

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai tinjauan umum CV Bagus Agriseta Mandiri, identifikasi *stakeholder*, dan identifikasi perspektif *Performance Prism* yang berhubungan dengan CV Bagus Agriseta Mandiri. Setelah didapat KPI terpilih berdasarkan perspektif *Performance Prism*, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya dilakukan *scoring* menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) untuk KPI terpilih untuk mengetahui KPI mana saja yang membutuhkan perbaikan. Setelah itu, dilakukan analisis dan diberi rekomendasi perbaikan pada KPI yang berada di bawah target perusahaan. Berikut merupakan penjelasan mengenai masing-masing pokok bahasan tersebut.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

CV Bagus Agriseta Mandiri merupakan sebuah *home industry* yang berdiri pada tahun 2001 dan berlokasi di Jl. Koprak Kasdi no. 02, Bumiaji, Kota Batu. Usaha ini didirikan oleh Bapak Samsul Huda, SP. Dimana pada awalnya usaha ini hanya mempekerjakan 2 orang pegawai dengan peralatan sederhana dan modal awal pada mulanya sekitar 4-7 juta rupiah.

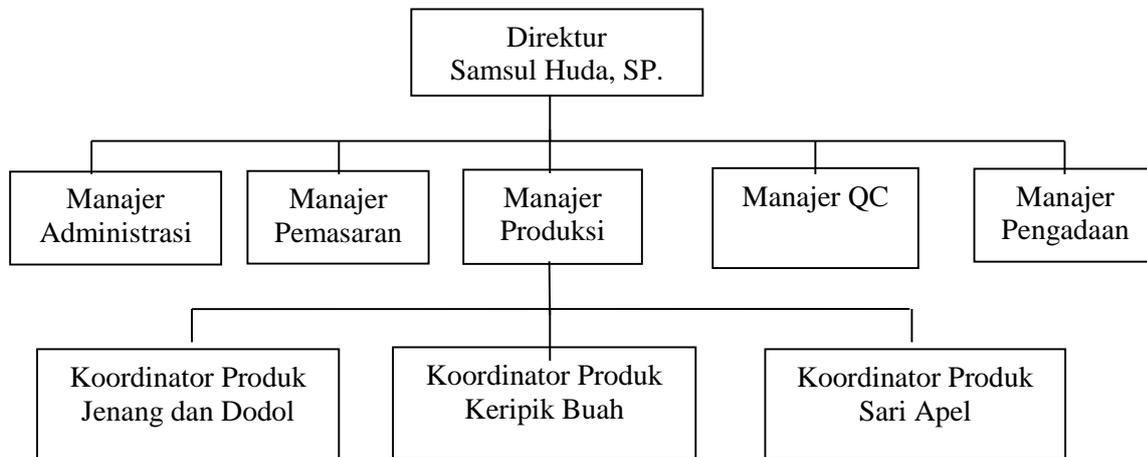
Perusahaan ini bergerak di bidang industri makanan ringan yang mengolah bahan baku berupa apel yang cukup melimpah di Kota Batu sebagai makanan ringan yang lebih berdaya guna tinggi dan nilai ekonomis yang lebih meningkat. Peningkatan nilai guna apel ini dilakukan melalui pengolahan apel menjadi aneka produk oleh-oleh seperti dodol apel, sari apel, maupun keripik apel. Dalam perkembangannya produk dari perusahaan rumahan ini kemudian meningkat jenisnya menjadi 7 macam jenis produk yaitu ketiga produk di atas ditambah dengan keripik nangka, keripik nanas, keripik salak, serta keripik wortel. Pengolahan aneka buah-buahan tersebut diharapkan mampu memberikan nilai tambah dan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan petani apel di sekitar Kota Batu.

Proses produksi dari perusahaan ini dilakukan di sebuah gudang yang secara bertahap dibangun untuk memenuhi kebutuhan tempat pada proses produksi, yang tepatnya berada di belakang rumah pemilik. Penambahan jenis produksi dilakukan untuk bersaing dengan perusahaan rumahan lain yang bergerak dalam bidang yang sama, dimana kapasitas produksi untuk setiap jenis produk disesuaikan dengan permintaan pasar. Keunggulan dari tiap produk yang dibuat di perusahaan ini adalah produk-produk tersebut berbahan dasar alami yang

diolah sedemikian rupa namun tidak mengurangi nilai vitamin dan kandungan gizi yang ada di buah-buahan tersebut. Harga dari setiap produk bervariasi yang disesuaikan dengan *netto* per kemasan. Pemasaran produk dititik beratkan pada tempat-tempat wisata yang ada di sekitar Kota Batu, yaitu sekitar 75%. Sedangkan 25% sisanya dipasarkan di luar Kota Batu diantaranya Malang, Jakarta, Bandung, Bali, dan Makassar.

4.1.1 Struktur Organisasi CV Bagus Agriseta Mandiri

Struktur organisasi CV Bagus Agriseta Mandiri terdiri dari Direktur Perusahaan (Bapak Samsul Huda, SP.) dengan 5 orang manajer yaitu manajer administrasi, manajer pemasaran, manajer produksi, manajer *quality control*, dan manajer pengadaan bahan dan manajer produksi sendiri membawahi 3 orang koordinator produk yaitu koordinator produk jenang dan dodol, koordinator produk keripik buah, dan koordinator produk sari apel.



Gambar 4.1 Struktur organisasi CV Bagus Agriseta Mandiri
Sumber: CV Bagus Agriseta Mandiri

4.2 Identifikasi Stakeholder

Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan identifikasi *stakeholder* untuk mengetahui siapa saja *stakeholder-stakeholder* kunci yang ada di CV Bagus Agriseta Mandiri. *Stakeholder-stakeholder* kunci yang ada di CV Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut.

1. Investor

Sumber dana CV Bagus Agriseta Mandiri berasal dari Direktur sekaligus pendiri perusahaan yaitu Bapak Samsul Huda, SP.

2. *Customer*

Pelanggan dari CV Bagus Agrieta Mandiri adalah wisatawan yang ada di sekitar Kota Batu dan Malang, serta ada juga produk yang dikirim ke luar kota seperti Jakarta, Bandung, Bali, dan Makassar.

3. *Employee*

Karyawan CV Bagus Agriseta Mandiri terdiri dari 61 orang, baik karyawan tetap ataupun karyawan tidak tetap.

4. *Supplier*

Pemasok bahan baku utama berupa buah-buahan berasal dari beberapa kota di Jawa Timur, diantaranya Kota Batu untuk buah apel, Blitar untuk buah nanas, Magelang untuk buah salak, serta Pasuruan dan Probolinggo untuk buah Mangga.

5. *Regulator*

Regulator disini adalah Pemerintah yaitu Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Batu yang berfungsi untuk meningkatkan daya saing UKM dan Industri Kota Batu serta pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum sesuai bidang perindustrian dan perdagangan.

4.3 Identifikasi Perspektif *Performance Prism*

Setelah dilakukan identifikasi *stakeholder-stakeholder* yang terlibat, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi lima perspektif *Performance Prism* dari masing-masing *stakeholder* dengan cara *brainstorming* dengan pihak perusahaan yang diwakili oleh Koordinator Produk Jenang dan Dodol. Kelima perspektif tersebut adalah kepuasan *stakeholder*, kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kapabilitas dari perusahaan. Kepuasan *stakeholder* berkaitan dengan siapa saja *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan dan apa saja tuntutan mereka, strategi apa saja yang perlu diterapkan perusahaan untuk memenuhi kepuasan serta mendapatkan kontribusi dari *stakeholder*, proses-proses apa saja yang diperlukan perusahaan untuk menjalankan strategi-strategi yang telah ditetapkan, kapabilitas apa saja yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan proses-proses yang telah ditetapkan, serta kontribusi apa saja yang diharapkan oleh perusahaan dari para *stakeholder*. Lima perspektif *Performance Prism* yang ada di CV Bagus Agriseta Mandiri dapat dilihat pada Tabel 4.1 sampai Tabel 4.5.

Tabel 4.1
Identifikasi Lima Perspektif *Performance Prism* pada *Investor*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
<i>Investor</i>	Adanya pertumbuhan profit perusahaan	Melakukan promosi untuk meningkatkan hasil penjualan	Merencanakan proses penjualan yang strategis	Kinerja departemen pemasaran yang baik	Menyediakan modal kerja yang dibutuhkan
	Adanya profit margin yang besar				

Tabel 4.1 menjelaskan tentang hubungan antara lima perspektif *Performance Prism* dari *stakeholder investor* yaitu Direktur dari CV Bagus Agriseta Mandiri. Contohnya adalah kepuasan *stakeholder* tentang adanya pertumbuhan profit perusahaan, strategi yang dapat diterapkan untuk memenuhi kepuasan tersebut adalah dengan pemanfaatan modal dari *investor* secara optimal, proses yang dapat diterapkan untuk menjalankan strategi tersebut adalah merencanakan proses penjualan yang strategis, dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan proses tersebut adalah kinerja departemen pemasaran yang baik.

Tabel 4.2
Identifikasi Lima Perspektif *Performance Prism* pada *Customer*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
<i>Customer</i>	Pengiriman produk tepat waktu	Memberi kabar kepada <i>customer</i> tentang produk yang sedang dikirim	Adanya sistem informasi bagi <i>customer</i> melacak pesannya	Adanya <i>desk complain</i>	Memberi saran dan masukan kepada perusahaan
	Ketanggapan dalam menerima keluhan	Mencantumkan nomor khusus untuk keluhan pelanggan	Menangani keluhan dengan cepat		
	Produk yang bermutu baik	Memilih bahan baku yang baik	Melakukan <i>quality control</i>	Adanya tim QC yang handal	Meningkatkan jumlah pesanan
	Harga produk yang bersaing	Mengoptimalkan semua bahan baku yang ada			

Tabel 4.2 menjelaskan tentang hubungan antara lima perspektif *Performance Prism* dari *stakeholder customer*. Contohnya adalah kepuasan *stakeholder* tentang produk yang bermutu baik, strategi yang dapat diterapkan untuk memenuhi kepuasan tersebut adalah memilih bahan baku yang baik, proses yang dapat diterapkan untuk menjalankan strategi tersebut adalah melakukan *quality control*, dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan proses tersebut adalah dengan adanya tim QC yang handal.

Tabel 4.3
Identifikasi Lima Perspektif *Performance Prism* pada *Employee*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
<i>Employee</i>	Adanya upaya untuk meningkatkan kinerja dari karyawan	Adanya pelatihan untuk karyawan bidang produksi	Kerjasama dengan lembaga pelatihan karyawan	Adanya anggaran untuk pelatihan karyawan	Lebih optimal dalam melakukan pekerjaan
	Gaji dibayarkan tepat waktu	Membuat kesepakatan tentang prosedur pembayaran gaji	Informasi kinerja karyawan yang jelas	Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan	Memberi masukan dan saran kepada perusahaan
	Terdapat tunjangan dan insentif	Kebijakan tentang keselamatan dan kesehatan kerja	Menyediakan asuransi kesehatan	Kerjasama dengan lembaga asuransi	Lebih berhati-hati dalam bekerja dan mengikuti SOP
	Tersedianya fasilitas memadai untuk bekerja	Perencanaan pengadaan fasilitas kerja yang tepat guna	Melakukan koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	Adanya anggaran untuk pengadaan peralatan	

Tabel 4.3 menjelaskan tentang hubungan antara lima perspektif *Performance Prism* dari *stakeholder employee* yaitu seluruh karyawan yang ada di CV Bagus Agriseta Mandiri yang berjumlah 61 orang. Contohnya adalah kepuasan *stakeholder* tentang tersedianya fasilitas memadai untuk bekerja, strategi yang dapat diterapkan untuk memenuhi kepuasan tersebut adalah perencanaan pengadaan fasilitas kerja yang tepat guna, proses yang dapat diterapkan untuk menjalankan strategi tersebut adalah melakukan koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan, dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan proses tersebut adalah adanya anggaran untuk pengadaan peralatan.

Tabel 4.4
Identifikasi Lima Perspektif *Performance Prism* pada *Supplier*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
<i>Supplier</i>	Pemesanan yang teratur	Menjalin komunikasi yang baik dengan <i>supplier</i>	Membuat kesepakatan dengan <i>supplier</i> tentang standar produk dan prosedur pembayaran	Informasi kinerja <i>supplier</i> yang jelas	Menyediakan bahan baku sesuai standar
	Pembayaran tepat waktu				Mengirimkan bahan baku secara tepat waktu
	Jumlah pesanan meningkat				

Tabel 4.4 menjelaskan tentang hubungan antara lima perspektif *Performance Prism* dari *stakeholder supplier* yaitu pemasok bahan baku utama berupa buah-buahan. Contohnya adalah kepuasan *stakeholder* tentang pembayaran tepat waktu, strategi yang dapat diterapkan untuk memenuhi kepuasan tersebut adalah dengan menjalin komunikasi yang baik dengan *supplier*, proses yang dapat diterapkan untuk menjalankan strategi tersebut adalah dengan membuat kesepakatan dengan *supplier* tentang standar produk dan prosedur pembayaran, dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan proses tersebut adalah informasi kinerja *supplier* yang jelas.

Tabel 4.5
Identifikasi Lima Perspektif *Performance Prism* pada *Regulator*

<i>Stakeholder</i>	Kepuasan	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
<i>Regulator</i>	Pemberian lapangan kerja pada masyarakat sekitar	Mengadakan program perekrutan saat membutuhkan karyawan baru	Merekrut tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tinggi	Adanya anggaran untuk kegiatan perekrutan	Menyediakan calon tenaga kerja berkualitas
	Adanya pemasukan (pajak) dari perusahaan	Melakukan promosi secara terus menerus	Membentuk tim promosi yang kreatif	Adanya anggaran untuk melakukan promosi	Mau bekerja sama dalam melakukan promosi

Tabel 4.5 menjelaskan tentang hubungan antara lima perspektif *Performance Prism* dari *stakeholder regulator* yaitu Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Batu. Contohnya adalah kepuasan *stakeholder* tentang adanya pemasukan (pajak) dari perusahaan, strategi yang dapat diterapkan untuk memenuhi kepuasan tersebut adalah dengan melakukan promosi secara terus menerus, proses yang dapat diterapkan untuk menjalankan strategi tersebut adalah dengan membentuk tim promosi yang kreatif, dan kapabilitas yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan proses tersebut adalah adanya anggaran untuk melakukan promosi.

4.4 Penyusunan dan Verifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah dilakukan identifikasi lima perspektif *Performance Prism*, langkah selanjutnya adalah menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) untuk masing-masing *stakeholder* berdasarkan lima perspektif *Performance Prism* yang telah diidentifikasi sebelumnya dan kemudian KPI-KPI tersebut akan diverifikasi dengan cara pengisian kuesioner verifikasi KPI oleh direktur CV Bagus Agriseta Mandiri. KPI dari masing-masing *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 4.6 sampai Tabel 4.10.

Tabel 4.6
Identifikasi KPI pada *Investor*

KPI No	Kepuasan <i>Stakeholder</i>	Verifikasi	
		Perlu	Tidak
I1	Tingkat pertumbuhan profit	√	
I2	Tingkat profit margin	√	
KPI No	Strategi		
I3	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun	√	
KPI No	Proses		
I4	Jumlah program rencana penjualan	√	
KPI No	Kapabilitas		
I5	Tingkat peningkatan kinerja departemen pemasaran	√	
KPI No	Kontribusi <i>Stakeholder</i>		
I6	Tingkat pertumbuhan modal yang diberikan tiap tahun	√	

Tabel 4.6 menunjukkan terdapat 6 KPI yang ada pada *stakeholder investor*, yang terdiri dari 2 KPI pada perspektif kepuasan *stakeholder*, 1 KPI pada perspektif strategi, 1 KPI pada perspektif proses, 1 KPI pada perspektif kapabilitas, dan 1 KPI pada perspektif kontribusi *stakeholder*.

Tabel 4.7
Identifikasi KPI pada *Customer*

KPI No	Kepuasan <i>Stakeholder</i>	Verifikasi	
		Perlu	Tidak
C1	Lama pengiriman produk	√	
C2	Rasio produk cacat	√	
C3	Selisih harga produk dengan produk perusahaan lain	√	
KPI No	Strategi		
C4	Persentase bahan baku yang digunakan	√	
C5	Jumlah keluhan pelanggan	√	
C6	Frekuensi pemberian kabar kepada <i>customer</i> tentang produk yang dikirim		√
KPI No	Proses		
C7	Frekuensi pelaksanaan <i>quality control</i> /bulan	√	
C8	Waktu penanganan keluhan	√	
C9	Penggunaan sistem informasi untuk melacak pesanan		√
KPI No	Kapabilitas		
C10	Tingkat penurunan jumlah produk cacat	√	
KPI No	Kontribusi <i>Stakeholder</i>		
C11	Tingkat peningkatan jumlah pesanan tiap tahun	√	
C12	Jumlah saran dan masukan yang diberikan		√

Tabel 4.7 menunjukkan terdapat 12 KPI pada *stakeholder customer*, yang terdiri dari 3 KPI pada perspektif kepuasan *stakeholder*, 3 KPI pada perspektif strategi, 3 KPI pada perspektif proses, 1 KPI pada perspektif kapabilitas, dan 2 KPI pada perspektif kontribusi *stakeholder*. Dari 12 KPI tersebut, terdapat 3 KPI yang tidak perlu untuk diukur kinerjanya yaitu KPI C6 (Frekuensi pemberian kabar kepada *customer* tentang produk yang dikirim), KPI C9 (Penggunaan sistem informasi untuk melacak pesanan), dan KPI C12 (Jumlah saran dan masukan yang diberikan).

Tabel 4.8
Identifikasi KPI pada *Employee*

KPI No	Kepuasan <i>Stakeholder</i>	Verifikasi	
		Perlu	Tidak
E1	Tingkat peningkatan kinerja karyawan	√	
E2	Waktu pembayaran gaji	√	
E3	Persentase karyawan yang mendapat tunjangan/insentif	√	
KPI No	Strategi		
E4	Tingkat penyediaan fasilitas kerja	√	
E5	Frekuensi pengadaan program pelatihan tiap tahun	√	
KPI No	Proses		
E6	Pemanfaatan asuransi	√	
E7	Program latihan yang terealisasi	√	
KPI No	Kapabilitas		
E8	Anggaran pengadaan fasilitas	√	
E9	Anggaran penyelenggaraan pelatihan	√	
E10	Jumlah lembaga asuransi yang diajak kerja sama	√	
KPI No	Kontribusi <i>Stakeholder</i>		
E11	Jumlah <i>human error</i> /bulan	√	
E12	Tingkat penurunan jumlah produk cacat		√

Tabel 4.8 menunjukkan terdapat 12 KPI pada *stakeholder employee*, yang terdiri dari 3 KPI pada perspektif kepuasan *stakeholder*, 2 KPI pada perspektif strategi, 2 KPI pada perspektif proses, 3 KPI pada perspektif kapabilitas, dan 2 KPI pada perspektif kontribusi *stakeholder*. Dari 12 KPI tersebut, terdapat 1 KPI yang tidak perlu untuk diukur kinerjanya yaitu KPI E12 (Tingkat penurunan jumlah produk cacat).

Tabel 4.9
Identifikasi KPI pada *Supplier*

KPI No	Kepuasan <i>Stakeholder</i>	Verifikasi	
		Perlu	Tidak
S1	Intensitas pemesanan	√	
S2	Waktu pembayaran	√	
S3	Peningkatan jumlah pesanan	√	
KPI No	Strategi		
S4	Tingkat kesesuaian jumlah pesanan	√	
KPI No	Proses		
S5	Tingkat ketepatan pembayaran	√	
KPI No	Kapabilitas		
S6	Frekuensi pelaksanaan penilaian kinerja <i>supplier</i>	√	
KPI No	Kontribusi <i>Stakeholder</i>		
S7	Jumlah bahan baku <i>reject</i>	√	
S8	Waktu pengiriman bahan baku	√	

Tabel 4.9 menunjukkan terdapat 8 KPI pada *stakeholder supplier*, yang terdiri dari 3 KPI pada perspektif kepuasan *stakeholder*, 1 KPI pada perspektif strategi, 1 KPI pada perspektif proses, 1 KPI pada perspektif kapabilitas, dan 2 KPI pada perspektif kontribusi *stakeholder*.

Tabel 4.10
Identifikasi KPI pada *Regulator*

KPI No	Kepuasan <i>Stakeholder</i>	Verifikasi	
		Perlu	Tidak
R1	Persentase karyawan yang berasal dari warga sekitar	√	
R2	Pemasukan yang diterima Pemerintah dari Perusahaan		√
KPI No	Strategi		
R3	Frekuensi pelaksanaan perekrutan/tahun	√	
R4	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun	√	
KPI No	Proses		
R5	Program promosi yang terealisasi	√	
KPI No	Kapabilitas		
R6	Rasio penambahan anggaran perekrutan	√	
R7	Rasio penambahan anggaran promosi	√	
KPI No	Kontribusi <i>Stakeholder</i>		
R8	Rasio calon tenaga kerja yang berkualitas	√	

Tabel 4.10 menunjukkan terdapat 8 KPI pada *stakeholder regulator*, yang terdiri dari 2 KPI pada perspektif kepuasan *stakeholder*, 2 KPI pada perspektif strategi, 1 KPI pada perspektif proses, 2 KPI pada perspektif kapabilitas, dan 1 KPI pada perspektif kontribusi *stakeholder*. Dari 8 KPI tersebut, terdapat 1 KPI yang tidak perlu untuk diukur kinerjanya yaitu KPI R2 (Pemasukan yang diterima Pemerintah dari Perusahaan).

4.5 Pembobotan Menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Setelah KPI teridentifikasi, tahapan selanjutnya adalah melakukan pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*. Pembobotan dilakukan secara terpisah, yaitu pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar lima perspektif *Performance Prism*, dan pembobotan antar KPI dari masing-masing perspektif.

1. Pembobotan antar *stakeholder*

Tabel 4.11
Pembobotan Antar *Stakeholder*

	<i>Investor</i> (I)	<i>Customer</i> (C)	<i>Employee</i> (E)	<i>Supplier</i> (S)	<i>Regulator</i> (R)	Matriks	Bobot(wi)	Matriks /wi
I	1	0.333	3	3	3	1.22	0.225	5.428
C	3	1	5	5	7	2.661	0.499	5.334
E	0.333	0.2	1	2	3	0.655	0.126	5.214
S	0.333	0.2	0.5	1	3	0.494	0.098	5.055
R	0.333	0.143	0.333	0.333	1	0.274	0.053	5.164
	5	1.876	9.833	11.3333	17		1	

Rata-rata nilai Matriks/wi (lamda maksimal) = 5.239

$$\begin{aligned}
 \text{Consistency Index (CI)} &= \frac{(\text{Lamda Maksimal} - n)}{(n - 1)} \\
 &= \frac{(5.239 - 5)}{(5 - 1)}
 \end{aligned}$$

$$= 0.06$$

RI = 1.12 (Didapat dari Tabel 2.3)

$$\begin{aligned} \text{Consistency Ratio (CR)} &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0.06}{1.12} \\ &= 0.053 \end{aligned}$$

Karena nilai CR (0.053) \leq 0.1, maka pembobotan dapat diterima atau konsisten.

1. Pembobotan antar 5 perspektif *Performance Prism*

Tabel 4.12

Pembobotan Antar Lima Perspektif *Performance Prism*

	Kepuasan (Ke)	Strategi (S)	Proses (P)	Kapabilitas (Ka)	Kontribusi (Ko)	Matriks	Bobot(wi)	Matriks/wi
Ke	1	3	3	3	2	2.033	0.373	5.448
S	0.333	1	0.333	0.333	0.5	0.425	0.083	5.142
P	0.333	3	1	0.333	0.5	0.678	0.13	5.199
Ka	0.333	3	3	1	0.5	1.067	0.193	5.523
Ko	0.5	2	2	2	1	1.22	0.221	5.528
	2.5	12	9.333	6.667	4.5		1	

Rata-rata nilai Matriks/wi (lamda maksimal) = 5.368

$$\begin{aligned} \text{Consistency Index (CI)} &= \frac{(\text{Lamda Maksimal} - n)}{(n - 1)} \\ &= \frac{(5.368 - 5)}{(5 - 1)} \\ &= 0.092 \end{aligned}$$

RI = 1.12 (Didapat dari Tabel 2.3)

$$\begin{aligned} \text{Consistency Ratio (CR)} &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0.092}{1.12} \\ &= 0.082 \end{aligned}$$

Karena nilai CR (0.082) \leq 0.1, maka pembobotan dapat diterima atau konsisten.

2. Pembobotan Antar KPI

Tabel 4.13

Pembobotan Antar KPI Kepuasan *Stakeholder Investor*

	I1	I2	I3	Matriks	Bobot(wi)	Matriks/wi
I1	1	0.5	3	0.694	0.389	1.786
I2	2	1	3	1.389	0.611	2.273
	3	1.5	7		1	

Rata-rata nilai Matriks/wi (lamda maksimal) = 2.029

$$\begin{aligned} \text{Consistency Index (CI)} &= \frac{(\text{Lamda Maksimal} - n)}{(n - 1)} \\ &= \frac{(2.029 - 2)}{(2 - 1)} \\ &= 0.029 \end{aligned}$$

RI = 0 (Didapat dari Tabel 2.3)

$$\begin{aligned} \text{Consistency Ratio (CR)} &= \frac{CI}{RI} \\ &= \frac{0.028}{0} \\ &= 0 \end{aligned}$$

Karena nilai CR ($0 \leq 0,1$), maka pembobotan dapat diterima atau konsisten.

Perhitungan di atas juga digunakan kepada seluruh KPI dari masing-masing *stakeholder*. Berikut adalah hasil pembobotan seluruh KPI dari masing-masing *stakeholder*.

Tabel 4.14

Hasil Pembobotan KPI *Stakeholder Investor*

KPI No.	KPI	Bobot	CR
I3	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
I4	Jumlah program rencana penjualan	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
I5	Tingkat peningkatan kinerja departemen pemasaran	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
I6	Tingkat pertumbuhan modal yang diberikan tiap tahun	1	0
Kesimpulan			Konsisten

Dari Tabel 4.14 dapat dilihat bobot dari masing-masing KPI pada masing-masing perspektif untuk *stakeholder investor*, untuk hasil uji konsistensi dapat dilihat bahwa semua nilai CR $\leq 0,1$, yang berarti hasil pembobotan dapat diterima (konsisten).

Tabel 4.15

Hasil Pembobotan KPI *Stakeholder Customer*

KPI No.	KPI	Bobot	CR
C1	Lama pengiriman produk	0.589	0.046
C2	Rasio produk cacat	0.252	
C3	Selisih harga produk dengan produk perusahaan lain	0.159	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
C4	Persentase bahan baku yang digunakan	0.333	0
C5	Jumlah keluhan pelanggan	0.667	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
C7	Frekuensi pelaksanaan <i>quality control</i> /bulan	0.75	0
C8	Waktu penanganan keluhan	0.25	

Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
C10	Tingkat penurunan jumlah produk cacat	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
C11	Tingkat peningkatan jumlah pesanan tiap tahun	1	0
Kesimpulan			Konsisten

Dari Tabel 4.15 dapat dilihat bobot dari KPI untuk *stakeholder customer*, dan dapat dilihat bahwa semua nilai $CR \leq 0,1$, yang berarti hasil pembobotan dapat diterima (konsisten).

Tabel 4.16

Hasil Pembobotan KPI *Stakeholder Employee*

KPI No.	KPI	Bobot	CR
E1	Tingkat peningkatan kinerja karyawan	0.589	0.046
E2	Waktu pembayaran gaji	0.252	
E3	Persentase karyawan yang mendapat tunjangan/insentif	0.159	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
E4	Tingkat penyediaan fasilitas kerja	0.333	0
E5	Frekuensi pengadaan program pelatihan tiap tahun	0.667	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
E6	Pemanfaatan asuransi	0.25	0
E7	Program latihan yang terealisasi	0.75	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
E8	Anggaran pengadaan fasilitas	0.252	0.047
E9	Anggaran penyelenggaraan pelatihan	0.589	
E10	Jumlah lembaga asuransi yang diajak kerja sama	0.159	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
E11	Jumlah <i>human error</i> /bulan	1	0
Kesimpulan			Konsisten

Dari Tabel 4.16 dapat dilihat bobot dari masing-masing KPI pada masing-masing perspektif untuk *stakeholder employee*, untuk hasil uji konsistensi dapat dilihat bahwa semua nilai $CR \leq 0.1$, yang berarti hasil pembobotan dapat diterima (konsisten).

Tabel 4.17

Hasil Pembobotan KPI *Stakeholder Supplier*

KPI No.	KPI	Bobot	CR
S1	Intensitas pemesanan	0.539	0.008
S2	Waktu pembayaran	0.164	
S3	Peningkatan jumlah pesanan	0.297	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
S4	Tingkat kesesuaian jumlah pesanan	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
S5	Tingkat ketepatan pembayaran	1	0

Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
S6	Frekuensi penilaian kinerja <i>supplier</i>	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
S7	Jumlah bahan baku <i>reject</i>	0.75	0
S8	Waktu pengiriman bahan baku	0.25	
Kesimpulan			Konsisten

Dari Tabel 4.17 dapat dilihat bobot dari masing-masing KPI pada masing-masing perspektif untuk *stakeholder supplier*, untuk hasil uji konsistensi dapat dilihat bahwa semua nilai $CR \leq 0.1$, yang berarti hasil pembobotan dapat diterima (konsisten).

Tabel 4.18

Hasil Pembobotan KPI *Stakeholder Regulator*

KPI No.	KPI	Bobot	CR
R1	Persentase karyawan yang berasal dari warga sekitar	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
R3	Frekuensi pelaksanaan perekrutan/tahun	0.25	0
R4	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun	0.75	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
R5	Program promosi yang terealisasi	1	0
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
R6	Rasio penambahan anggaran perekrutan	0.333	0
R7	Rasio penambahan anggaran promosi	0.667	
Kesimpulan			Konsisten
KPI No.	KPI	Bobot	CR
R8	Rasio calon tenaga kerja yang berkualitas	1	0
Kesimpulan			Konsisten

Dari Tabel 4.18 dapat dilihat bobot dari masing-masing KPI pada masing-masing perspektif untuk *stakeholder regulator*, untuk hasil uji konsistensi dapat dilihat bahwa semua nilai $CR \leq 0.1$, yang berarti hasil pembobotan dapat diterima (konsisten).

Untuk mendapatkan nilai bobot total dari masing-masing KPI dapat dilakukan dengan cara berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{KPI I1} &= \text{Nilai bobot Stakeholder} \times \text{nilai bobot Perspektif} \times \text{nilai bobot KPI} \\
 &= 0.225 \times 0.373 \times 0.389 \\
 &= 0.033
 \end{aligned}$$

Untuk nilai bobot total dari masing-masing KPI dari seluruh *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 4.19

Tabel 4.19

Nilai Bobot Total Seluruh KPI

KPI	Bobot								
I1	0.033	C1	0.11	E1	0.028	S1	0.02	R1	0.02

KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot	KPI	Bobot
I2	0.051	C2	0.047	E2	0.012	S2	0.006	R3	0.001
I3	0.019	C3	0.03	E3	0.007	S3	0.011	R4	0.003
I4	0.029	C4	0.014	E4	0.003	S4	0.008	R5	0.007
I5	0.043	C5	0.028	E5	0.007	S5	0.013	R6	0.003
I6	0.05	C7	0.049	E6	0.004	S6	0.019	R7	0.007
		C8	0.016	E7	0.012	S7	0.016	R8	0.012
		C10	0.096	E8	0.014	S8	0.005		
		C11	0.11	E9	0.006				
				E10	0.004				
				E11	0.028				
Jumlah	0.225	Jumlah	0.499	Jumlah	0.126	Jumlah	0.098	Jumlah	0.053
Total Nilai Bobot Seluruh KPI									1

4.6 Identifikasi Target dan Pencapaian Kinerja

Setelah dilakukan pembobotan, tahapan selanjutnya adalah menentukan target dan kinerja dari masing-masing KPI. Data target dan pencapaian kinerja masing-masing KPI pada tahun 2015 dan 2016 dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20

Target dan Pencapaian KPI CV Bagus Agriseti Mandiri

Kode KPI	KPI	Target	Pencapaian Tahun 2015	Pencapaian Tahun 2016	Keterangan
I1	Tingkat pertumbuhan profit	2.5%	2.35%	1.5%	Tidak Tercapai
I2	Tingkat profit margin	15%	13%	11.67%	Tidak Tercapai
I4	Jumlah program rencana penjualan	5	5	4	Tidak Tercapai
I5	Tingkat peningkatan kinerja departemen pemasaran	100%	85%	65%	Tidak Tercapai
I6	Tingkat pertumbuhan modal yang diberikan tiap tahun	5%	5%	6.63%	Tercapai
C1	Lama pengiriman produk	7 hari	7 hari	11 hari	Tidak Tercapai
C2	Rasio produk cacat	5%	5%	5%	Tercapai
C3	Selisih harga produk dengan produk perusahaan lain	10%	9%	7%	Tercapai
C4	Persentase bahan baku yang digunakan	100%	100%	100%	Tercapai
C5	Jumlah keluhan pelanggan	0	11	22	Tidak Tercapai
C7	Frekuensi pelaksanaan <i>quality control</i> /bulan	60	60	60	Tercapai
C8	Waktu penanganan keluhan	1 hari	1 hari	3 hari	Tidak Tercapai

Kode KPI	KPI	Target	Pencapaian Tahun 2015	Pencapaian Tahun 2016	Keterangan
C10	Tingkat penurunan jumlah produk cacat	100%	90%	75%	Tidak Tercapai
C11	Tingkat peningkatan jumlah pesanan tiap tahun	50%	40%	35%	Tidak Tercapai
E1	Tingkat peningkatan kinerja karyawan	5%	2.5%	-2.52%	Tidak Tercapai
E2	Waktu pembayaran gaji	1 hari	1 hari	1 hari	Tercapai
E3	Persentase karyawan yang mendapat tunjangan/insentif	100%	85%	80%	Tidak Tercapai
E4	Tingkat penyediaan fasilitas kerja	100%	100%	100%	Tercapai
E5	Frekuensi pengadaan program pelatihan tiap tahun	2	2	2	Tercapai
E6	Pemanfaatan asuransi	100%	100%	100%	Tercapai
E7	Program latihan yang terealisasi	2	2	2	Tercapai
E8	Anggaran pengadaan fasilitas	20%	20%	20%	Tercapai
E9	Anggaran penyelenggaraan pelatihan	20%	20%	20%	Tercapai
E10	Jumlah lembaga asuransi yang diajak kerja sama	3	3	3	Tercapai
E11	Jumlah <i>human error</i> /bulan	3	5	7	Tidak Tercapai
S1	Intensitas pemesanan	7 hari	7 hari	7 hari	Tercapai
S2	Waktu pembayaran	7 hari	7 hari	11 hari	Tidak Tercapai
S3	Peningkatan jumlah pesanan	50%	40%	30%	Tidak Tercapai
S4	Tingkat kesesuaian jumlah pesanan	100%	100%	100%	Tercapai
S5	Tingkat ketepatan pembayaran	100%	100%	100%	Tercapai
S6	Frekuensi penilaian kinerja <i>supplier</i>	3	3	3	Tercapai
S7	Jumlah bahan baku <i>reject</i>	0%	2%	4%	Tidak Tercapai
S8	Waktu pengiriman bahan baku	1 hari	1 hari	1 hari	Tercapai

Kode KPI	KPI	Target	Pencapaian Tahun 2015	Pencapaian Tahun 2016	Keterangan
R1	Persentase karyawan yang berasal dari warga sekitar	30%	30%	30%	Tercapai
R3	Frekuensi pelaksanaan perekrutan/tahun	2	2	2	Tercapai
R4	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun	3	3	3	Tercapai
R5	Program promosi yang terealisasi	3	3	3	Tercapai
R6	Rasio penambahan anggaran perekrutan	2%	2%	2%	Tercapai
R7	Rasio penambahan anggaran promosi	2.5%	2.5%	2%	Tidak Tercapai
R8	Rasio calon tenaga kerja yang berkualitas	30%	30%	25%	Tidak Tercapai

4.7 Scoring System dengan OMAX dan Traffic Light System

Scoring System dilakukan setelah diketahui target dan pencapaian kinerja dari CV Bagus Agriseta Mandiri. *Scoring System* menggunakan OMAX berfungsi untuk menyamakan skala nilai untuk tiap-tiap indikator sehingga dapat diketahui pencapaian dari tiap parameter yang ada dan dapat diketahui kinerja dari CV Bagus Agriseta Mandiri secara keseluruhan.

Tahapan pertama dalam *scoring system* adalah menentukan nilai yang akan diletakkan pada *level* 10, 8, 3, dan 0. Pada model OMAX, *level* 10 diisi dengan nilai target yang ada pada Tabel 4.20, sedangkan *level* 8 diisi dengan nilai pencapaian tahun sebelumnya yaitu tahun 2015 pada Tabel 4.20, dan perusahaan akan menentukan *level* 3 yaitu nilai batas minimum KPI harus diperbaiki dan *level* 0 yaitu nilai terendah yang mungkin dicapai oleh perusahaan dalam kondisi terburuk. Setelah *level* 10, 8, 3, dan 0 ditentukan, yang tersisa adalah nilai di *level* 1, 2, serta 4-9 yang ditentukan menggunakan interpolasi.

Kenaikan nilai pada *level* 1 dan 2 dapat dilakukan dengan interpolasi sebagai berikut.

$$\frac{\text{level 3} - \text{level 0}}{3 - 0}$$

Contoh perhitungan *level* 1-2 untuk KPI I1:

$$\frac{1 - 0}{3 - 0} = 0.33$$

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

$$\text{Level } 1 = \text{Level } 1 + 0.33 = 0 + 0.33 = 0.33$$

$$\text{Level } 2 = 0.33 + 0.33 = 0.66$$

$$\text{Level } 3 = 1$$

Kenaikan nilai pada *level* 4-9 dapat dilakukan dengan interpolasi sebagai berikut.

$$\frac{\text{level } 10 - \text{level } 3}{10 - 3}$$

Contoh perhitungan *level* 4-9 untuk KPI II:

$$\frac{2.5 - 2}{10 - 3} = 0.071$$

$$\text{Level } 4 = \text{Level } 3 + 0.071 = 1 + 0.071 = 1.071$$

$$\text{Level } 5 = 1.071 + 0.071 = 2.142$$

$$\text{Level } 6 = 2.142 + 0.071 = 2.213$$

$$\text{Level } 7 = 2.213 + 0.071 = 2.284$$

$$\text{Level } 8 = 2.35$$

$$\text{Level } 9 = 2.35 + 0.071 = 2.421$$

$$\text{Level } 10 = 2.5$$

Setelah nilai dari semua *level* diketahui, langkah selanjutnya adalah mengisi tabel *performance* yang merupakan kinerja yang telah diukur pada tahun 2016. Kemudian *level* pada bagian monitoring dapat diisi berdasarkan posisi *level* pada angka *performance*.

Pengisian *level* pada bagian *monitoring* menggunakan rumus interpolasi. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut.

KPI II

$$\text{Level } 10 = 2.5\%$$

$$\text{Level } 9 = 2.421\%$$

Maka nilai 1.5% (pencapaian Tahun 2016) berada pada *level*:

$$\frac{2.5 - 2.421}{1.5 - 2.421} = \frac{10 - 9}{x - 9}$$

$$\frac{0.074}{-0.926} = \frac{1}{x - 9}$$

$$0.074x - 1.186 = -0.926$$

$$0.074x = 0.36$$

$$x = 4.84$$

Nilai x adalah *level* yang akan diisi di bagian *monitoring*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot KPI II yang ada pada Tabel 4.19, yaitu 0,025. Nilai *value* merupakan perkalian antara

level dan *weight*. Demikian seterusnya hingga bagian monitoring semua KPI terisi. Dari keseluruhan dengan perhitungan dengan tahapan-tahapan OMAX, maka diperoleh skema penilaian kinerja untuk masing-masing KPI pada masing-masing *stakeholder* di CV Bagus Agriseta Mandiri yang dapat dilihat pada Tabel 4.21 sampai Tabel 4.26.

Tabel 4.21
Skema Penilaian *Investor* Berdasarkan OMAX

KPI no	I1	I2	I4	I5	I10	
<i>Performance</i>	1.5	11.67	4	65	6.63	
<i>Level</i>	10	2.5	15	5	100	5
	9	2.421	14.29	5	92.86	5
	8	2.35	13	5	85	5
	7	2.284	12.86	3	78.57	4
	6	2.213	12.14	3	71.43	4
	5	2.142	11.43	3	64.29	3
	4	1.071	10.71	3	57.14	2
	3	1	10	2	50	1
	2	0.67	6.67	1	33.33	0.67
	1	0.33	3.33	1	16.67	0.33
	0	0	0	0	0	0

<i>Level</i>	4.84	5.22	8	5.12	10
<i>Weight</i>	0.033	0.051	0.029	0.043	0.05
<i>Value</i>	0.16	0.27	0.232	0.22	0.5

Tabel 4.22
Skema Penilaian *Customer* Berdasarkan OMAX

KPI no	C1	C2	C3	C4	C5	C7	C8	C10	C11	
<i>Performance</i>	11	5	7	100	22	60	3	75	35	
<i>Level</i>	10	7	5	10	100	0	60	1	100	50
	9	7	5	9.29	100	2	60	1	95	44.29
	8	7	5	9	100	5	60	1	90	40
	7	8	7.14	7.86	108.57	8	51	1.5	85	32.86
	6	9	7.86	7.14	111.43	11	48	2	80	27.14
	5	10	8.57	6.43	114.29	14	45	2	75	21.43
	4	11	9.29	5.71	117.14	17	42	2	70	15.71
	3	12	10	5	120	20	40	3	65	10
	2	12	40	3.33	123.33	21	33	3.5	43.33	6.67
	1	13	70	1.67	126.67	23	26	3.5	21.67	3.33
	0	14	100	0	130	25	20	4	0	0

<i>Level</i>	4	10	5.82	10	1.5	10	3	5	7.61
<i>Weight</i>	0.11	0.047	0.03	0.014	0.028	0.049	0.016	0.096	0.11
<i>Value</i>	0.44	0.47	0.175	0.14	0.042	0.49	0.048	0.48	0.837

Tabel 4.23
Skema Penilaian *Employee* Berdasarkan OMAX

KPI no	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
<i>Performance</i>	-2.52	1	80	100	2	100	2	20	20	3	7	
<i>Level</i>	10	3	1	100	100	2	100	2	20	20	3	3
	9	2.71	1	92.86	100	2	100	2	20	20	3	4
	8	2.5	1	85	100	2	100	2	20	20	3	5
	7	2.14	2	78.57	89.29	1	78.57	1	13.57	13.57	2	6
	6	1.86	2	71.43	85.71	1	71.43	1	11.43	11.43	2	7
	5	1.57	2	64.29	82.14	1	64.29	1	9.29	9.29	2	8
	4	1.29	2	57.14	78.57	1	57.14	1	7.14	7.14	2	9
	3	1	3	50	75	0	50	0	5	5	1	10
	2	0.67	3	33.33	50	0	33.33	0	3.33	3.33	1	10
	1	0.33	3	16.67	25	0	16.67	0	1.67	1.67	1	10
	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	11

<i>Level</i>	0	10	7.73	10	10	10	10	10	10	10	6
<i>Weight</i>	0.028	0.012	0.007	0.003	0.007	0.004	0.012	0.014	0.006	0.004	0.028
<i>Value</i>	0	0.12	0.054	0.03	0.07	0.04	0.12	0.14	0.06	0.04	0.168

Tabel 4.24
Skema Penilaian *Supplier* Berdasarkan OMAX

KPI no	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
<i>Performance</i>	7	11	30	100	100	3	4	1	
<i>Level</i>	10	7	7	50	100	100	3	0	1
	9	7	7	44.29	100	100	3	1	1
	8	7	7	40	100	100	3	2	1
	7	10	10	32.86	93.57	89.29	2	3	2
	6	11	11	27.14	91.43	85.71	2	4	2
	5	12	12	21.43	89.29	82.14	2	5	2
	4	13	13	15.71	87.14	78.57	2	6	2
	3	14	14	10	85	75	1	7	3
	2	14	14	6.67	56.67	50	1	7.33	3
	1	14	14	3.33	28.33	25	1	7.67	3.5
	0	15	15	0	0	0	0	8	4

<i>Level</i>	10	6	6.73	10	10	10	6	10
<i>Weight</i>	0.02	0.006	0.011	0.008	0.013	0.019	0.016	0.005
<i>Value</i>	0.2	0.036	0.074	0.08	0.13	0.19	0.096	0.05

Tabel 4.25
Skema Penilaian *Regulator* Berdasarkan OMAX

KPI no	R1	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
<i>Performance</i>	30	2	3	3	2	2	25	
<i>Level</i>	10	30	2	3	3	2	2.5	30
	9	30	2	3	3	2	2.5	30
	8	30	2	3	3	2	2.5	30
	7	21.43	1	2	2	1.57	2.284	21.43
	6	18.57	1	2	2	1.43	2.213	18.57
	5	15.71	1	2	2	1.29	2.142	15.71
	4	12.86	1	2	2	1.14	1.071	12.86
	3	10	0	1	1	1	1	10
	2	6.67	0	1	1	0.67	0.67	6.67
	1	3.33	0	1	1	0.33	0.33	3.33
0	0	0	0	0	0	0	0	

<i>Level</i>	10	10	10	10	10	4.93	8.31
<i>Weight</i>	0.02	0.001	0.003	0.007	0.003	0.007	0.012
<i>Value</i>	0.2	0.01	0.03	0.07	0.03	0.034	0.01

Tabel 4.26
Score Total

<i>Stakeholder</i>		<i>Perspektif</i>		<i>Nilai OMAX Perspektif</i>	<i>KPI</i>		<i>Nilai OMAX KPI</i>	<i>Score Total</i>
1.	<i>Investor</i>	Kepuasan	0.373	5.07	I1	0.389	4.84	
					I2	0.611	5.22	
	0.225	Strategi	0.083	10	I3	1	10	
		Proses	0.13	10	I4	1	10	
		Kapabilitas	0.193	5.12	I5	1	5.12	
		Kontribusi	0.221	10	I6	1	10	
		<i>Score Investor</i>		7.22				
<i>Customer</i>	Kepuasan	0.373	5.8	C1	0.589	4		
				C2	0.252	10		
				C3	0.159	5.82		
	Strategi	0.083	4.33	C4	0.333	10		
				C5	0.667	1.5		
	Proses	0.13	8.25	C7	0.75	10		
				C8	0.25	3		
	Kapabilitas	0.193	5	C10	1	5		
Kontribusi	0.221	7.61	C11	1	7.61			
<i>Score Customer</i>		6.24						
3.	<i>Employee</i>	Kepuasan	0.373	3.74	E1	0.589	0	
					E2	0.252	10	
	0.126	Strategi	0.083	10	E3	0.159	7.73	
					E4	0.333	10	
					E5	0.667	10	

Stakeholder		Perspektif		Nilai OMAX Perspektif	KPI		Nilai OMAX KPI	Score Total	
4.		Proses	0.13	10	E6	0.25	10		
					E7	0.75	10		
		Kapabilitas	0.193	10	E8	0.589	10		
					E9	0.252	10		
					E10	0.159	10		
		Kontribusi	0.221	6	E11	1	6		
	<i>Score Employee</i>		6.78						
	<i>Supplier</i>								
	0.098		Kepuasan	0.373	8.37	S1	0.539		10
						S2	0.164		6
						S3	0.297		6.73
Strategi			0.083	10	S4	1	10		
Proses			0.13	10	S5	1	10		
Kapabilitas			0.193	10	S6	1	10		
Kontribusi	0.221	7	S7	0.75	6				
			S8	0.25	10				
<i>Score Supplier</i>		8.73							
<i>Regulator</i>									
5.	0.053	Kepuasan	0.373	10	R1	1	10		
					R3	0.25	10		
		Strategi	0.083	10	R4	0.75	10		
					R5	1	10		
		Proses	0.13	10	R6	0.333	10		
		Kapabilitas	0.193	6.61	R7	0.667	4.93		
R8	1				8.31				
Kontribusi	0.221	8.31							
<i>Score Regulator</i>		8.97							

4.8 Analisis dan Pembahasan

Dari tahap identifikasi lima perspektif *Performance Prism* dan identifikasi *Key Performance Indicator* pada masing-masing *stakeholder* menghasilkan 46 KPI masing-masing 6 KPI pada *stakeholder investor*, 12 KPI pada *stakeholder customer*, 12 KPI pada *stakeholder employee*, 8 KPI pada *stakeholder supplier*, dan 8 KPI pada *stakeholder regulator*. Dari tahap verifikasi KPI, terdapat 5 KPI yang tidak perlu diukur kinerjanya karena selama ini tidak ada keluhan mengenai kinerja dari KPI-KPI tersebut.

Dari tahap pembobotan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process* dapat diketahui bahwa pada tiap-tiap pembobotan, baik pembobotan antar *stakeholder*, pembobotan antar perspektif, dan pembobotan antar KPI semua nilai *Consistency Ratio* (CR) ≤ 0.1 yang berarti pembobotan yang dilakukan telah konsisten dan pengukuran kinerja dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Dari tahap pengukuran kinerja menggunakan OMAX pada Tabel 4.26 menghasilkan *score total* sebesar 6.92, berdasarkan *Traffic Light System*, nilai tersebut termasuk kategori kuning yang berarti secara keseluruhan CV Bagus Agriseta Mandiri masih belum bisa

memenuhi target yang ditetapkan dan harus berhati-hati terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Hal pertama yang dapat dilakukan perusahaan adalah mencari penyebab permasalahan agar dapat dilakukan perbaikan sehingga kinerja dari perusahaan dapat meningkat.

Diantara lima *stakeholder*, terdapat 2 *stakeholder* yang termasuk dalam kategori hijau yaitu *supplier* dengan *score* 8.73 dan *regulator* dengan *score* 8.97 yang berarti indikator-indikator kinerja pada *stakeholder-stakeholder* tersebut sudah mencapai target yang ditetapkan. Dari 8 KPI yang ada pada *stakeholder supplier*, 5 KPI termasuk dalam kategori hijau, tidak ada KPI yang termasuk dalam kategori merah dan hanya terdapat 3 KPI yang termasuk dalam kategori kuning, yang berarti secara umum kinerja dari *supplier* sudah baik tetapi perusahaan harus berhati-hati terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi dan harus meningkatkan kinerja pada 3 KPI tersebut. Dari 7 KPI yang ada pada *stakeholder regulator* terdapat 6 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, dan 1 KPI termasuk dalam kategori kuning,

Tiga *stakeholder* lainnya termasuk dalam kategori kuning yaitu *investor* dengan *score* 7.22. Dari 6 KPI yang ada pada *stakeholder investor*, 3 diantaranya sudah termasuk dalam kategori hijau, yang menandakan bahwa indikator-indikator kinerja pada *investor* secara umum sudah mencapai target yang ditetapkan. Namun perusahaan juga perlu untuk meningkatkan 3 KPI lain yang termasuk kategori kuning karena 3 KPI tersebut rata-rata mempunyai *score* pada kisaran nilai 5, yang berarti sudah mendekati kategori merah.

Customer termasuk dalam kategori kuning dengan *score* 6.24, dan pada *stakeholder customer* ada 3 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 4 KPI yang termasuk kategori kuning dan 2 KPI termasuk kategori merah, yaitu jumlah keluhan pelanggan dan waktu penanganan keluhan harus segera dicari akar permasalahannya agar segera dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Employee termasuk dalam kategori kuning dengan *score* 6.78, dan terdapat 8 KPI yang termasuk kategori hijau, 2 KPI termasuk dalam kategori kuning, dan 1 KPI termasuk dalam kategori merah yaitu tingkat peningkatan kinerja karyawan yang harus segera dicari akar permasalahannya agar segera dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Adapun KPI-KPI yang termasuk kategori hijau, kuning, dan merah dapat dilihat pada Tabel 4.27 hingga Tabel 4.29.

Tabel 4.27
KPI Kategori Hijau

Kode KPI	Key Performance Indicator
I3	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun
I4	Jumlah program rencana penjualan
I6	Tingkat pertumbuhan modal yang diberikan tiap tahun
C2	Rasio produk cacat
C4	Persentase bahan baku yang digunakan
C7	Frekuensi pelaksanaan <i>quality control</i> /bulan
E2	Waktu pembayaran gaji
E4	Tingkat penyediaan fasilitas kerja
E5	Frekuensi pengadaan program pelatihan tiap tahun
E6	Pemanfaatan asuransi
E7	Program latihan yang terealisasi
E8	Anggaran pengadaan fasilitas
E9	Anggaran penyelenggaraan pelatihan
E10	Jumlah lembaga asuransi yang diajak kerja sama
S1	Intensitas pemesanan
S4	Tingkat kesesuaian jumlah pesanan
S5	Tingkat ketepatan pembayaran
S6	Frekuensi penilaian kinerja <i>supplier</i>
S8	Waktu pengiriman bahan baku
R1	Persentase karyawan yang berasal dari warga sekitar
R3	Frekuensi pelaksanaan perekrutan/tahun
R4	Frekuensi pelaksanaan promosi/tahun
R5	Program promosi yang terealisasi
R6	Rasio penambahan anggaran perekrutan
R8	Rasio tenaga kerja yang berkualitas

Tabel 4.28
KPI Kategori Kuning

Kode KPI	Key Performance Indicator
I1	Tingkat pertumbuhan profit
I2	Tingkat profit margin
I5	Tingkat peningkatan kinerja departemen pemasaran
C1	Lama pengiriman produk
C3	Selisih harga produk dengan produk perusahaan lain
C10	Tingkat penurunan jumlah produk cacat
C11	Tingkat peningkatan jumlah pesanan tiap tahun
E3	Persentase karyawan yang mendapat tunjangan/insentif
E11	Jumlah <i>human error</i> /bulan
S2	Waktu pembayaran
S3	Peningkatan jumlah pesanan
S7	Jumlah bahan baku <i>reject</i>
R7	Rasio penambahan anggaran promosi

Tabel 4.29
KPI Kategori Merah

Kode KPI	Key Performance Indicator
C5	Jumlah keluhan pelanggan
C8	Waktu penanganan keluhan
E1	Tingkat peningkatan kinerja karyawan

Dari Tabel 4.27 hingga Tabel 4.29 dapat dilihat bahwa terdapat 25 KPI yang termasuk dalam kategori hijau yang menandakan bahwa indikator kinerja sudah tercapai, terdapat 13 KPI yang termasuk kategori kuning yang menandakan bahwa indikator kinerja belum tercapai dan pihak perusahaan perlu berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan, dan terdapat 3 KPI yang termasuk dalam kategori merah yang menandakan bahwa indikator kinerja benar-benar berada di bawah target yang ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

4.9 Rekomendasi Perbaikan

Setelah didapatkan hasil pengukuran dari tiap-tiap KPI dari masing-masing perspektif, tahapan selanjutnya adalah melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap KPI yang termasuk dalam kategori merah karena KPI dalam kategori merah menandakan bahwa indikator-indikator kinerja tersebut masih jauh dari target yang ditentukan oleh perusahaan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

1. KPI C5 (Jumlah keluhan pelanggan)

KPI ini digunakan untuk mengetahui seberapa banyak keluhan yang diberikan pelanggan selama tahun 2016. Target dari KPI ini adalah 0, sedangkan pada tahun 2016 terdapat 22 keluhan dari pelanggan yang berupa lamanya pengiriman produk. Lamanya pengiriman produk kepada pelanggan terjadi karena kapasitas produksi dari CV Bagus Agriseta Mandiri masih tidak mencukupi, dan perusahaan juga harus menunggu subkontrak dari perusahaan lain. Selama ini, CV Bagus Agriseta Mandiri selalu melakukan subkontrak ke anak perusahaan mereka sendiri dan perusahaan tersebut pun kesulitan untuk memenuhi kekurangan produksi CV Bagus Agriseta Mandiri karena kapasitas produksi yang kecil. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk KPI ini adalah dengan meningkatkan kapasitas produksi dodol apel dari perusahaan. Salah satu alternatif untuk meningkatkan produksi dodol apel adalah dengan mengalokasikan produksi dari produk-produk yang permintaannya sedikit menjadi produksi dodol apel, karena selama ini dodol apel adalah produk utama dari CV Bagus Agriseta Mandiri, maka untuk sementara perusahaan sebaiknya fokus untuk memenuhi permintaan untuk produk dodol apel saja dan mengganti produk dengan permintaan sedikit seperti dodol sirsak dan dodol nanas menjadi produksi dodol apel sehingga kapasitas produksi dodol apel menjadi cukup untuk memenuhi permintaan dari pelanggan.

2. KPI C8 (Waktu penanganan keluhan)

KPI ini digunakan untuk mengetahui waktu rata-rata yang dibutuhkan CV Bagus Agriseta Mandiri untuk menangani setiap keluhan yang datang dari pelanggan mulai dari saat menerima panggilan masuk sampai pada saat pihak perusahaan mengkonfirmasi kepada pelanggan kapan keluhan tersebut akan selesai ditangani dan bagaimana cara mengatasi keluhan tersebut. Target dari KPI ini adalah 1 hari sedangkan pencapaian pada tahun 2016 adalah 3 hari. Hal ini disebabkan oleh terlalu banyaknya keluhan pelanggan yang masuk selama tahun 2016, sehingga pihak perusahaan membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikan setiap keluhan. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk KPI ini adalah perusahaan dapat mengadakan pelatihan untuk karyawan tentang bagaimana harus bersikap saat mereka menerima panggilan berupa keluhan dari pelanggan, jadi karyawan yang bertugas sebagai penerima panggilan dari pelanggan harus dengan cepat menanyakan apa penyebab dari ketidaknyamanan dari pelanggan tersebut agar dapat melihat masalah yang ada dari sudut pandang pelanggan, sehingga perusahaan dapat segera menemukan cara untuk menangani keluhan tersebut.

3. KPI E4 (Tingkat peningkatan kinerja karyawan)

KPI ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kinerja (produktivitas) karyawan bidang produksi meningkat dalam kurun waktu 1 tahun. Target dari KPI ini adalah sebesar 5%, namun pada tahun 2016, kinerja karyawan CV Bagus Agriseta Mandiri justru mengalami penurunan sebesar 2.52%. Hal ini terjadi karena karyawan merasa jenuh melakukan pekerjaan yang berulang-ulang sehingga terjadi *overload*. Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk KPI ini adalah sebaiknya perusahaan melakukan rotasi pekerja untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak membutuhkan keahlian khusus serta memiliki gaji yang sama besar. Contohnya untuk pembuatan dodol apel pada CV Bagus Agriseta Mandiri adalah melakukan rotasi pekerja untuk pekerja pada tahap pencucian dan pengupasan buah, tahap penghalusan buah, serta pada tahap pengemasan. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan sistem *reward & punishment* untuk karyawannya. *Reward* yang diberikan dapat berupa program karyawan berprestasi yang dilakukan setiap bulan dengan tujuan untuk memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan *punishment* yang diberikan dapat berupa surat peringatan atau pemotongan gaji kepada karyawan yang kinerjanya menurun atau tidak mematuhi SOP dengan harapan karyawan tersebut tidak mengulangi kesalahannya dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Halaman ini sengaja dikosongkan