peningkatan produktivitas karyawannya. Oleh karena itu masalah kinerja karyawan ini harus mendapat perhatian utama.

Menurut Nelly (2000), apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *Stakeholders* secara umum dapat diprediksi sebagai berikut:

- a. *Customer* menginginkan dipenuhi konsep *fast, right, cheap and easy* dan disamping itu dituntut untuk memberikan *trust, unity, profit* dan *growth*.
- b. *Supplier* menginginkan dipenuhi konsep *trust, unity, profit* dan *growth* dan disisi lainya diharapkan dapat memberikan *fast, right, cheap and easy*.
- c. *Investor* menginginkan dipenuhinya *return, reward, figures* and *faith* dan disisi lainnya diharapkan memberikan kontribusi berupa *capital, credit, risk* dan *support*.
- d. Masyarakat menginginkan dipenuhinya kebutuhan akan *legal, fair, sale* dan *true* dan disisi lainnya dituntut untuk memberikan *rules, reason, clarity* dan *advice*.
- e. *Employee* menginginkan dipenuhinya kebutuhan akan *purpose, care, skills*, dan *pay* dan disisi lainya diharapkan memberikan *hands, hearts, minds* dan *voices*.

2.3 *Analytical Hierarchy Process*

2.3.1 Definisi AHP

Model *analytical hierarchy process* merupakan suatu model yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, model ini dapat memecahkan sebuah masalah yang kompleks dan memiliki aspek dan kriteria yang cukup banyak. Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan menggunakan metode AHP, Dalam penjabaran *hierarki* tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan adalah:

1. Pada saat pembelajaran tujuan ke dalam sub tujuan, harus diperhatikan apakah setiap aspek dari tujuan yang lebih, tinggi tercakup dalam sub tujuan tersebut.
2. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu menghindari terjadinya pembagian yang terlampaui banyak, baik dalam arah horizontal maupun vertikal.
3. Suatu tujuan belum ditetapkan untuk dijabarkan atas hirarki tujuan yang lebih rendah harus ditentukan suatu tindakan atau hasil terbaik yang dapat diperoleh bila tujuan tersebut tidak dimasukkan.

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (Kadarsyah, 1998: 130-131).

Beberapa keuntungan yang diperoleh dalam penerapan AHP, antara lain:

1. Sifatnya yang fleksibel, menyebabkan penambahan dan pengurangan kriteria pada suatu hierarki dapat dilakukan dengan mudah dan tidak mengacaukan atau merusak hierarki
2. Dapat memasukkan preferensi pribadi sekaligus mengakomodasi berbagai kepentingan pihak lain sehingga diperoleh penilaian yang objektif dan tidak sektoral.

3. Proses perhitunganya relatif mudah karena hanya membutuhkan operasi dan logika sederhana.
 4. Dengan cepat dapat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan ataupun pengaruh dari setiap elemen terhadap elemen lainnya .
- AHP juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu antara lain:
 1. Partisipan yang dipilih harus memiliki kompetensi pengetahuan dan pengalaman mendalam terhadap segenap aspek permasalahan serta mengenai metode AHP itu sendiri.
 2. Bila ada partisipan yang kuat maka akan mempengaruhi partisipan lainnya.
 3. Penilaian cenderung subjektif karena sangat dipengaruhi oleh situasi serta preferensi, persepsi, konsep dasar dan sudut pandang partisipan.
 4. Jawaban atau penilaian responden yang konsisten tidak selalu logis dalam arti sesuai dalam permasalahan yang ada. (Saaty, 1988 : 7-9)
 - Prinsip Pokok *Analytical Hierarchy Process*
 Dalam menggunakan AHP, ada tiga prinsip pokok yang harus diperhatikan, yaitu: (Saaty, 1988 : 7-9)
 1. Prinsip penyusunan hierarki
 Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya, dan kemudian bagian ini kendala bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara hierarki (berjenjang).
 2. Prinsip menentukan prioritas
 Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak-pihak terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung.
 3. Prinsip konsistensi logis
 Dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif pikiran manusia. Aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat

sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hierarkinya.

2.3.2 Langkah-Langkah Metode Analitical Hierarchy Process

Pada dasarnya langkah langkah pada metode AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat biasanya perbandingan dilakukan berdasarkan (*judgement*) dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgement* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah. Dengan n adalah banyaknya jumlah elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung vektor *eigen* untuk setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesiskan *judgement* dalam menentukan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa inkonsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki. (Kadarsyah, 1998 : 131-133)

2.3.3 Formulasi Matematis

Formulasi matematis AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matrik. Misalkan dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu elemen-elemen $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi akan membentuk matrik perbandingan. Skala nilai perbandingan berpasangan menurut Saaty adalah berikut:

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit meyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen yang satunya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,5,6	Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi antara dua pilihan
kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka dibanding dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikanya dibanding dengan i .	

2.3.4 Perhitungan Bobot Elemen

Pada dasarnya model matematis AHP dilakukan dengan menggunakan matrik. Dimana elemen-elemen operasi dibandingkan secara berpasangan yang kemudian akan membentuk suatu matrik perbandingan. Perbandingan berpasangan ini dimulai

dari tingkat hirarky tertinggi dimana kriteria tersebut digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan.

2.3.5 Perhitungan *Consistency Index* dan *Consistency Ratio*

Consistency Indeks (CI) adalah tingkat konsistensi seorang dalam memberikan penilaian terhadap suatu elemen. Rumus CI adalah sebagai berikut.

$$CI = \frac{\lambda - N}{N \cdot 1}$$

Nilai CI tidak berarti jika terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Menurut Saaty (1994) suatu matrik yang mutlak tidak konsisten adalah suatu matrik yang berbentuk dari perbandingan yang dilakukan secara acak, matrik ini disebut juga sebagai *Random Indeks* (RI). Dengan membandingkan nilai CI dan RI aan didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik atau disebut sebagai *Consistency Ratio* (CR), yang dapat dinyatakan dalam rumus berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dengan perhitungan Tabel RI sebagai berikut:

Tabel 2.2 Tabel Random Indeks

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RC	0.00	0.00	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51

Sumber : Saaty, 1986

Untuk model AHP, matrik dapat diterima apabila nilai rasio inkonsistensi ≤ 0.1 , jika lebih dari 0.1 maka penilaian yang telah dilakukan kemungkinan perlu dilakukan secara acak dan diperbaiki.

2.4 Objective Matrix dan Traffic Light Sistem

2.4.1 Definisi OMAX

Objective Matrix merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau kinerja perusahaan baik pada tiap departemen maupun secara keseluruhan. Pengukuran OMAX dilakukan menggunakan sebuah matrix objektif yang diinputkan umumnya berasal dari pengukuran kinerja yang telah diberi bobot dalam penilaian kinerja dilakukan oleh pengambilan sampel dari karyawan ataupun manajemen yang ada diperusahaan tersebut.

Bentuk Tabel OMAX adalah sebagai Berikut:

Objective No.	1	2	3	4	5	6	7
Objectives/Measures (Due 1/2/xx)							
Current performance (completed)							
Score	10						
	9						
	8						
	7						
	6						
	5						
	4						
	3						
	2						
	1						
0							
Score							
Weight							
Value							

Gambar 2.3 Tabel Objective Matriks.

Metode ini cocok digunakan untuk diterapkan pada unit kerja dasar seperti suatu departemen maupun staf karyawan, yang berada pada suatu perusahaan tersebut. Untuk mengetahui seberapa *effective* dan *productive* karyawan tersebut. Metode ini telah banyak digunakan pada sector manufaktur, jasa maupun pemerintahan baik oleh organisasi besar maupun kecil (Riggs, 1987:648). Secara garis besar struktur OMAX dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu: Pendefisian, Kuantifikasi, Pemantauan.

a. Pendefisian

Performansi unit kerja ditentukan oleh beberapa faktor, dimana faktor-faktor diidentifikasi sebagai kriteria produktivitas dan bagian dari rasio-rasio.

Terdapat enam kategori yang menyatakan kontribusi total organisasi terhadap produktivitas, yaitu:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah barang yang diproduksi dapat disebut juga suatu ukuran ketersediaan pelayanan.

2. Kualitas

Merupakan suatu indikator kualitas produk dan juga pelayanan, yang memiliki standar khusus suatu perusahaan maupun organisasi, (kepuasan konsumen).

3. Ketepatan waktu

Sejauh mana aktivitas atau kegiatan diselesaikan menurut rencana atau jadwal yang ada, (sebagai menghilangkan aktifitas menunggu).

4. Produksi

Tingkat efisiensi dari proses transformasi (minimalisir input dan menghindari pemborosan). Agar mendapatkan hasil *productive* dalam pelaksanaan proses produksi.

5. Pemanfaatan

Efektivitas pemanfaatan sumber daya kritis (ketersediaan dari sumberdaya mesin, manusia, dan material).

6. Sifat kelompok

Sifat individu dan organisasi yang memberikan kontribusi pada kinerja produktif.

Bagian pendefisian ini merupakan penyempurnaan unit kerja aktual selama periode perkiraan yang terdaftar dalam suatu baris performansi.

b. Kuantifikasi

Kerangka matrik OMAX disusun oleh 11 level pencapaian yang bermula dari nol hingga level 10, dimana level nol merupakan skor untuk performansi buruk dan 10 merupakan performansi yang memuaskan.

Pemberian hasil yang diharapkan pada setiap level ialah bagian yang sangat penting dalam penskalaan, skala ditentukan dengan angka-angka yang dibuat dalam tiga level, yaitu level nol, level tiga, dan level 10.

1. Level 0

Level nol merupakan level terendah yang tercatat untuk criteria rasio selama periode waktu terakhir, yang merupakan nilai perspektif terburuk yang mungkin terjadi.

2. Level 3

Level ini merupakan pencapaian yang dilakukan oleh suatu perusahaan pada saat tahun dimulainya pengukuran.

3. Level 10

Level ini merupakan target optimis yang ingin dicapai oleh perusahaan, bertujuan untuk menstimulasi produktivitas perusahaan dari berbagai unit, departemen, staf karyawan, serta pada bagian unit produksi.

Level 0 dan level 3 mudah untuk didefinisikan, sedangkan pada level 10 merupakan tantangan bagi perusahaan untuk mencapainya. Tujuan yang terlalu optimis ini dikemudian hari akan menunjukkan kelemahan perusahaan kerana ketidakmampuan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

c. Pemantauan

Merupakan bagian dimana dilakukan penilaian terhadap indeks performansi yang didapatkan melalui penyatuan skor kriteria dengan bobot kriteria, kemudian hasil dimasukan kedalam garis performansi matriks yang akan diterjemahkan kedalam skor menurut tingkatan skala pada tiap-tiap kriteria. Setelah nilai masing perpektif diketahui, selanjutnya dicari tingkat perbaikan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Indeks Perbaikan} = \frac{\text{Total Value} - 3.00}{3.00} \times 100\%$$

Kriteria penilaian skor adalah sebagai berikut:

$0,00 \leq \text{Total pengukuran} \leq 3,00$	: Kinerja Perusahaan Kurang Baik
$3,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 8,00$	: Kinerja Perusahaan Cukup Baik
$8,01 \leq \text{Total pengukuran} \leq 10,00$	: Kinerja Perusahaan Baik

Apabila nilai dari tingkat perbaikan menunjukkan nilai yang positif (+), maka dapat dikatakan bahwa terjadi perbaikan positif pada perusahaan. Dan begitu sebaliknya.

2.4.2 Traffic Light System

Merupakan alat bantu untuk melihat posisi performansi suatu kriteria yang diukur, dalam pengukuran yang dilakukan oleh pihak manajemen metode ini menggunakan tiga warna dalam pengaplikasiannya, yaitu dengan warna hijau range level 8 sampai level 10, warna kuning dengan range level 4 sampai level 7, dan warna merah yang memiliki range level terendah yaitu level 3 sampai level 0. Dimana warna hijau mengandung arti perusahaan telah mencapai target yang ditetapkan, warna kuning mengandung arti target perusahaan belum tercapai melainkan dalam kondisi baik atau cukup, namun dalam kondisi ini perusahaan harus memperhatikan kinerja dengan lebih bijak dan optimal. Kemudian warna merah menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena berada dibawah pencapaian sebelumnya dan harus segera diperbaiki.

2.5 Kajian Induktif

Peneliti mengetahui bahwa penelitian sejenis yaitu pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun karena memiliki lokasi dan jenis perusahaan yang dilakukan oleh penelitian berbeda, maka peneliti menyakini bahwa data yang akan di ambil dan diolah sangat berbeda maka akan di dapatkan hasil dan data yang berbeda pula. Dibawah ini ada beberapa penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya:

Penelitian dengan Judul “Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan *Performance Prism* pada Hotel Malioboro inn” Oleh Dicky Dwi Hendrawan, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Peneliti akan merancang system pengukuran kinerja pada hotel malioboro inn, secara terintegrasi. Dengan memperhatikan beberapa faktor seperti *Stakeholder (Customer, Employee, Supplier, Investor, Dan Community/Regulator)*. Metode yang digunakan dalam penelitian yang dilakukannya seperti *Performance Prism* dan pengukuran kinerja perusahaan KPI dengan perhitungan AHP selanjutnya dilakukan scoring untuk mengetahui skor aktual. Hasil dari penelitian tersebut implementasi system pengukuran kinerja dengan proses scoring system nilai current performance indicator yang telah dicapai oleh hotel malioboro inn adalah sebesar 15.007. (Dicky Dwi H, 2010)

Penelitian dengan judul “analisa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*” Oleh Eka Zusan Arianto dan Sri Gunani Partiw, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya. Pada penelitian ini diterapkannya metode *Performance Prism* untuk system pengukuran kinerja pada PT. Petrokimia Gresik secara keseluruhan kedalam suatu *framework* pengukuran yang strategis. *Stakeholder* ini meliputi investor, supplier, customer, tenaga kerja, supplier, dan masyarakat. Dengan pendekatan metode yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain: Penggunaan *Performance Prism* dan dimodifikasi dengan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchi Process*), *Scoring System* dengan OMAX (*Objective Matrix*). Hasil penelitian perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Objective Matrix* diperoleh nilai kinerja perusahaan sebesar 8,681. (Eka Zusan A & Sri G.P, 2011).

Judul penelitian “Pengukuran Kinerja Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Kodya Semarang Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*”. Oleh Rani Rumita, Heri Suliantoro, Martin Lilik A, Universitas Diponogoro. *Performance Prism* dianggap sebagai metode yang tepat dalam penerapan mengukur kinerja di RSUD, dilihat dari persepsi prism yang mengukur semua pihak yang berhubungan kerja dengan RS (*Stakeholder*) seperti pasien, karyawan, rekanan, dan pemerintah. sehingga agar bisa tetap eksis, RSUD kota semarang perlu peningkatan pelayanan yang baik kepada pasien, juga perlu menjaga nama baik dari karyawan dan

pemerintah. metode yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *Performance Prism* dan *Objective Matrix* (omax). Hasil penelitian yang didapati pada RSUD Kota madya ialah Kinerja RSUD mendapat nilai 6.75 (dari skala 10), yang berarti berada dalam skala menengah/sedang. Akan tetapi nilai pencapaian dalam kategori sedang perlu mendapat prioritas perbaikan. (Rani R, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Winarni bersama Paulo dan Titin Isna Oesman (2012) dengan penelitiannya yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Performance Prism*”. PT. Mondrian merupakan perusahaan *manufacture* yang memproduksi pakaian, antara lain *shirt* (Kemeja Pria), *long dress* (gaun panjang wanita), *short dress* (gaun pendek wanita), *sport shirt* (pakaian olah raga), pakaian anak dan pakaian muslim dengan merek. Perusahaan ini hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan sisi *financial* saja, maka peneliti mencoba menggunakan metode *Performance Prism* untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek. Hasil penelitian ini adalah diidentifikasi 39 *key performance indicators* yang dapat menggambarkan kondisi kinerja perusahaan di PT. Mondrian secara terintegrasi, berdasarkan hasil pembobotan dengan menggunakan AHP dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh yang paling besar terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah *Stakeholder* pelanggan sebesar 0,318.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

1.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah pada CV. Otda, yang beralamatkan di Jl. Parasamya 48 Beran, Triadadi, Sleman, Yogyakarta 55511, Indonesia.

1.2 Objek Penelitian

Obejek penelitian yang peneliti lakukan dalam penelitian ini ialah, seluruh pihak manajemen perusahaan dari mulai karyawan, pihak produksi, owner, manajer, konsumen dari perusahaan. Dan dalam pihak luar persusahaan seperti pemerintah, konsumen serta para investor, yang memiliki hubungan terkait dalam kinerja perusahaan.

1.3 Populasi dan Sampel

1.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang ada pada suatu wilayah dengan mencantumkan seluruh anggota yang ada yang memiliki sifat dan tujuan yang sama. (Noor, 2011). Populasi disini merupakan sekelompok orang dan manajemen yang ada dalam satu perusahaan pada CV. Otda yang terdiri dari 15 karyawan, investor yang berjumlah 1 orang, supplier CV. Otda sebanyak 6 vendor, pelanggan CV. Otda sebanyak 35 Pelanggan, dan *regulator* dianggap menjadi satu orang.

1.3.2 Sampel

Sampel merupakan pemilihan atau beberapa bagian dari populasi yang akan diteliti, sehingga akan memenuhi karakteristik yang sama dari populasi yang ada

(Noor, 2011). Sampel yang baik untuk digunakan adalah apabila sampel tersebut mewakili dari populasi yang ada dalam kategori mewakili dari keseluruhan populasi yang diambil secara acak sehingga, hal tersebut dapat mewakili dari keseluruhan data yang ingin di ambil. Populasi yang digunakan dalam suatu penelitian adalah tidak terbatas, sehingga peneliti bebas menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian (Indrianto dan Bambang, 1999). Pada penelitian ini, peneliti akan mengambil sampel populasi pelanggan, dalam penerapan dari pengambilan sampel data tersebut peneliti menggunakan metode *Slovin* untuk menghitung jumlah responden dalam pengisian kuisioner pelanggan, perhitungannya ialah sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah elemen atau anggota sampel

N = jumlah elemen atau anggota populasi

e = *error level* (tingkat kesalahan)

(catatan : biasanya digunakan 1%, atau 0,01%, 5%, dan 10% atau 0,1 yang dapat ditentukan oleh peneliti)

Pada penelitian yang dilakukan saat ini, tidak ada sampel yang digunakan dikarenakan objek penelitian yang diambil pada CV. Otoda populasi tiap-tiap objek sedikit.

1.4 Identifikasi Masalah

Dalam pengidentifikasian masalah, peneliti berfokus pada perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan, hal ini dikarenakan tingkat prosentasi permintaan konsumen serta pembuatan produk barang dan jasa yang memiliki kualitas dan kuantitas mutu produk yang bersaing. Dalam hal ini peneliti melakukan perancangan dengan menggunakan metode *Performace Prism* dengan melakukan pengidentifikasian *Key Performace Indicator* (KPI) *Stakeholder* yang meliputi *cutomer, employee, supplier, regulator* dan *investor*. Sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan tingkat keinginan dan permintaan konsumen yang sangat ketat dalam produk yang

dingininkan, serta pengukuran kinerja hanya dilakukan dalam periode tertentu dengan pemusatan penilaian kepada karyawan dan hasil keuangan. yang mengakibatkan *performance* kinerja perlu melakukan penilaian secara keseluruhan dari *stakeholder* yang ada. Hal ini menyebabkan keseluruhan dari semua *Stakeholder* berperan aktif untuk menambah kualitas dan kuantitas kinerja perusahaan.

1.5 Metode Pengumpulan Data

Data adalah informasi yang dapat diketahui sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya (Noor, 2011). Berdasarkan dari sifatnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berasal dari penelitian terdahulu yang dijadikan panduan atau referensi penelitian, sedangkan data kualitatif adalah data yang didapat melalui keikutsertaan dalam proses penelitian dimana hasil yang didapat tidak berupa perhitungan melainkan lebih menekankan pada proses penelitian, seperti data yang diperoleh dari hasil angket yang di dapatkan dari hasil studi lapangan, angket, kuisisioner wawancara, maupun observasi langsung. Data berdasarkan jenisnya dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

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

- 1 Data profilisasi perusahaan, berisikan mengenai informasi umum mengenai perusahaan, dan di ambil dengan cara mewawancarai pihak yang berkompeten diperusahaan, sehingga data menjadi valid dari objek penelitian yang didapatkan.
- 2 Data *Stakeholder*, data ini diperlukan untuk mengetahui *Stakeholder* pada perusahaan dan di ambil dengan metode wawancara.
- 3 Observasi

Yaitu dengan melakukan penelitian langsung pada obyek yang diteliti untuk mendapatkandidapatkan dari pengajuan penyebaran kuisisioner kepada para *Stakeholder* yang nantinya berisikan data mengenai KPI atau Indikator

kepuasan masing-masing *Stakeholder* serta kontribusinya, dan data mengenai strategi, proses, dan kapabilitas yang dibutuhkan. Data bobot KPI didapat melalui penyebaran kuisioner AHP kepada para *Stakeholder*.

4 Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab kepada *Stakeholder* untuk mendapatkan data yang mungkin tidak dapat diperoleh dengan metode lain.

5 Quesioner

Mengumpulkan data dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan untuk mendukung data yang lainnya. Adapun quesioner yang disebar adalah quesioner pembobotan dengan perbandingan berpasangan yang bentuknya sedikit dirubah dari bentuk asalnya dengan pertimbangan untuk kemudahan pemahaman bagi reponden dan quesioner pengukuran kinerja aktual.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bersumber dari penelitian yang sudah ada terlebih dahulu untuk dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian yang dituju. Kemudian juga data-data perusahaan seperti file-file, dokumen, atau arsip perusahaan. Data sekunder didapat melalui dokumentasi pribadi perusahaan serta literature yang berhubungan dengan perusahaan.

1.6 Pengujian Instrumen Penelitian

1.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah ada data yang akan digunakan untuk penelitian valid sehingga dapat digunakan atau tidak. Langkah-langkah penhujian validitas adalah sebgai berikut:

a. Menentukan hipotesisi

H_0 : Skor atribut berkolerasi positif dengan skor faktor (valid)

H_1 : Skor atribut tidak berkolerasi positif dengan skor faktor (Tidak valid)

b. Menentukan Nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = n-2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r.

- c. Menentukan r_{hitung}

$$r = \frac{n(XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{[n(\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2)][n(\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2)]}}$$

- d. Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika nilai $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ H_0 Diterima

Jika nilai $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ H_0 Ditolak

- e. Kesimpulan

1.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan hipotesis

H_0 : Skor atribut berkolerasi positif dengan skor faktor (reliabel)

H_1 : Skor atribut tidak berkolerasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

- b. Menentukan r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = n-2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r.

- c. Menentukan r_{hitung}

Dengan menghitung jumlah varians menggunakan :

$$\sigma = \frac{\sum X^2 \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

Menghitung koefisien Cronbach Alpha:

$$r_{1-i} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_{1-i}}{\sigma_{\text{Total}}} \right)$$

Hasil perhitungan r_{hitung} dapat dilihat pada nilai Cronbach Alpha pada hasil software SPSS. Apabila koefisien reliabilitas mendekati satu, maka kuisioner tidak mempunyai reliabilitas yang baik.

- d. Membandingkan besar nilai r_{tabel} dengan r_{hitung}

Jika nilai $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ H_0 Diterima

Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ H_0 Ditolak

Kesimpulan

1.7 Pengolahan dan Analisis Data

1.7.1 Proses Pengolahan Data

a. Penelitian Pendahuluan

Pada tahap ini dilakukan penggalian data-data yang bersifat umum, seperti visi dan misi perusahaan, sejarah perusahaan, profil perusahaan, dan data-data pendukung yang terakait denga perusahaan.

b. Perancangan Pengukuran Kerja

i. Identifikasi kepuasan dan kebutuhan *Stakeholder*, Identifikasi kepuasan dan kebutuhan *Stakeholder* yang dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada para *Stakeholder*, sehingga di dapatkan *satisfaction Stakeholder*.

ii. Identifikasi Kontribusi *Stakeholder*.

Setelah data *satisfaction* di dapatkan akan diambil data mengenai kontribusi *Stakeholder* kepada perusahaan, data kontirbusi *Stakeholder* diambil dengan menggunakan kuisisioner.

iii. Menentukan strategi, proses, dan kapabilitas yang dibutuhkan.

Menentukan strategi yang dibutuhkan agar kepuasan dan kebutuhan *Stakeholder* dapat dipenuhi oleh perusahaan, proses disini adalah bagaimana cara agar strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat dijalankan, kapabilitas disini ialah apa saja kebutuhan agar strategi dan proses dapat dijalankan oleh perusahaan, penentuan ini bermaksud untuk mempertimbangkan kepuasan kontribusi *Stakeholder*.

iv. Identifikasi Key Performance Indicator.

Dari strategi, proses, serta kapabilitas telah ditentukan maka KPI-KPI yang terbentuk terlihat dimana KPI yang terbentuk akan menjadi tiga kelompok: KPI strategi, KPI Proses, KPI Kapabilitas.

c. Pembobotan AHP

i. Perbandingan antar KPI

Setelah KPI berhasil terbentuk maka selanjutnya akan dilakukan perbandingan antar KPI menggunakan metode kuisioner yang akan disebarkan kepada karyawan yang berpengaruh, seperti, kepala manajer atau pemilik perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan pada tiap KPI.

ii. Pembobotan tiap KPI

Pembobotan dilakukan dengan melakukan perhitungan menggunakan model AHP didapatkan nilai *eigen* untuk tiap elemen, nilai *eigen* vector untuk mendapatkan bobot tiap elemen.

iii. Menghitung rasio CR

Perhitungan rasio konsistensi dilakukan untuk melihat inkonsistensi pada hirarki, jika inkonsistensi melebihi nilai $> 0,1$ maka penilaian *judgment* yang memiliki makna belum konsisten dan perlu diperbaiki.

d. *Scoring* OMAX dan *Traffic Light System*

i. Pengumpulan data.

ii. Pengolahan data dengan menggunakan OMAX.

iii. Membuat kategori skor dengan menggunakan *Traffic Light System*.

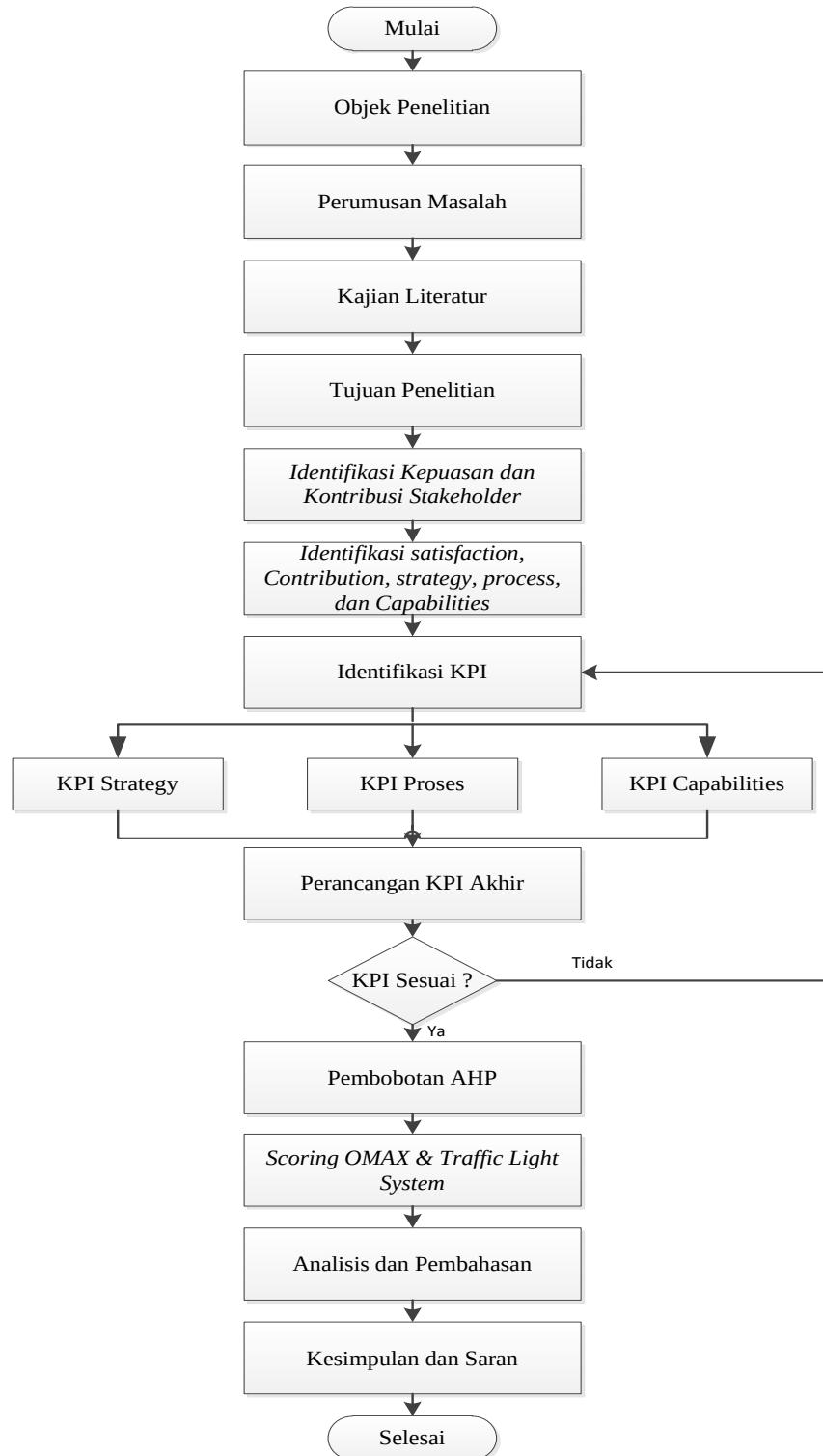
1.7.2 Analisa Hasil

Tahap ini merupakan tahap analisa dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dilakukan, nantinya akan berpengaruh di analisa implementasi sebelum ditarik kesimpulan.

1.7.3 Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam penelitian dimana akan ditarik kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan, yang akan menjawab rumusan masalah, tujuan dan memberikan saran serta implementasi atau perubahan kepada perusahaan.

1.8 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

1.1 Pengumpulan Data

1.1.1 Sejarah Perusahaan

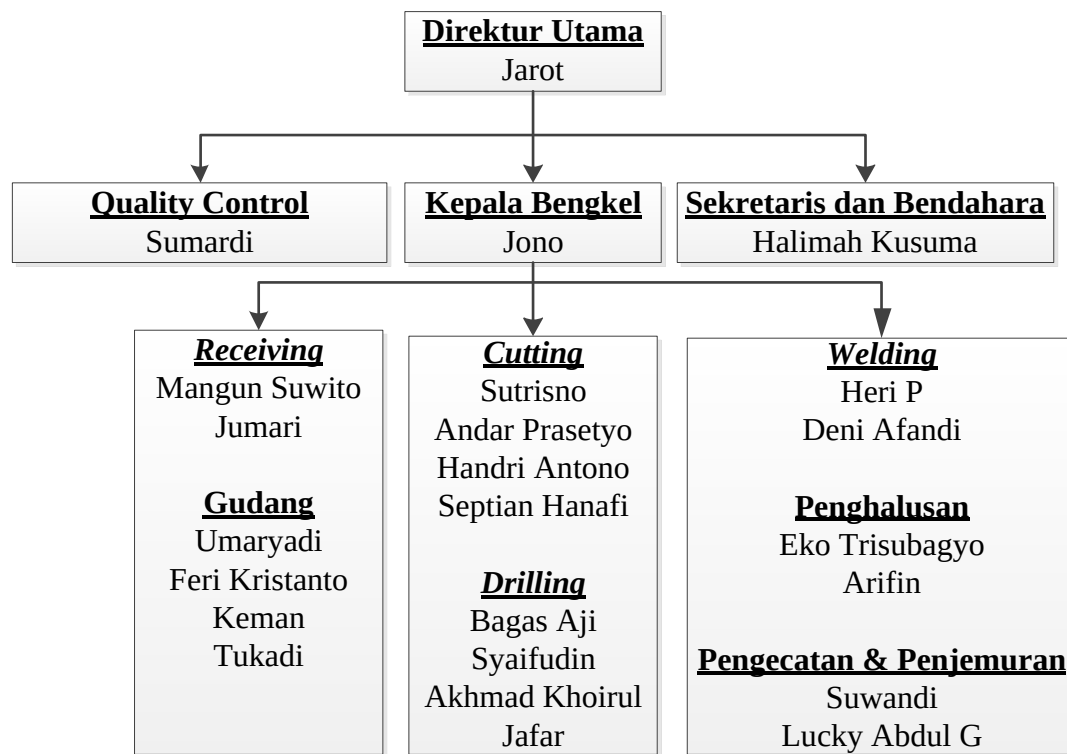
CV. OTODA didirikan pada tahun 2003, pada awalnya CV. OTODA hanya memproduksi *sparepart* dan memperbaiki alat-alat industri. Kemudian pada tahun 2006 perusahaan ini berkembang menjadi CV. OTODA yang memproduksi alat-alat atau mesin-mesin untuk industri kecil menengah, pertanian, perkebunan dan boga dan lain-lain.

Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Jarot yang sekaligus menjabat sebagai direktur utama. Sementara sekretaris dan bendahara dijabat oleh istri Bapak Jarot. Pada bagian *Quality Control* dijabat oleh Bapak Sumardi, dan Kepala Bengkel dijabat oleh Bapak Jono. Perusahaan CV. Otoda mengandalkan konsumen dengan memesan barang yang diinginkan oleh pelanggan dengan kriteria tertentu yang dapat di buat oleh perusahaan. Sehingga perusahaan akan menentukan kriteria bahan baku yang akan dibuat dan di olah untuk membentuk barang dan jasa tersebut. Hal, ini akan menguntungkan konsumen dari segi harga, kualitas, serta kemampuan mesin dalam kebutuhan yang diinginkannya.

Sistem pembayaran yang dilakukan oleh CV. Otoda dilakukan secara bertahap sehingga kepercayaan pemesan dengan menggunakan 75% *down payment* (DP) dibayar di awal pemesanan atau kontrak pemesan. Kemudian kekurangan di bayar setelah barang di kirim dan di setting oleh perusahaan.

1.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada CV. OTODA cukup sederhana dengan beberapa orang yang menduduki sebagai direktur, sekretaris, bendahara, dan kepala bengkel. Kemudian pada bagian kepala bengkel terdapat 20 karyawan dan memiliki 7 departemen pada bagian kepala bengkel tersebut (bagian produksi) diantaranya ialah : *receiving* (penerimaan), gudang, bagian pemotongan (*cutting*), *drilling*, pengelasan (*welding*), penghalusan, pengecatan dan penjemuran.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Otda

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Mengutamakan keinginan konsumen dalam menggunakan berbagai alat tepat guna untuk membantu menjalankan industri kecil hingga menengah dan mengoptimalkan teknologi sesuai dengan sasaran.

Visi CV. Otda ialah memberikan pelayanan dan keinginan kepada konsumen untuk membuat dan memproduksi barang dan jasa tepat guna melalui:

1. Membantu IKM dan UKM dalam hal teknologi tepat guna, dalam membantu menjalankan proses produksi.
2. Menyediakan pelayanan yang optimal kepada konsumen dalam pemesanan, penyediaan, dan penggunaan teknologi tepat guna.
3. Meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar melalui penerimaan tenaga kerja local.

1.1.4 Hasil Produksi

CV. OTODA memproduksi alat-alat atau mesin-mesin untuk industri kecil menengah, pertanian, perkebunan dan boga dan lain-lain. Pemesanan berbagai alat dengan mempertimbangkan harga dan kualitas. Jenis pemesanan yang dilakukan oleh konsumen terhadap perusahaan dengan spesifikasi mesin, desain, serta kemampuan anggaran yang dapat disesuaikan oleh konsumen.

1.2 Pengolahan Data

1.2.1 Identifikasi *Stakeholder*

Dari identifikasi *Stakeholder* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat lima *Stakeholder* yang ada pada CV. Otda. Adapun *Stakeholder* tersebut adalah:

1. Pemimpin
Pemimpin Cv. Otda berperan aktif dalam menjalankan proses pendirian dan menjalankan perusahaan, sebagai komunikasi dan koordinasi antara berbagai *Stakeholder* lain.
2. Karyawan
Karyawan CV. Otda adalah lulusan dari berbagai bidang pendidikan, Yaitu mulai dari jenjang pendidikan sekolah menengah atas atau sederajat sampai

dengan tingkat diploma. Dengan mengandalkan loyalitas dan kemampuan mengengerjakan teknologi mesin tepat guna.

3. *Costumer*

Pelanggan pada CV. Otda diantaranya ialah, IKM, Yayasan, serta perorangan. Pelanggan mayoritas dari luar daerah yang melakukan pemesanan.

4. *Supplier*

Supplier dalam hal ini merupakan distributor yang memenuhi kebutuhan perusahaan. Seperti toko besi Sekawan yang menyediakan peralatan besi. Aneka teknik, dan Toko sukses menyediakan berbagai macam peralatan tambahan pendukung CV. Otda.

5. *Regulator*

Pemerintah merupakan pihak yang turut serta menciptakan kebijakan daerah terkait dengan bisnis industri CV. Otda tersebut.

1.2.2 Data Observasi

Data observasi merupakan data yang di dapatkan dari hasil observasi, dalam penelitian ini dilakukan penyebaran kuisisioner kepada *Stakeholder* CV. Otda diantaranya adalah :

Tabel 4.1 Data Observasi Kuisisioner		
No.	<i>Stakeholder</i>	Jumlah Kuisisioner
1.	Pemimpin	2
2.	Karyawan	15
3.	<i>Customer</i>	35
4.	<i>Supplier</i>	6
5.	<i>Regulator</i>	1

1.2.3 Identifikasi Kepuasan & Kontribusi *Stakeholder*

Berdasarkan hasil observasi penelitian pada cv. Otda kepada sejumlah *Stakeholder* dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada para *Stakeholder* perusahaan, secara umum kepuasan dan kontribusi *Stakeholder* adalah sebagai berikut:

Identifikasi *Stakeholder* Pimpinan

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Pimpinan

1. Tercipta hubungan kerja sama antar anggota perusahaan.
2. Sudah mampu memproduksi barang dan jasa yang diinginkan konsumen.
3. Realisasi biaya operasional sesuai dengan anggaran.
4. Mampu meningkatkan aset perusahaan.
5. Mampu menjunjung etika dan etos kerja

b) Kontribusi (*Contribution*) Pimpinan

1. Menjaga hubungan kerja sama antar *Stakeholder*
2. Pemeberian Saran dan masukan, serta keputusan dalam mengambil langkah.
3. Penggunaan biaya operasional dengan sebaik-baiknya.
4. Penyediaan dan peningkatan investasi
5. Pembagian resiko seimbang

Identifikasi *Stakeholder* Pelanggan (*Customer*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Pelanggan

1. Mutu produk CV. Otda memiliki kualitas yang baik.
2. Ketepatan waktu pengiriman
3. Kecepatan melayani keluhan dan layanan konsultasi gratis.
4. Kenyamanan dalam menggunakan produk.
5. Harga Produk sesuai dengan kualitas.

b) Kontribusi (*Contribution*) Pelanggan

1. Membeli produk sesuai dengan kebutuhan.
2. Memberikan *deadline* (waktu) pengiriman.
3. Memberikan keluhan yang jelas dan konsultasi secara berkala.
4. Sering melakukan pembelian produk CV.Otda.
5. Loyal menggunakan Produk CV.Otda

Identifikasi *Stakeholder* Karyawan (*Employee*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Karyawan

1. Jenjang karir dan penghargaan atas prestasi kerja.
2. Memperoleh pelatihan & Jaminan K3.
3. Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan.
4. Kenyamanan lingkungan kerja yang baik.
5. Adanya perbaikan dan peningkatan fasilitas kerja.
6. Adanya pemberian cuti secara berkala.

b) Kontribusi (*Contribution*) Karyawan

1. Meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas.
2. Mematuhi K3 ketika bekerja.
3. Meningkatkan kinerja pekerjaan.
4. Mengimplementasikan 5S dengan baik.
5. Mengoptimalkan setiap aktivitas yang dikerjakan.
6. Karyawan tidak banyak izin kerja.

Identifikasi *Stakeholder* Pemasok (*Supplier*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) Pemasok

1. Pembayaran tepat waktu.
2. *Lead Time* (jangka waktu pengiriman).
3. Keakuratan jumlah permintaan.
4. Peningkatan jumlah pembelian.
5. Kelangsungan kerja sama.

b) Kontribusi (*Contribution*) Pemasok

1. Pengiriman tepat waktu.
2. Melakukan pengiriman sesuai dengan kesepakatan.
3. Memberikan garansi.
4. Meningkatkan kualitas material.
5. Memberikan kemudahan pemesanan barang.

Identifikasi *Stakeholder* Pemerintah (*Regulator*)

a) Kepuasan (*Satisfaction*) *Regulator*

1. Penyediaan lapangan kerja.
2. Menjaga Lingkungan.
3. Pembayaran pajak tepat waktu.
4. Transparansi perusahaan.
5. Tingkat kecelakaan rendah.

b) Kontribusi (*Contribution*) *Regulator*

1. Memberikan izin usaha.
2. Memberikan penyuluhan mengenai lingkungan.
3. Memberikan pajak yang sesuai.
4. Melakukan audit pada perusahaan.
5. Memberikan keamanan asset dan fasilitas.

1.2.4 Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen ini dilakukan terlebih dahulu untuk uji validitas dan uji reliabilitas hanya pada kuisioner pelanggan, karena kuisioner Pemimpin, Karyawan, *supplier*, dan *regulator* menggunakan seluruh populasi.

Dalam pengujian validitas pelanggan, dibantu menggunakan software statistic SPSS 18, sehingga dapat dilihat pada tabel perhitungan dibawah ini:

A. Uji Validitas & Reliabilitas Pelanggan

Tabel 4.2 Jumlah Sample Pelanggan
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

Tabel 4.3 Hasil Validitas & Reliability Kolom *cronbach alpha* Pelanggan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.126	5

Tabel 4.4 *Total Corelation* Pelanggan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pertanyaan 1	12.11	7.163	.140	-.012 ^a
pertanyaan 2	12.43	9.664	-.118	.288
pertanyaan 3	12.29	7.328	.237	-.102 ^a
pertanyaan 4	12.09	7.904	.092	.058
pertanyaan 5	12.34	9.173	-.042	.203

Hasil korelasi pernyataan tabel 4.2-4.4 dengan jumlah skor variabel pada kolom *corrected item-total correlation* sebesar 0,140 dan seterusnya, nilai *reliabilitas alpha* terletak pada tabel *reliability statistic* kolom *cronbach alpha* sebesar 0,126.

1.2.5 Identifikasi *Strategy, Proses & Capability Stakeholder*

Identifikasi ini disusun dengan mempertimbangkan dari hasil kepuasan dan kontribusi para *Stakeholder* yang dijadikan panduan dalam melanjutkan kinerja *Performance Prism* pada sisi lain dari prisma yaitu *Strategy, Proses* dan *Capability* pada perusahaan CV. Otda seperti berikut:

1. Pimpinan

a. *Strategy*

1. Penjualan, Pemasaran dan Promosi dengan menggunakan sistem *online*.
2. Meminimalisasi biaya *maintenance*.
3. Meningkatkan Prosentase penjualan produk

b. *Process*

1. Meningkatkan pendapatan (*Margin*).
2. Penanganan manajemen keluhan.

3. Memberikan informasi yang rinci mengenai teknologi tepat guna.

c. *Capability*

1. Laporan manajemen bulanan.
2. Pengendalian sistem kerja.
3. Pemasaran dan promosi teknologi tepat guna.

2. Pelanggan (*Customer*)

a. *Strategy*

1. Pemeriksaan kualitas dan kuantitas produk.
2. Efisiensi pengolahan dan penanganan produk.
3. Manajemen keluhan.

b. *Process*

1. Perawatan mesin oleh pelanggan.
2. Sosialisasi dan Panduan SOP penggunaan produk.

c. *Capability*

1. Perluasan jaringan pemasaran.
2. Hubungan baik dengan pelanggan (CRM).

3. Karyawan (*Employee*)

a. *Strategy*

1. Tingkat pelatihan pekerja.
2. Tingkat kompetensi karyawan.
3. Jumlah SDM ahli.
4. Prosentase penerapan 5S dan K3

b. *Process*

1. Jumlah pengadaan pelatihan kerja.
2. Prosentase absensi kerja.
3. Tingkat kedisiplinan karyawan.
4. Prosentase Pelaksanaan 5S dan K3.

c. *Capability*

1. Analisa potensi sumberdaya manusia.
2. Prosentase penggunaan jam kerja.

3. Pemberian *reward* dan *Punishment*.

4. Pemasok (Supplier)

a. *Strategy*

1. Tingkat ketersediaan material dan menjaga hubungan baik dengan pemasok
2. Prosentase kinerja *supplier* dan nilai pengadaan barang

b. *Process*

1. Waktu proses kedatangan barang & perjanjian waktu (*deadline*)
2. Prosentase barang cacat

c. *Capability*

1. Pemesanan via online dan komunikasi by Phone
2. Informasi ketersediaan Stok

5. Pemerintah (*Regulator*)

a. *Strategy*

1. Jumlah evaluasi kecelakaan kerja
2. Pengendalian anggaran
3. Mempromosikan penggunaan alat produksi tepat guna

b. *Process*

1. Pengadaan audit eksternal.
2. Mengutamakan produk dalam negeri.

c. *Capability*

1. Membayar *retribusi* sesuai aturan
2. Memperluas usaha pemasaran daerah

1.2.6 Identifikasi Parameter Kinerja (Key Performance Indicator)

Dari hasil kuisisioner disusunlah parameter-parameter kinerja dengan didiskusikan kembali kepada pimpinan perusahaan CV. Otda sehingga di dapat beberapa item parameter kinerja yang sesuai dengan kerangka dasar *Performance Prism* dan keadaan yang sesungguhnya di CV. Otda dengan mengambil dari sisi prisma pada bidang *strategy*, *process* dan *capability*. Adapun daftar parameter kinerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.5 Identifikasi *Stakeholder Satisfaction* dan *Stakeholder Contribution*

No.	<i>Stakeholder</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Contribution</i>
1	Pimpinan	<i>Friendship, productivity, profit, discipline.</i>	<i>care, decision, efficient, capital risk & support</i>
2	Pelanggan	<i>Quality, comfort, price</i>	<i>trust, deadline, loyal</i>
3	Karyawan	<i>reward, skill, comfort, Deadline</i>	<i>discipline, implementation, care</i>
4	Pemasok	<i>payment, leadtime, trust</i>	<i>delivery, agreement, easy</i>
5	Pemerintah	<i>risk & Support, care, tax</i>	<i>legality, audit, facilitator</i>

Sumber : CV. Otda, Perbandingan

Kebutuhan antar *Stakeholder*, Neely 2010.

Tabel 4.1 merupakan identifikasi dari keinginan para *Stakeholder* dari sisi kepuasan dan kontribusi dengan menitik beratkan pada point-point keinginan yang didapat dari tiap alternatif / kriteria.

Tabel 4.6 Daftar Parameter Kinerja

No.	Faset <i>Performance Prism</i>	Identifikasi <i>Performance Prism</i> Stakeholder CV. Otda		
		<i>Strategy</i>	<i>Process</i>	<i>Capability</i>
1	Pimpinan	1. Meningkatkan Pemasaran, penjualan dan Promosi dengan menggunakan sistem IT 2. Meningkatkan Prosntase Penjualan produk	1. Meningkatkan investasi 2. memberikan informasi dan spesifikasi tentang rekayasa mesin tepat guna.	1. managemen yang strategis untuk mengendalikan sistem kerja. 2. melakukan pengembangan dan memperluas bidang usaha.
2	Pelanggan	1. efisiensi pengolahan dan penanganan produk dalam penggunaan rekayasa mesin tepat guna. 2. memberikan pelayanan manajemen keluhan dengan baik.	1. perawatan dan penggunaan mesin rekayasa tepat guna yang nyaman dan mudah. 2. informasi yang rinci mengenai SOP penggunaan produk	1. perluasan pemasaran dengan website dan sarana iklan. 2. pembinaan hubungan jaringan baik pemasaran dengan pelanggan (client)
3	Karyawan	1. perbaikan kerja dan loyalitas karyawan jumlah SDM. 2. Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja	1. Tingkat kedisiplinan Karyawan 2. Prosentase Pelaksanaan K3 & 5S	1. Penerapan penggunaan jam kerja. 2. Pemberian reward & punishment.
4	Pemasok	1. tingkat ketersediaan barang dan manjalin hubungan baik <i>Supplier</i> . 2. prosentase kinerja supplier	1. Prosentase barang cacat 2. mengatur kontrak dan pemesanan material	1. Kemudaham pemesanan material. 2. Informasi ketersediaan stock barang.
5	Pemerintah	1. jumlah evaluasi kecelakaan kerja 2. menjaga ketertiban usaha (Audi Eksternal)	1. memberikan pengawasan dan peraturan usaha. 2. mempromosikan produk dalam negeri	1. membayar retribusi seuai aturan (<i>tax</i>). 2. memperluas pemasaran kerajinan daerah

Setelah parameter kinerja terbentuk, langkah selanjutnya mengumpulkan data-data yang diperlukan. Pengambilan data dilakukan pada setiap bagian *Stakeholder* yang sesuai dengan *key performance indicator* (KPI) yang tertera pada parameter kinerja.

Dari pengambilan data yang dilakukan dengan wawancara dengan pihak pemilik dan data-data kelengkapan lain yang merujuk dari hasil kunci parameter yang di hasilkan, ditampilkan pada tabel 4.3, sebagai berikut.

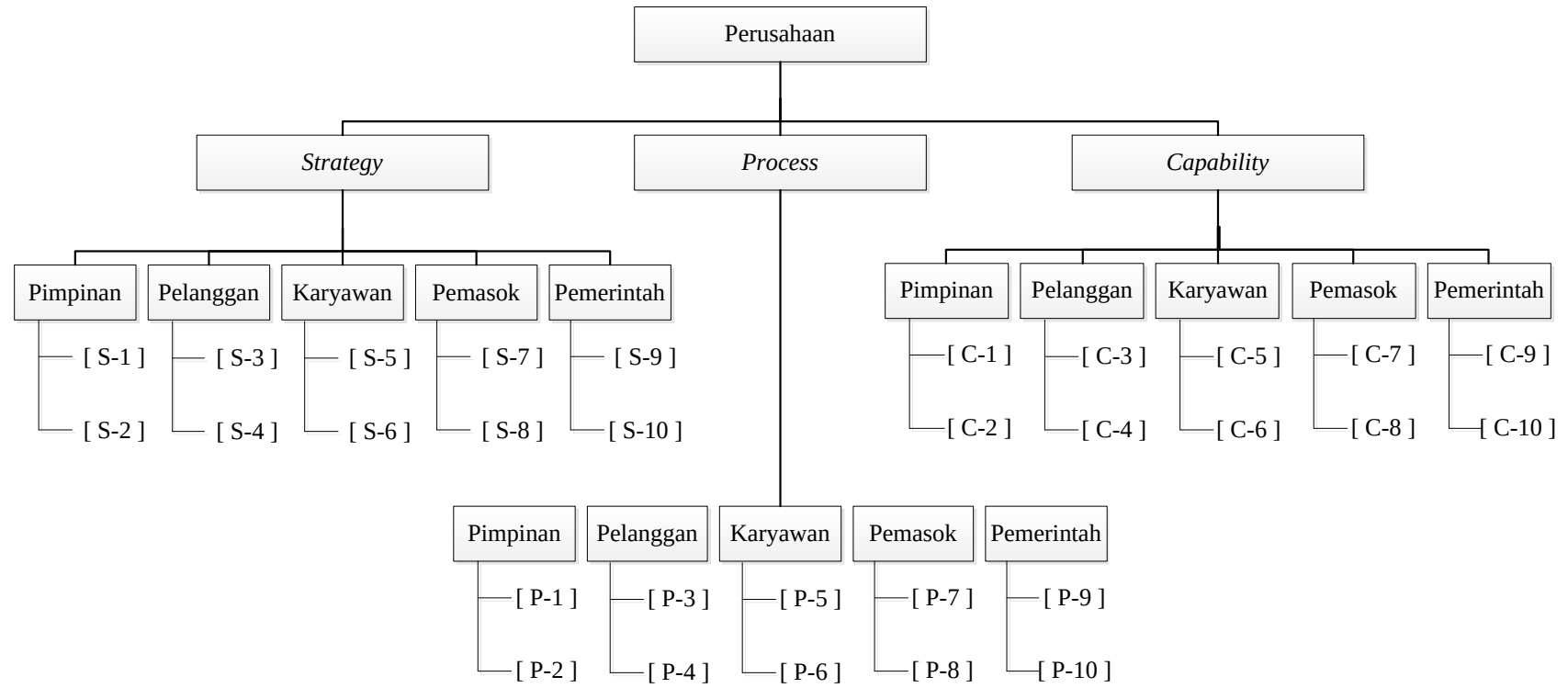
Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* (KPI) CV. Otda

KPI No.	<i>Key Performance Indicator</i>	Satuan	Target	Target Min	Terburuk	Realisasi 2014
S-1	Prosentase Pemasaran, penjualan dan Promosi dengan menggunakan sistem <i>online</i>	%	60	30	10	50
S-2	Penjualan produk	Unit	230	180	150	195
S-3	Efisiensi pengolahan dan penanganan produk	%	15	5	0	10
S-4	Jumlah keluhan yang terjadi	Kali/tahun	0	1	10	2
S-5	Perbaikan kerja dan loyalitas karyawan	Orang	15	15	0	15
S-6	Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja (BBJS & Jamsostek)	Orang	15	15	0	15
S-7	Jumlah kerja sama <i>supplier</i>	Kali/tahun	25	18	15	24
S-8	Prosentase pembayaran tepat waktu	%	100	80	60	85
S-9	Jumlah evaluasi kecelakaan kerja	Kali/tahun	10	15	20	13
S-10	Peningkatan pendapatan daerah	%	80	50	20	60
P-1	Meningkatkan sarana & prasarana pabrik	%	100	20	30	60
P-2	Memberikan informasi dan spesifikasi tentang rekayasa mesin tepat guna.	%	100	70	50	90
P-3	Perawatan dan penggunaan mesin rekayasa tepat guna yang nyaman dan mudah.	%	100	70	50	100
P-4	Informasi yang rinci mengenai SOP penggunaan produk	%	100	50	30	95
P-5	Tingkat kedisiplinan Karyawan	%	100	75	20	85
P-6	Prosentase Pelaksanaan K3 & 5S di lapangan	%	100	30	25	60

KPI No.	Key Performance Indicator	Satuan	Target	Target Min	Terburuk	Realisasi 2014
P-7	Prosentase barang cacat dari <i>supplier</i>	%	0	7	10	4
P-8	Mengatur kontrak dan pemesanan material	Kali/Bulan	5	2	1	4
P-9	Memberikan pengawasan dan peraturan usaha.	Kali/tahun	1	1	0	1
P-10	Mempromosikan produk dalam negeri	Kali/tahun	3	1	0	1
C-1	Managemen yang strategis untuk mengendalikan sistem kerja.	%	100	50	20	80
C-2	Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin	Kali/tahun	20	15	5	13
C-3	Perluasan pemasaran dengan website dan sarana iklan.	%	100	30	10	45
C-4	Membina hubungan baik pemasaran dengan pelanggan (<i>client</i>)	%	100	60	35	85
C-5	Penerapan penggunaan jam kerja.	%	100	60	30	95
C-6	Pemberian reward & punishment.	Kali/tahun	12	6	2	12
C-7	Kemudaham pemesanan material.	Tingkat	10	5	3	8
C-8	Prosentase lamaya pembayaran	%	100	70	0	65
C-9	Membayar retribusi sesuai aturan (<i>tax</i>) sesuai tempo	%	100	80	0	100
C-10	Memperluas pemasaran IKM daerah	Tingkat	100	50	0	70

Sumber : CV. Otda

1.2.7 Diagram Hierarki *key performance indicator* (KPI)



Gambar 4.2 Struktur Hierarki *Key Performance Indicator* (KPI) CV. Otda

1.3 Pembobotan KPI menggunakan *Anliitital Hierarky Process*

Pembobotan KPI dilakukan dengan didasarkan pada quisioner yang berisi penilaian pembobotan kepentingan tiap elemen, KPI yang mempengaruhi kondisi kinerja perusahaan. Quisioner tersebut disebarkan kepada ahli yang dianggap kompeten dalam menjalankan kinerja perusahaan,

Tabel 4.8 Data Penyebaran Responden

NO.	Responden	Alasan Pemilihan
1.	Pemilik	Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap perencanaan operasional perusahaan.
2.	Kepala Bengkel	Bertanggung jawab secara keseluruhan produksi mesin tepat guna.

Pembobotan Antar KPI

Langkah pertama dalam menghitung tingkat kepentingan dari kriteria KPI (*strategy, process, & capability*). dengan menggunakan *software Microsoft excel 2010* berdasarkan matrik perbandingan berpasangan hasil dari pemetaan geometrik. Dari pengajuan kuisisioner pembobotan dengan data hasil responden sebagai berikut:

4.3.1. Data *Faset Performance Prism*

Tabel 4.9 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar *Faset Performance Prism*

Responden	Kriteria	Strategy	Process	Capability
1	<i>Strategy</i>	1	6	3
	<i>Process</i>	1/6	1	1
	<i>Capability</i>	1/3	1	1
Responden	Kriteria	Strategy	Process	Capability
2	<i>Strategy</i>	1	4	5
	<i>Process</i>	1/4	1	1
	<i>Capability</i>	1/5	1	1

Tabel 4.10 Bobot Setiap *Faset Performance Prism*

Kriteria	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
<i>Strategy</i>	0.697	0.017
<i>Process</i>	0.154	
<i>Capability</i>	0.167	

4.3.2. Data Antar *Stakeholder* Perusahaan

Tabel 4.11 Matriks Banding Berpasangan Antar *Stakeholder*

Responden	<i>Stakeholder</i>	Pimpinan	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah
1	Pimpinan	1	1	3	4	3
	Pelanggan	1	1	2	3	3
	Karyawan	1/3	1/2	1	1	3
	Pemasok	1/4	1/3	1	1	1
	Pemerintah	1/3	1/3	1	1	1
2	Pimpinan	1	1	2	4	3
	Pelanggan	1	1	3	3	2
	Karyawan	1/2	1/3	1	1	1
	Pemasok	1/4	1/3	1	1	1
	Pemerintah	1/3	1/2	1	1	1

Tabel 4.12 Bobot Setiap *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
Pimpinan	0.337	0.051
Pelanggan	0.305	
Karyawan	0.139	
Pemasok	0.104	
Pemerintah	0.115	

4.3.3. Data Antar Tiap Elemn Tiap *Sakeholder* Masing-masing Kriteria KPI

A. Data KPI *Faset Strategy*

Tabel 4.13 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Pimpinan

Responden	<i>Strategy</i> Pimpinan	S-1	S-2
1	S-1	1	1
	S-2	1	1
2	S-1	1	3
	S-2	1/3	1

Tabel 4.14 Bobot KPI *Strategy* Pimpinan

KPI <i>Strategy</i> Pimpinan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-1	0.625	0.00
S-2	0.375	

Tabel 4.15 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Pelanggan

Responden	<i>Strategy</i> Pelanggan	S-3	S-4
1	S-3	1	4
	S-4	1/4	1
2	S-3	1	7
	S-4	1/7	1

Tabel 4.16 Bobot KPI *Strategy* Pelanggan

KPI <i>Strategy</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-3	0.838	0.00
S-4	0.163	

Tabel 4.17 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Karyawan

Responden	<i>Strategy</i> Karyawan	S-5	S-6
1	S-5	1	6
	S-6	1/6	1
2	S-5	1	8
	S-6	1/8	1

Tabel 4.18 Bobot KPI *Strategy* Karyawan

KPI <i>Strategy</i> Pimpinan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-5	0.873	0.00
S-6	0.127	

Tabel 4.19 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Pemasok

Responden	<i>Strategy</i> Pemasok	S-7	S-8
1	S-7	1	5
	S-8	1/5	1
2	S-7	1	1
	S-8	1	1

Tabel 4.20 Bobot KPI *Strategy* Pemasok

KPI <i>Strategy</i> Pemasok	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-7	0.667	0.00
S-8	0.333	

Tabel 4.21 Matriks Berpasangan Antar KPI *Strategy* Pemerintah

Responden	<i>Strategy</i> Pemerintah	S-9	S-10
1	S-9	1	3
	S-10	1/3	1
2	S-9	1	1
	S-10	1	1

Tabel 4.22 Bobot KPI *Strategy* Pemerintah

KPI <i>Strategy</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
S-9	0.625	0.00
S-10	0.375	

B. Data KPI *Faset Process*Tabel 4.23 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pimpinan

Responden	<i>Process</i> Pimpinan	P-1	P-2
1	P-1	1	5
	P-2	1/5	1
2	P-1	1	6
	P-2	1/6	1

Tabel 4.24 Bobot KPI *Proses* Pimpinan

KPI <i>Process</i> Pimpinan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-1	0.845	0.00
P-2	0.155	

Tabel 4.25 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pelanggan

Responden	<i>Process</i> Pelanggan	P-3	P-4
1	P-3	1	3
	P-4	1/3	1
2	P-3	1	9
	P-4	1/9	1

Tabel 4.26 Bobot KPI *Process* Pelanggan

KPI <i>Process</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-3	0.825	0.00
P-4	0.175	

Tabel 4.27 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Karyawan

Responden	<i>Process</i> Karyawan	P-5	P-6
1	P-5	1	7
	P-6	1/7	1
2	P-5	1	5
	P-6	1/5	1

Tabel 4.28 Bobot KPI *Process* Karyawan

KPI <i>Process</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-5	0.854	0.00
P-6	0.146	

Tabel 4.29 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pemasok

Responden	<i>Process</i> Pemasok	P-7	P-8
1	P-7	1	7
	P-8	1/7	1
2	P-7	1	2
	P-8	1/2	1

Tabel 4.30 Bobot KPI *Process* Pemasok

KPI <i>Process</i> Pemasok	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-7	0.771	0.00
P-8	0.229	

Tabel 4.31 Matriks Berpasangan Antar KPI *Process* Pemerintah

Responden	<i>Process</i> Pemerintah	P-9	P-10
1	P-9	1	1
	P-10	1	1
2	P-9	1	9
	P-10	1/9	1

Tabel 4.32 Bobot KPI *Process* Pemerintah

KPI <i>Process</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
P-9	0.700	0.00
P-10	0.300	

C. Data KPI Faset Capability

Tabel 4.33 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pimpinan

Responden	<i>Capability</i> Pimpinan	C-1	C-2
1	C-1	1	9
	C-2	1/9	1
2	C-1	1	3
	C-2	1/3	1

Tabel 4.34 Bobot KPI *Capability* Pimpinan

KPI <i>Capability</i> Pemimpin	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-1	0.825	0.00
C-2	0.175	

Tabel 4.35 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pelanggan

Responden	<i>Capability</i> Pelanggan	C-3	C-4
1	C-3	1	4
	C-4	1/4	1
2	C-3	1	6
	C-4	1/6	1

Tabel 4.36 Bobot KPI *Capability* Pelanggan

KPI <i>Capability</i> Pelanggan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-3	0.829	0.00
C-4	0.171	

Tabel 4.37 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Karyawan

Responden	<i>Capability</i> Karyawan	C-5	C-6
1	C-5	1	6
	C-6	1/6	1
2	C-5	1	5
	C-6	1/5	1

Tabel 4.38 Bobot KPI *Capability* Karyawan

KPI <i>Capability</i> Karyawan	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-5	0.854	0.00

C-6	0.155
-----	-------

Tabel 4.38 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pemasok

Responden	<i>Capability</i> Pemasok	C-7	C-8
1	C-7	1	6
	C-8	1/6	1
2	C-7	1	4
	C-8	1/4	1

Tabel 4.39 Bobot KPI *Capability* Pemasok

KPI <i>Capability</i> Pemasok	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-7	0.829	0.00
C-8	0.171	

Tabel 4.40 Matriks Berpasangan Antar KPI *Capability* Pemerintah

Responden	<i>Capability</i> Pemertintah	C-9	C-10
1	C-9	1	5
	C-10	1/5	1
2	C-9	1	4
	C-10	1/4	1

Tabel 4.41 Bobot KPI *Capability* Pemerintah

KPI <i>Capability</i> Pemerintah	Bobot	Nilai Rasio Inkonsistensi
C-9	0.817	0.00
C-10	0.183	

4.3.4. Perhitungan Pembobotan *Stakeholder*

Setelah disebarkan kuisioner pemboboan tersebut kepada dua orang responden, yaitu kepala bengkel dan pemimpin perusahaan (pemilik) responden tersebut dipilih karena berkompeten dan ahli dalam menjalankan perusahaan. Berikut merupakan perhitungan salah satu perhitungan AHP. Pada AHP ialah membuat prioritas alternatif keputusan di antara masing-masing kriteria yang ada. Pertama dijumlahkan semua nilai-nilai disetiap kolom matrik berbanding pasangan:

Tabel 4.42 Perhitungan Penjumlahan Rata-rata Antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Pimpinan	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah
Pimpinan	1	1.00	2.50	4.00	3.00
Pelanggan	1.00	1	2.50	3.00	2.50
Karyawan	0.42	0.42	1	1.00	2.00
Pemasok	0.25	0.33	1.00	1	1.00
Pemerintah	0.33	0.42	1.00	1.00	1
Total	3	3	6	10	10

Setelah diketahui matriks banding berpasangan, kemudian mencari matrik normalisasi dengan cara membagi masing-masing angka disetiap kolom masing-masing dan menghitung rata-rata pada setiap baris

Tabel 4.43 Matrik Normalisasi dan Rata-rata Antar *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Pimpinan	Pelanggan	Karyawan	Pemasok	Pemerintah	Rata-rata
Pimpinan	0.334	0.316	0.313	0.400	0.324	0.337
Pelanggan	0.334	0.316	0.313	0.300	0.261	0.305
Karyawan	0.138	0.132	0.125	0.100	0.199	0.139
Pemasok	0.083	0.105	0.125	0.100	0.108	0.104
Pemerintah	0.111	0.132	0.125	0.100	0.108	0.115

Rata-rata baris ini memberikan preferensi dari kelima *Stakeholder*, sehingga, pimpinan, merupakan *Stakeholder* yang dianggap paling penting pada perusahaan CV. Otda.

Langkah selanjutnya untuk mencari nilai *eugen value* adalah dengan mengalikan matrik awal dengan matrik *eugen vector*. Perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{vmatrix} 1 & 1.00 & 2.50 & 4.00 & 3.00 \\ 1.00 & 1 & & 3.00 & 2.50 \\ 0.42 & 0.42 & 1 & 1.00 & 2.00 \\ 0.25 & 0.33 & 1.00 & 1 & 1.00 \\ 0.33 & 0.42 & 1.00 & 1.00 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0.337 \\ 0.305 \\ 0.139 \\ 0.104 \\ 0.115 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 1.749 \\ 1.594 \\ 0.735 \\ 0.547 \\ 0.600 \end{vmatrix}$$

Gambar 4.3 Perkalian Matrix *Stakeholder*

Contoh perhitungan manual untuk mencari total eugen Value dengan perhitungan yang dilakukan sebai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Eugen Value}}{\text{Nilai Eugen Vektor}}$$

$$\frac{1.749}{0.337} = 5.189$$

Setelah selesai menjumlahkan semua perhitungan untuk mencari total eugen value di dapatkan sebesar 26.167, kemudia dirata-rata dengan jumlah N pada *Stakeholder*. Sehingga menjadi :

$$\frac{26.167}{5} = 5.233$$

Selanjutnya Mencari Nilai *Consistency Index*, dengan rumus

$$\frac{\sum \text{Eugen Value} - N}{N - 1}$$

Sehingga Nilai CI perhitungan tersebut, Sebagai berikut:

$$\frac{5.233 - 5}{5 - 1} = 0.058$$

Kemudian akan dilakukan perhitungan nilai CR (*Consistensy Ratio*), Dengan rumus :

$$\frac{CI}{RI}$$

Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{0.058}{1.12} = 0.051$$

Ini menunjukkan bahwa konsistensi baik, karena $CR < 0,1$. Maka dapat disimpulkan bahwa responden pada kuisisioner ini konsisten terhadap jawabannya yang di ajukan kepada *stekholder* yang telah di tentukan.

4.3.5. Perhitungan Pembobotan Antar *faset Performance Prism*

Tabel 4.44 Normalisasi Rata-rata Sntar Faset *Performance Prism*

Fase Prism	Strategy	Proces	Capability	Rata-rata
<i>Strategy</i>	0.678	0.708	0.657	0.681
<i>Process</i>	0.142	0.146	0.171	0.153
<i>Capability</i>	0.180	0.146	0.171	0.166

4.3.6. Penentuan Bobot Prioritas Untuk Perusahaan Secara Keseluruhan

Setelah melakukan perhitungan pembobotan anantara *Stakeholder* untuk setiap faset, pembobotan antar *Stakeholder*, dan pembobotan antar KPI dalam setiap faset. Selanjutnya perhitungan untuk mendapatkan nilai pembobotan perusahaan secara keseluruhan. Nilai bobot perusahaan dapat dihitung dengan mengalikan rata-rata matriks normalisasi tiap faset, tiap *Stakeholder*, dan KPI.

Sebagai Contoh perhitungan KPI S-1 yaitu Prosentase pemasaran, penjualan dan promosi menggunakan sistem online, sebagai berikut:

Rata-rata matriks Normalisasi faset Poces : 0.681

Rata-rata matriks Normalisasi Stakeholder pimpinan : 0.337

Rata-rata matriks Normalisasi KPI S-1 : 1.25

Berdasarkan data diatas, bobot KPI S-1 untuk dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Bobot KPI S} - 1 &= \frac{\text{Bobot Faset Process} \times \text{Bobot Stakeholder pimpinan} \times \text{Bobot KPI S} - 1}{\text{Jumlah Stakeholder}} \\
 &= \frac{0.681 \times 0.337 \times 1.25}{5} \\
 &= 0.0287
 \end{aligned}$$

Sesuai dengan perhitungan nilai diatas, Bobot KPI secara keseluruhan yang telah dididapatkan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

Tabel 4.45 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Nilai Bobot KPI Perusahaan

KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot
S-1	0.0287	P-1	0.0087	C-1	0.0092
S-2	0.0172	P-2	0.0016	C-2	0.0020
S-3	0.0348	P-3	0.0077	C-3	0.0084
S-4	0.0068	P-4	0.0016	C-4	0.0017
S-5	0.0165	P-5	0.0036	C-5	0.0039
S-6	0.0024	P-6	0.0006	C-6	0.0007
S-7	0.0094	P-7	0.0025	C-7	0.0029
S-8	0.0047	P-8	0.0007	C-8	0.0006
S-9	0.0098	P-9	0.0025	C-9	0.0031
S-10	0.0059	P-10	0.0011	C-10	0.0007
Total Keseluruhan KPI				1	

1.4 Scoring system dengan Model Objectif matrik (OMAX) dan Traffic Light System

Tahap selanjutnya dalam penelitian ini adalah memadukan model pengukuran kinerja dengan melakukan penilaian terhadap KPI-KPI yang terbentuk dari perusahaan menggunakan metode OMAX.

1.4.1 Perhitungan OMAX

Pada model omax terdapat beberapa level yang ditetapkan perusahaan diletakkan pada target level 10 sedangkan pencapaian terburuk ditetapkan pada level 0 tabel OMAX. Sedangkan target minimal yang telah ditetapkan perusahaan dimasukkan pada level 8, karena telah ditentukan untuk memenuhi batas bawah perusahaan dengan model traffic light system hijau.

Untuk melakukan pengisian pada level monitoring, dengan menggunakan rumus interpolasi. Berikut ini merupakan contoh perhitungan OMAX untuk KPI S-1.

1. Penentuan Level

Level 10	: Target = 60%
Level 8	: Target Min = 30%
Level 0	: Terburuk = 10%
Realisasi 2014	: 50%
Bobot KPI S-1	: 0.0287

2. Kenaikan Tiap level

Nilai pada

$$\text{level 9} = \frac{\text{Level 10} - \text{Level 8}}{10 - 8} = \frac{60 - 30}{2} = 15$$

Sehingga level 9 adalah $60 - 15 = 45$

$$\text{level 7} = \frac{\text{Level 8} - \text{Level 0}}{8 - 0} = \frac{30 - 10}{8} = 2.5$$

Sehingga level 7 adalah $30 - 2.5 = 27.5$

$$\text{level 7} = \frac{\text{Level 7} - \text{Level 0}}{7 - 0} = \frac{27.5 - 10}{7} = 2.5$$

Sehingga level 6 adalah $27.5 - 2.5 = 25$

untuk penilaian seterusnya pun demikian hingga level 1. Dalam pengisian Skor pada bagian *monitoring* adalah sebagai berikut:

3. Skor pada KPI S-1 = 9
4. Kemudian nilai *Value* KPI S-1 sebagai sberikut:

$$\begin{aligned} \text{Value KPI S} - 1 &= \text{Level} \times \text{Weight} \\ &= 9 \times 0.0287 \\ &= 0.2583 \end{aligned}$$

Cara diatas dapat dilanjutkan untuk memperoleh masing-masing nilai level dan *wight* di setiap KPI,

1.4.2 Traffic light system

Pada *Traffic light system* diberikan tiga warna yaitu merah, kuning dan hijau, untuk mengetahui performansi dari setiap KPI, dimana warna merah menandakan performansi buruk, warna kuning cukup, dan warna hijau berarti berperformansi baik. Dengan *range* skor sebagai berikut:

Level 0-3 diberi warna Merah

Level 4-7 diberi warna Kuning

Leve 8-10 diberi warna hajau

Berikut ini adalah hasil perhitungan OMAX dari masing-masing KPI CV.

Otoda dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.46 *Scoring OMAX Faset Strategy* Pada CV. Otda

Stakeholder		Pimpinan		Pelanggan		Karyawan		Pemasok		Pemerintah	
Kriteria		KPI S-1	KPI S-2	KPI S-3	KPI S-4	KPI S-5	KPI S-6	KPI S-7	KPI S-8	KPI S-9	KPI S-10
Performance		50	195	10	2	15	15	24	85	13	60
Level	10	60	230	15	0	15	15	25	100	10	80
	9	45	205	10	0.5	15	15	21.5	90	12.5	65
	8	30	180	5	1	15	15	18	80	15	50
	7	27.5	176.25	4.375	2.125	13.125	13.125	17.625	77.5	15.625	46.25
	6	25	172.5	3.75	3.25	11.25	11.25	17.25	75	16.25	42.5
	5	22.5	168.75	3.125	4.375	9.375	9.375	16.875	72.5	16.875	38.75
	4	20	165	2.5	5.5	7.5	7.5	16.5	70	17.5	35
	3	17.5	161.25	1.875	6.625	5.625	5.625	16.125	67.5	18.125	31.25
	2	15	157.5	1.25	7.75	3.75	3.75	15.75	65	18.75	27.5
	1	12.5	153.75	0.625	8.875	1.875	1.875	15.375	62.5	19.375	23.75
	0	10	150	0	10	0	0	15	60	20	20
Skor		9	8	10	8	10	10	10	8	8	8
Bobot		0.0287	0.0172	0.0348	0.0068	0.0165	0.0024	0.0094	0.0047	0.0098	0.0059
Nilai Peformansi		0.2583	0.1376	0.348	0.0544	0.165	0.024	0.094	0.0376	0.0784	0.0472

Tabel 4.47 *Scoring OMAX Faset Process* Pada CV. Otda

		Pimpinan		Pelanggan		Karyawan		Pemasok		Pemerintah	
Kriteria		KPI P-1	KPI P-2	KPI P-3	KPI P-4	KPI P-5	KPI P-6	KPI P-7	KPI P-8	KPI P-9	KPI P-10
Performance		60	90	95	85	30	100	4	4	1	1
Level	10	100	100	100	100	100	100	0	5	1	3
	9	60	85	85	75	87.5	57.5	3.5	3.5	1	2
	8	20	70	70	50	75	15	7	2	1	1
	7	21.25	67.5	67.5	47.5	68.125	13.125	6.125	1.875	0.875	0.875
	6	22.5	65	65	45	61.25	11.25	5.25	1.75	0.75	0.75
	5	23.75	62.5	62.5	42.5	54.375	9.375	4.375	1.625	0.625	0.625
	4	25	60	60	40	47.5	7.5	3.5	1.5	0.5	0.5
	3	26.25	57.5	57.5	37.5	40.625	5.625	2.625	1.375	0.375	0.375
	2	27.5	55	55	35	33.75	3.75	1.75	1.25	0.25	0.25
	1	28.75	52.5	52.5	32.5	26.875	1.875	0.875	1.125	0.125	0.125
	0	30	50	50	30	20	0	0	1	0	0
Skor		9	9	9	9	1	10	10	9	10	8
Bobot		0.0287	0.0172	0.0348	0.0068	0.0165	0.0024	0.0094	0.0047	0.0098	0.0059
Nilai Peformansi		0.2583	0.1548	0.3132	0.0612	0.0165	0.024	0.094	0.0423	0.098	0.0472

Tabel 4.48 OMAX *Faset Capability* Pada CV. Otda

Kriteria	Pimpinan		Pelanggan		Karyawan		Pemasok		Pemerintah	
	KPI C-1	KPI C-2	KPI C-3	KPI C-4	KPI C-5	KPI C-6	KPI C-7	KPI C-8	KPI C-9	KPI C-10
Performance	80	13	45	85	95	12	8	65	100	70
Level	10	100	20	100	100	100	12	10	100	100
	9	75	17.5	65	80	90	9	7.5	85	90
	8	50	15	30	60	80	6	5	70	80
	7	46.25	13.75	27.5	56.875	73.75	5.5	4.75	61.25	70
	6	42.5	12.5	25	53.75	67.5	5	4.5	52.5	60
	5	38.75	11.25	22.5	50.625	61.25	4.5	4.25	43.75	50
	4	35	10	20	47.5	55	4	4	35	40
	3	31.25	8.75	17.5	44.375	48.75	3.5	3.75	26.25	30
	2	27.5	7.5	15	41.25	42.5	3	3.5	17.5	20
	1	23.75	6.25	12.5	38.125	36.25	2.5	3.25	8.75	10
	0	20	5	10	35	30	2	3	0	0
Skor	9	6	8	9	9	10	9	7	10	8
Bobot	0.0287	0.0172	0.0348	0.0068	0.0165	0.0024	0.0094	0.0047	0.0098	0.0059
Nilai Peformansi	0.2583	0.1032	0.2784	0.0612	0.1485	0.024	0.0846	0.0329	0.098	0.0472

Dari tabel di atas, di dapatkan total nilai indeks total (Nilai Performansi) sebesar 3.4903 dan dapat didefinisikan bahwa pemantauan yang dilakukan dengan menggunakan metode objective matriks perusahaan tersebut masuk kategori “Cukup Baik”. Jika dilihat secara keseluruhan dengan menggunakan *Tfaffic Light System*, Maka dapat di ambil kesimpulan kinerja CV. Otda telah mencapai performa yang di harapkan.

Dengan menggunakan Model OMAX dan *Tfaffic Light System*, dapat dilihat bahwa KPI pada CV. Otda termasuk dalam kategori performa yang diharapkan, performa yang belum tercapai dan performa yang buruk dapat di lakukan tindakan perbaikan dan pencegahan. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.49 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Hijau

No KPI	KPI	Nilai Performansi
S-1	Prosentase Pemasaran, penjualan dan Promosi dengan menggunakan sistem <i>online</i>	0.2583
S-2	Penjualan produk	0.1376
S-3	Efisiensi pengolahan dan penanganan produk	0.348

No KPI	KPI	Nilai Performansi
S-4	Prosentasi keluhan yang terjadi	0.0544
S-5	Perbaikan kerja dan loyalitas karyawan	0.165
S-6	Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja (BBJS & Jamsostek)	0.024
S-7	jumlah kerja sama supplier	0.094
S-8	Prosentase pembayaran tepat waktu	0.0376
S-9	Jumlah evaluasi kecelakaan kerja	0.0784
S-10	Peningkatan pendapatan daerah	0.0472
P-1	Meningkatkan sarana & prasarana pabrik	0.2583
P-2	Memberikan informasi dan spesifikasi tentang rekayasa mesin tepat guna.	0.1548
P-3	Perawatan dan penggunaan mesin rekayasa tepat guna yang nyaman dan mudah.	0.3132
P-4	Informasi yang rinci mengenai SOP penggunaan produk	0.0612
P-6	Prosentase Pelaksanaan K3 & 5S di lapangan	0.024
P-7	Prosentase barang cacat dari <i>supplier</i>	0.0846
P-8	Mengatur kontrak dan pemesanan material	0.0423
P-9	Memberikan pengawasan dan peraturan usaha.	0.098
P-10	Mempromosikan produk dalam negeri	0.0472
C-1	Managemen yang strategis untuk mengendalikan sistem kerja.	0.2583
C-3	Perluasan pemasaran dengan website dan sarana iklan.	0.2784
C-4	Pembinaan hubungan jaringan baik pemasaran dengan pelanggan (<i>client</i>)	0.0612
C-5	Penerapan penggunaan jam kerja.	0.1485
C-6	Pemberian reward & punishment.	0.024
C-7	Kemudaham pemesanan material.	0.0846
C-9	Membayar retribusi sesuai aturan (<i>tax</i>) sesuai tempo	0.098
C-10	Memperluas pemasaran IKM daerah	0.0472

Tabel 4.50 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Kuning

No KPI	KPI	Nilai Performasnsi
C-2	Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin	0.1032
C-8	Prosentase lamanya pembayaran pemasok	0.0329

Tabel 4.51 Daftar KPI Yang Masuk Kedalam Kategori Merah

No KPI	KPI	Nilai Performasnsi
P-5	Tingkat kedisiplinan Karyawan	0.0165

Dari tabel 4.49, 4.50 dan 4.51 dapat di ketahui bahwa yang masuk KPI dalam kategori hijau 27 KPI, sedangkan yang masuk kategori kuning sebauyak 2 KPI dan Kategori merah sebayak 1 KPI. Aspek kinerja yang masuk kategori kuning dan merah perlu adaya perbaikan kinerja ini.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan dari hasil pengolahan data perhitungan yang telah dilakukan pada BAB IV, dari daftar tabel 4.6 yaitu tentang daftar parameter kinerja *Stakeholder* yang terdapat pada cv. Otda secara keseluruhan ialah, pimpinan, pelanggan, karyawan, pemasok dan pemerintah. kemudian diidentifikasi dengan menggunakan metode *Performance Prism* yang memiliki lima sisi dalam penerapannya. Dari tabel 4.6 tersebut dapat dilihat ada 3 sisi *faset Performance Prism* dan 5 *Stakeholder* yang telah diidentifikasi pada cv. Otda dalam penelitian ini.

Dari tabel 4.45 yaitu tetanng rekapitulasi hasil perhitungan nilai bobot KPI *Stakeholder* perusahaan dengan menggunakan metode AHP. Kriteria yang di dapatkan dari *faset Performance Prism* dalam pengukuran kinerja *Stakeholder* yang terbentuk pada cv otda terdapat 30 KPI yang telah diidentifikasi dan diseleksi secara keseluruhan dari *faset strategy, process* dan *capability*. Seleksi KPI tersebut di dapatkan dari dua orang responden yang di jadikan acuan dalam penetian ini responden tersebut mengerti dan memahami kinerja yang terjadi dilapangan. Dapat diketahui bahwa nilai performansi dari masing-masing elemen yang menunjukkan kinerja aktual dari cv. Otda terdapat pada tabel 4.45. Sebagai contoh dalam penjelasan pada kriteria *faset Strategy* dapat di ketahui bahwa KPI S-1 dengan nilai 0.0287 sedangkan pada KPI S-2 memiliki nilai performansi sebesar 0.0172. hal ini dapat disimpulkan bahwa KPI S-1 lebih besar dibandingkan dengan KPI S-2. Kemudian seterusnya dilakukan perbandingan pada setiap *faset* dan *stakerholder* pada KPI yang telah terbentuk. Sehingga dapat diketahui pencapaian tertinggi dari semua KPI dengan nilai sebesar 0.0348 untuk KPI S-3 atau efisiensi pengolahan dan penanganan produk. Sedangkan niali performansi yang terendah dari KPI yang terbentuk adalah sebesar 0.0007 dari KPI P-8 yaitu mengatur kontrak dan pemesanan material, C-6 yaitu pemberian reward & punishment. dan C-10 yaitu memperluas pemasaran IKM daerah.

Dengan model OMAX dan *Traffic Light System* yang telah dilakukan perhitungan dalam pengolahan data pada tabel 4.46, 4.47 dan 4.48 dapat dilihat bahwa perusahaan CV. Otda secara keseluruhan dapat dikatakan telah mencapai performa yang diharapkan dengan perbandingan KPI hijau sebanyak 27 KPI, kuning sebanyak 2 KPI dan kriteria performa merah sebanyak 1 KPI, dengan jumlah total nilai indeks performa sebesar 3.4808 dan dapat didefinisikan bahwa pemantauan yang dilakukan dengan menggunakan metode objective matriks perusahaan tersebut masuk kategori cukup baik.. dari tabel 4.49, 4.50 dan 4.51 diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori kuning tersebut adalah melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin dan Prosentase lamaya pembayaran pemasok. Sedangkan aspek kinerja yang berada pada kategori merah adalah tingkat kedisiplinan karyawan.

Dari rekomendasi perbaikan 3 (Tiga) KPI yang masih berada pada kategori kuning dan merah, ada beberapa metode atau saran dalam mengambil langkah dalam menjalankan keinginan dari *Stakeholder* yang terbentuk dan di harapkan dapat di terapkan dalam peningkatan kinerja perusahaan kearah yang lebih baik, dan untuk mengambil keputusan yang bijak oleh pimpinan dan kepala bengkel.

Untuk KPI Melakukan pengembangan ide-ide kreatif dan inovatif rekayasa mesin dapat menggunakan metode *Brainstorming*, dengan melakukan teknik penyelesaian-masalah secara kelompok dengan melibatkan sumbang ide secara spontan dari semua anggota kelompok yang berperan aktif dalam pengembangan pembuatan mesin rekayasa tepat guna. Ide ini bisa menciptakan suatu nilai lebih terhadap suatu barang dan jasa yang memiliki nilai guna bagi konsumen yang membutuhkan. Dengan ide kreatif dan inovatif membuat peluang usaha menjadi lebih kuat dari pada pesaing usaha. Dikarenakan hasil produk-produk usaha mempunyai nilai lebih yang pastinya akan menarik minat konsumen. dan bagi perusahaan berikanlah penghargaan pada karyawan agar prestasi pengembangan ide menjadi obsesi dan upayakan agar para karyawan memahami peranannya dan berikan kesempatan untuk teribat untuk pengembangan usaha dalam prestasi perusahaan. setiap usaha di tuntut untuk adaptif dan mencari terobosan baru, tidak cepat berpuas diri.

Untuk KPI Prosentase lamanya pembayaran pemasok dengan menjalin hubungan baik dengan *supplier* membuat perjanjian dalam melakukan pembelian barang, dan jangka

waktu pembayaran barang, dan lain-lain. Sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dan kesepakatan atas apa yang telah terecantum dan disepakati.

Untuk KPI Tingkat kedisiplinan karyawan disarankan untuk dilakukan perbaikan kerja dengan penerapan 5S dalam penerapannya. Sehingga tingkat kedisiplinan kerja terkendali dan akan mengurangi *human error*, dari kategory 5S tersebut antarlain *Seiri* (Memisahkan dan Mengenglompokkan Alat mesin, Memisahkan material sisa ke inventori), *Siton* (Menggunakan lemari *Tool Box*, Memberi garis batas ruang kerja), *Seiso* (Pembersihan rutin serpihan pemotongan besi, *waste*, dan oli), *Seiketsu* (Pemberian jadwal pembersihan alat mesin, *Cheklis* 5S), *Shitsuke* (Training 5S untuk karyawan, *Reward* bagi karyawan, Dukungan dari Kepala bengkel dan pemilik CV). mengurangi tingkat kecelakaan kerja dalam penggunaan dan penerapan K3 yang dapat dipahami oleh karyawan dengan pengecekan yang dilakukan dari kepala bengkel dan *owner* dalam mengenalkan dan menerapkan implemenatasi K3 dan 5S.

Dari hasil penelitian ini di sarakan kepada perusahaan cv. Otda yang memimpin sebagai *owner* untuk mengambil langkah yang objektif dalam peningkatan performan kinerja di perusahaan. Sehingga dalam peningkatan usaha, kinerja dan pendapatan perusahaan bukan di lihat dari faktor keuangan dan karyawan saja. Dalam penelitian ini hasil rekayasa pengukuran kinerja perusahaan yang disarankan menggunakan metode *Performance Prism*, lebih terintegrasi dan lebih mudah dipahami serta dapat diketahui performa perusahaan secara keseluruhan dimana hal ini akan menunjukkan kelemahan yang ada pada perusahaan sehingga dapat diperbaiki oleh *owner* sebagai pembuat kebijakan perusahaan CV. Otda.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran dapat dilakukan berdasarkan pada hasil pengolahan data pada bab IV dan pembahasan pada bab V yang diperjelas pada kesimpulan dibawah ini:

1.1 Kesimpulan

Pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* tidak hanya didasari oleh strategi proses dan kapabilitas dari perusahaan tersebut, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *Stakeholder*. Karena terbukti pada penelitian tersebut penyusunan KPI perusahaan dimulai dari mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi para *Stakeholder* untuk menentukan indikator kinerja dari kriteria *strategy*, *proses* dan *Capability* perusahaan CV. Otda.

Sistem pengukuran kinerja yang terbentuk dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 KPI yang telah diidentifikasi oleh du responden pembobotan dalam mengidentifikasi KPI yang terbentuk meliputi 6 KPI Pimpinan, 6 KPI Pelanggan, 6 KPI Karyawan, 6 KPI Pemasok dan 6 KPI Pemerintahan yang terbagi kedalam tiga *faset Performance Prism* yaitu *Strategy*, *Process* dan *Capability*. Dengan nilai pembobotan KPI tertinggi yang didapatkan dalam perhitungan yaitu 0.0348 KPI S-3 yaitu Efisiensi pengolahan dan penanganan produk. Dan bobot KPI terkecil 0.0007 dari KPI P-8 yaitu mengatur kontrak dan pemesanan material, C-6 yaitu pemberian reward & punishment. dan C-10 yaitu memperluas pemasaran IKM daerah.

Rekomendasi yang diberikan dalam penerapan perbaikan kinerja dari 2 KPI yang berada dalam kategori kuning, dan 1 KPI yang berada pada kategori merah. Implementasi dan perbaikan metode tersebut antara lain memerlukan perbaikan pada

kategori kuning dan merah sebagai berikut metode *brainstorming*, menjalin hubungan baik dan penerapan 5S dan K3 kerja.

Rekomendasi tersebut hanya bersifat saran untuk menjadi bahan acuan dalam mengambil kebijakan lebih lanjut dalam melakukan perusabahan dan perbaikan kinerja yang akan di lakukan perusahaan.

1.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti diharapkan perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa saran yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Memilih alternatif dengan bobot tertiggi dari hasil perhitungan agar memudahkan dalam memilah alternatif-alternatif yang terbentuk dan merencanakan perbaikan kinerja perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan pengukuran kinerja secara berkala dengan menunjuk satu tim untuk melakukan pengukuran kinerja dan mengevaluasi serta mensosialisasikan hasil dari perbikan pengukuran kinerja.
3. Menerapkan hasil evaluasi dari pengukuran kinerja serta membandingkan perubahan dari waktu kewaktu.
4. Dalam pembuatan teknologi mesin rekayasa perusahaan sebaik memperhatikan keinginan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghalayini, A.M., J.S. Noble, T.J. Crowe, 1997. "An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness", *International Journal of production Economics*, Vol. 48 No. 3, pp. 207-25.
- Gomes, F.C., M.M Yasin, L.V. Joa~o, 2004. "A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organization context: a framwork and direction for future researc", *Journal of manufacturing technology management*, vol. 15. No. 6, pp. 511-530.
- Kaplanm R.S and D.P. Norton, 1996. "tranlating Strategic into action –the *balanced scorecard*", Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Neely A.D., 1999. "The Performance revolution: why now and what next?", *International Journal Of Operation & Production Management*, vol. 19 No. 2, pp. 205-8.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(c), 2000. *The Performance Prism Can Boost M & A Success*, Center for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(c), 2000. *The Performance Prism in Practice*, Center for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Suwarno, P., I. Vanany, 2000. "Study Implementasi Sistem Pengukuran Kerja *Balance Scorecard* Di BUMN", *Penelitian Lemlit ITS*, Surabaya.
- Suwarno, P., I. Vanany, 2001. "Perancangan Pengukuran Kinerja Retail dan Wire di PLN DIstribusi Jawa Timur", *Penelitian Lemlit ITS*, Surabaya.
- Suwarno, P., 2000. "Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan", *Seminar Nasional Dua Hari*, Hotel Wisata International Jakarta.
- Dwicky, D.H., 2010. "Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan Metode *Performance Prism*". FTI UII, Yogyakarta.
- Eka, Z.A and Sri, G.P., 2011. "Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*", ITS, Surabaya.
- Rani, R. and Heri, S. Martin L.A., 2012. "Pengukuran Kinerja Instalasi Rawat Jalan RSUD Kodya Semarang dengan *Performance Prism*" Undip. Semarang.
- Norverdie M. Aulia., 2013. "Analisis Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* dan *Objective Matrix*". FTI UII, Yogyakarta..
- Dicky D.H., 2010. "Analisis Pengukuran Kinerja Hotel dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*". Yogyakarta. FTI UII.
- Achmad M.A., 2010. " Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Performance Prism* dan Fuzzy AHP" , Sunana Kalijaga, Yogyakarta.
- Chatsani, M, 2005. Usulan Perancangan Konsep Balance score Card dan Analitical Hierrarchy Process (AHP) untuk Pengukuran Kinerja Pada Riyadi Indah Palace Hotel Surakarta , Penelitian Tugas Akhir TeknikbIndustri Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Noor, 2011. Populasi Sample, Dalam buku yang berjudul Statistik dalam pengukuran penggunaan populasi.

- Indrianto dan Bambang, 1999. Pada Penelitian dalam pengambilan Sample yang dijadikan referensi panduan.
- Riggs, 1987:648. Dalam Buku referensi berjudul "Objective Matrik" Penerbit, Jakarta.
- Kadarsyah, 1998 : 131-133. Dalam buku yang berjudul "Analitical Hierarky Process"
- Saaty, Tomas L, 2003, Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Neely, A.D., and Adams, C.A, 2000. The *Performance Prism* Can Boost M & A Success, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Mulyadi dan setyawan, 1999. Sistem Perancangan Dan Pengendalian Manajemen: System Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan . Salemba Empat Jakarta.
- Armstrong, Michael, 2004. Performance Management. Tugu. Jogjakarta.
- Chatsani, M, 2005. Usulan Perancangan Konsep *Balance score Card* dan *Analitical Hierrarchy Process* (AHP) untuk Pengukuran Kinerja Pada Riyadi Indah Palace Hotel Surakarta, Penelitian Tugas Akhir Teknikb Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta.

LAMPIRAN

A-Pembobotan Kepuasan dan Kontribusi Stakeholder

Kuisisioner Penelitian

Kepada Yang Terhormat
Bapak/Ibu/Sdr(i) Karyawan
CV.Otoda
Di Tempat

Dengan Hormat,

Kuesioner Pimpinan

Assalamualaikum wr. Wb,

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah Saya pada kesempatan ini, memohon kepada anda agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan yang Saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu anda ketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, dimana pendapat anda tersebut akan Saya pergunakan dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “**Analisis dan Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Performance Prism* dan OMAX**”. **Studi kasus pada CV. Otoda, Yogyakarta.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui performa kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *performance Prism* dengan melalui pembobotan dan tingkat kepentingan dengan metode AHP, OMAX dan *Traffic light system*.

Akhir kata, atas segala bantuan anda Saya ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya.

Nama :

Umur : Tahun/ (☐ Laki-laki / ☐ Perempuan)

Masa Kerja : Tahun

Pendidikan Terakhir : ☐ SLTP ☐ SLTA ☐ DIPLOMA
 ☐ Sarjana (S1) ☐ Magister (S2) ☐ Lain-Lain

Petunjuk pengisian. Lingkarilah salah satu jawaban yang anda pilih untuk masing-masing pertanyaan, dengan kriteria sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

3 = Netral

5 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

Tabel 1. Kuisisioner Untuk Kepuasan Pimpinan

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Tercipta hubungan kerja sama antar anggota perusahaan	1	2	3	4	5
2.	Sudah mampu memproduksi barang dan jasa yang diinginkan konsumen	1	2	3	4	5
3.	Realisasi biaya operasional sesuai dengan anggaran	1	2	3	4	5
4.	Peningkatan Laba	1	2	3	4	5
5.	Mampu menjunjung etika dan etos kerja	1	2	3	4	5

Tabel. 2 Kuisisioner Kontribusi Pemimpin

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Menjaga hubungan kerja sama	1	2	3	4	5
2.	Pemberian Saran dan masukan, serta keputusan dalam mengambil langkah	1	2	3	4	5
3.	Penggunaan biaya operasional dengan sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
4.	Penyediaan dan peningkatan investasi	1	2	3	4	5
5.	Pembagian resiko seimbang	1	2	3	4	5

Tabel. 3. Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Mutu produk CV. Otda memiliki kualitas yang Baik	1	2	3	4	5
2.	Ketepatan waktu pengiriman	1	2	3	4	5
3.	Kecepatan melayani keluhan dan layanan konsultasi gratis	1	2	3	4	5
4.	Kenyamanan dalam menggunakan produk	1	2	3	4	5
5.	Harga Produk sesuai dengan kualitas	1	2	3	4	5

Tabel 4. Kuisisioner Kontribusi Pelanggan

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Membeli produk sesuai dengan kebutuhan	1	2	3	4	5
2.	Memberikan <i>deadline</i> (waktu) pengiriman	1	2	3	4	5
3.	Memberikan keluhan yg jelas dan konsultasi secara berkala	1	2	3	4	5
4.	Sering melakukan pembelian produk CV.Otda	1	2	3	4	5
5.	Loyal menggunakan Produk CV.Otda	1	2	3	4	5

Tabel 5. Kuisisioner Kepuasan Karyawan

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Jenjang karir dan penghargaan atas prestasi kerja	1	2	3	4	5
2.	Memperoleh pelatihan & Jaminan K3	1	2	3	4	5
3.	Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan	1	2	3	4	5
4.	Kenyamanan lingkungan kerja yang baik	1	2	3	4	5
5.	Adanya perbaikan dan peningkatan fasilitas kerja	1	2	3	4	5
6.	Adanya pemberian cuti secara berkala	1	2	3	4	5

Tabel 6. Kuisisioner Kontribusi Karyawan

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas	1	2	3	4	5
2.	Mematuhi K3 ketika bekerja	1	2	3	4	5
3.	Meningkatkan kinerja pekerjaan	1	2	3	4	5
4.	Mengimplementasikan 5S dengan baik	1	2	3	4	5
5.	Mengoptimalkan setiap aktivitas yang dikerjakan	1	2	3	4	5
6.	Karyawan tidak banyak izin kerja	1	2	3	4	5

Tabel 8. Kuisisioner Kepuasan Supplier/Pemasok

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Pembayaran tepat waktu	1	2	3	4	5
2.	<i>Lead Time</i> (jangka waktu pengiriman)	1	2	3	4	5
3.	Keakuratan jumlah permintaan	1	2	3	4	5
4.	Peningkatan jumlah pembelian	1	2	3	4	5
5.	Kelangsungan kerja sama	1	2	3	4	5

Tabel 9. Kuisisioner Kontribusi Supplier/Pemasok

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Pengiriman tepat waktu	1	2	3	4	5
2.	Melakukan pengiriman sesuai dengan kesepakatan	1	2	3	4	5
3.	Memberikan garansi	1	2	3	4	5
4.	Meningkatkan kualitas material	1	2	3	4	5
5.	Memberikan kemudahan pemesanan barang	1	2	3	4	5

Tabel 10. Kuisisioner Kepuasan Regulator/Pemerintah

No.	Kepuasan (Satisfaction)	Nilai				
1.	Penyediaan lapangan kerja	1	2	3	4	5
2.	Menjaga Lingkungan	1	2	3	4	5
3.	Pembayaran pajak tepat waktu	1	2	3	4	5
4.	Transparansi perusahaan	1	2	3	4	5
5.	Tingkat kecelakaan rendah	1	2	3	4	5

Tabel 11. Kuisisioner Kontribusi Regulator/Pemerintah

No.	Kontribusi (Contribution)	Nilai				
1.	Memberikan izin usaha	1	2	3	4	5
2.	Memberikan penyuluhan mengenai lingkungan	1	2	3	4	5
3.	Memberikan pajak yang sesuai	1	2	3	4	5
4.	Melakukan audit pada perusahaan	1	2	3	4	5
5.	Memberikan keamanan asset dan fasilitas	1	2	3	4	5

Contoh pengisian kuesioner:

Faktor yang dibandingkan (→)	Nilai Skala				
	1	3	5	7	9
	Sama Penting	Sedikit Lebih Penting	Lebih Penting	Sangat lebih penting	Mutlak lebih penting
Faktor 1 vs Faktor 2			x		
Faktor 1 vs Faktor 3		x	x		
Faktor 2 vs Faktor 3				x	

Petunjuk Pengisian Penilaian Tingkat Kepentingan :

1. Isilan kolom tingkat kepentingan antar faktor dengan tanda silang (X)
2. Apabila terdapat keraguan dalam perbandingan tingkat kepentingan antar faktor dapat diatasi dengan mengisi dua kolom penilaian yang bersebelahan.
3. Untuk kolom faktor yang dibandingkan asumsi arah perbandingan adalah (→)

Faktor yang dibandingkan (→)	Nilai Skala				
	1	3	5	7	9
	Sama Penting	Sedikit Lebih Penting	Lebih Penting	Sangat lebih penting	Mutlak lebih penting
Investor vs Employee					
Investor vs Customer					
Investor vs Supplier					
Investor vs Regulator					
Employee vs Customer					
Employee vs Supplier					
Employee vs Regulator					
Customer vs Supplier					
Customer vs Regulator					
Supplier vs Regulator					

Perbandingan Stakeholder										
Nilai Skala										
Pimpinan	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Pimpinan 1	1	3	3	5	1	3	7	7	9	5
pimpinan 2	1	7	5	3	7	1	3	9	9	5
	0	5	4	4	4	2	5	8	9	5

Pimpinan	Kepuasan Pimpinan						Kontribusi Pimpinan					
	No	Pertanyaan					No	Pertanyaan				
		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5
	1	4	5	4	3	4	1	4	5	4	4	3
	2	5	4	4	3	4	2	4	5	4	5	4
		4.5	4.5	4	3	4		4	5	4	4.5	3.5

Karyawan	Kepuasan Karyawan							Kontribusi Karyawan						
	No	Pertanyaan						No	Pertanyaan					
		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5	Q6		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5	Q6
	1	4	3	4	5	4	4	1	4	5	4	3	4	4
	2	4	4	5	4	4	3	2	4	5	5	4	3	5
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3
	5	5	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4
	6	5	4	5	4	4	4	6	4	3	4	3	3	5
	7	4	3	4	5	4	4	7	3	4	3	4	4	4
	8	4	3	4	3	3	4	8	4	4	4	5	4	3
	9	5	5	4	5	4	3	9	5	5	3	4	4	3
	10	4	5	3	4	4	5	10	4	3	5	4	4	4
	11	3	3	4	5	5	4	11	5	4	5	4	5	3
	12	4	3	5	4	5	4	12	5	4	4	4	4	3
	13	5	4	4	3	4	4	13	4	3	4	3	4	3
	14	4	3	4	5	5	3	14	5	4	5	3	5	4
	15	5	4	5	3	4	3	15	4	4	3	3	4	4
	16	1	5	5	4	1	4	16	2	2	1	5	2	2
	17	5	3	2	1	5	4	17	5	1	4	1	4	1
	18	4	2	5	3	4	2	18	4	5	1	1	1	4

19	2	1	5	2	3	2	19	5	1	1	1	3	1
20	5	1	5	3	3	4	20	3	4	2	4	2	1
	4	3.4	4.2	3.7	3.9	3.6		4.1	3.6	3.5	3.3	3.6	3.2

Supplier	Kepuasan Supplier						Kontribusi Supplier						
	No	Pertanyaan					No	Pertanyaan					
		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5	
	1	4	5	3	3	4	1	3	3	4	4	4	
	2	4	4	3	5	3	2	4	5	3	3	4	
	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	
	5	3	3	4	4	5	5	4	4	3	5	3	
	6	3	3	4	4	5	6	5	4	4	3	4	
		3.8	3.7	3.5	3.8	4.2		3.8	3.8	3.5	3.7	3.7	

Pemerintah	Kepuasan Pemerintah					Kontribusi Pemerintah						
	No	Pertanyaan					No	Pertanyaan				
		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5
	1	3	2	4	2	3	1	3	3	4	3	3

Pelanggan	Kepuasan Pelanggan						Kontribusi Pelanggan					
	No	Pertanyaan					No	Pertanyaan				
		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5		Q1	Q2	Q4	Q4	Q5
	1	5	4	5	4	3	1	3	4	4	4	5
	2	4	4	4	5	3	2	5	3	4	3	4
	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5
	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5
	6	1	4	1	3	4	6	4	3	3	2	1
	7	5	1	3	2	2	7	3	4	4	5	5
	8	4	1	5	2	4	8	3	1	1	4	5
	9	3	2	2	5	2	9	1	1	1	5	4
	10	1	2	3	2	1	10	1	1	3	4	2
	11	5	1	3	3	4	11	2	2	2	3	3
	12	4	4	4	2	3	12	5	3	3	2	1
	13	1	5	2	1	4	13	5	5	3	2	3
	14	4	1	1	4	4	14	5	1	2	3	1
	15	1	3	2	5	4	15	1	5	3	2	1
	16	4	1	2	5	3	16	4	1	4	5	4

17	5	1	3	1	3	17	3	4	1	4	5
18	5	5	4	2	3	18	3	1	5	3	2
19	4	4	5	4	1	19	5	2	5	3	1
20	5	2	5	5	1	20	3	1	3	4	4
21	1	4	2	3	4	21	4	5	4	4	5
22	1	4	1	5	5	22	2	5	3	4	2
23	4	2	2	1	3	23	5	1	2	3	5
24	5	3	4	2	2	24	3	3	3	5	3
25	5	3	4	4	5	25	1	5	4	2	2
26	2	3	4	4	1	26	4	3	3	3	3
27	3	1	2	3	4	27	5	5	4	3	4
28	3	4	4	4	2	28	5	3	4	1	5
29	2	1	4	3	5	29	1	4	2	4	2
30	2	2	3	5	1	30	5	4	2	2	4
31	4	3	1	3	1	31	1	1	5	2	3
32	1	4	2	1	1	32	2	4	5	3	3
33	2	1	4	2	4	33	2	2	5	4	3
34	2	4	1	4	3	34	2	5	2	1	5
35	2	5	3	1	2	35	1	5	1	1	3
	3.2	2.9	3	3.2	3		3.1	3.1	3.2	3.3	3.3

LAMPIRAN

B-Perhitungan Validasi dan Reliability Konsumen

Tabel 12. Validasi dan Reliabiliti Pelanggan Kontribusi

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	35	100.0		
	Excluded ^a	0	.0	.105	5
	Total	35	100.0		

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
pertanyaan 1	3.14	1.478	35
pertanyaan 2	3.09	1.522	35
pertanyaan 3	3.17	1.224	35
pertanyaan 4	3.26	1.221	35
pertanyaan 5	3.34	1.413	35

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pertanyaan 1	12.86	7.420	.093	.021
pertanyaan 2	12.91	8.963	-.102	.267
pertanyaan 3	12.83	8.558	.041	.089
pertanyaan 4	12.74	8.844	.003	.128
pertanyaan 5	12.66	6.761	.217	-.144 ^a

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.00	10.353	3.218	5