

**ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE*
PRISM DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP)
(STUDI KASUS : PENYAMAKAN KULIT)**

LAPORAN TUGAS AKHIR

LAPORAN INI DISUSUN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT
MEMPEROLEH GELAR SARJANA STRATA SATU (S1) PADA PROGRAM
STUDI TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG



DISUSUN OLEH :

FATIMAH

NIM 31602200098

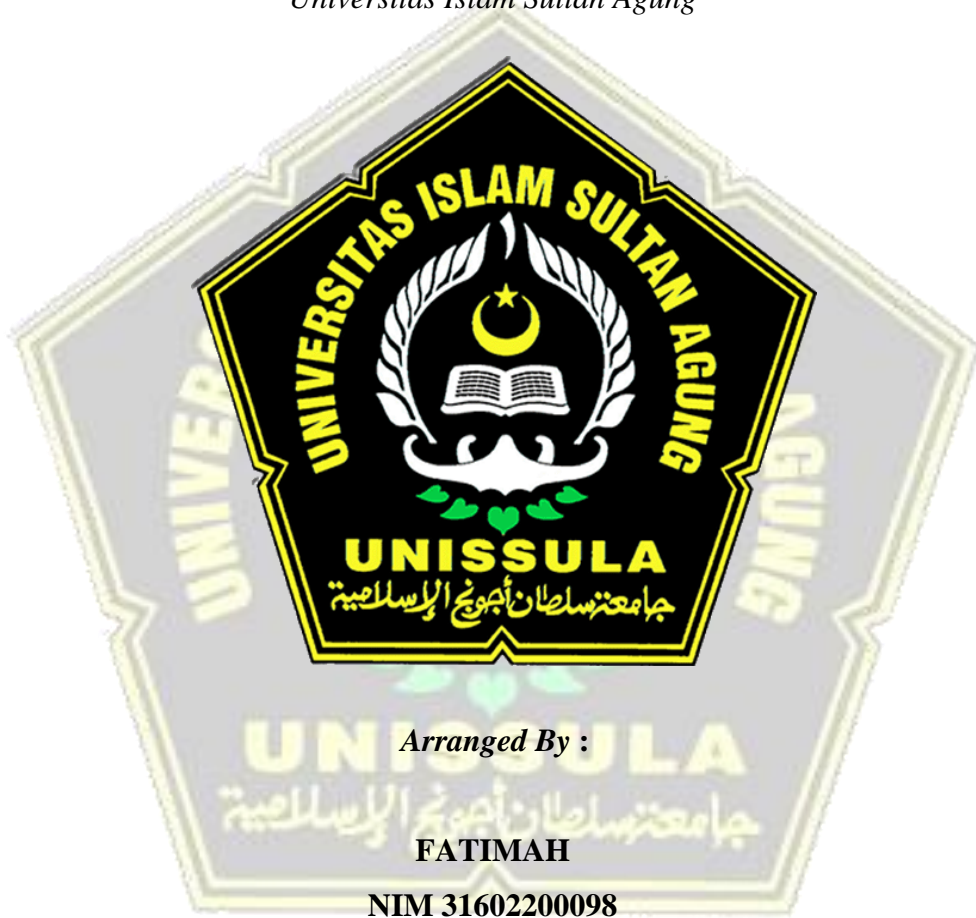
**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2024

FINAL PROJECT REPORT

***PERFORMANCE ANALYSIS USING PERFORMANCE PRISM AND
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) METHOD
(CASE STUDY: LEATHER TANNERY)***

*Proposed to complete the requirement to obtain a bachelor's degree(S1) at
Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Technology,
Universitas Islam Sultan Agung*



**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2024

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan judul “ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) (STUDI KASUS : PENYAMAKAN KULIT)” ini telah dipertahankan di depan dosen penguji Tugas Akhir pada :

Hari : Senin
Tanggal : 2 September 2024

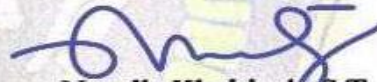
TIM PENGUJI

Penguji I



Ir. Eli Mas'idah, M.T
NIDN : 06-1506-6601

Penguji II



Nuzulia Khoiriyah, S.T., M.T
NIK. 210 603 029

Ketua Penguji



Ir. Eli Mas'idah, M.T
NIDN : 06-1506-6601

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fatimah
NIM : 31602200098
Judul Tugas Akhir : ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN
METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
(STUDI KASUS : PENYAMAKAN KULIT)

Dengan bahwa ini saya menyatakan bahwa judul dan isi Tugas Akhir yang saya buat dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Teknik Industri tersebut adalah asli dan belum pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan oleh siapapun baik keseluruhan maupun sebagian, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka, dan apabila di kemudian hari ternyata terbukti bahwa judul Tugas Akhir tersebut pernah diangkat, ditulis ataupun dipublikasikan, maka saya bersedia dikenakan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan penuh tanggung jawab.

Semarang, 5 September 2024

Yang Menyatakan



METERAI
TEMPEL
8F560ALX323482336

Fatimah

PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fatimah

NIM : 31602200098

Program Studi : Teknik Industri

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tugas akhir dengan Judul : **ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* (STUDI KASUS : PENYAMAKAN KULIT)**

Menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dan pangkalan data dan dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademis selama tetap menyantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 5 September 2024

Yang Menyatakan



Fatimah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahillobbil'amin

Puji Syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat yang telah diberikan dan atas kuasa-Nya Saya dapat mempersembahkan karya ini untuk diri Saya, orang-orang yang Saya cintai dan Universitas tempat dimana Saya menimba ilmu.

Tugas Akhir ini merupakan secuil persembahan dari Saya untuk Alm. Bapak dan Ibu Saya tercinta, yang tiada hentinya selalu memberikan doa serta kasih sayangnya kepada Saya, mengusahakan segala yang terbaik untuk Saya, mendukung dan percaya kepada setiap apapun yang Saya jalani serta selalu ada untuk Saya berpulang ketika sedih maupun bahagia.

Teruntuk Suami dan Saudara-saudara Saya yang telah mendoakan serta memberi Saya perhatian, semangat, serta dukungan dalam setiap hal yang Saya lakukan

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

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

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

HALAMAN MOTTO

"Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap."

QS. Al-Inshirah (94): 7-8

"Barangsiapa menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga."

HR. Muslim

"Hiduplah dengan penuh semangat, jadikan setiap tantangan sebagai kesempatan untuk tumbuh, dan teruslah menuntut ilmu karena hanya dengan pengetahuan kita bisa mengubah dunia dan mencapai cita-cita yang lebih tinggi."

B.J. Habibie



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamiin, Puji Syukur Saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan nikmat-Nya. Tidak lupa sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat, dan pengikutnya yang telah berjuan dan membimbing kita menyelesaikan segala urusannya di dunia. Sehingga pada akhirnya penulis mampu memiliki kesempatan dan kemudahan untuk dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir yang berjudul **Analisis Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Studi Kasus : Penyamkaan Kulit)**. Dengan segala rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya, memberikan pengetahuan serta bimbingan, dan dukungan sehingga baik langsung maupun tidak langsung telah turut membantu penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas segala limpahan rahmat-Nya sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.
2. Alm. Bapak dan Ibu Saya, terimakasih untuk segala dukungan, pengorbanan, dan doa-doa yang setiap hari selalu dipanjatkan. Semoga segala pengorbanan Alm. Bapak dan Ibu untuk Saya dibalas dengan kebaikan oleh Allah SWT. Aamiin.
3. Ibu Dr. Novi Marlyna, S.T., M.T selaku Dosen Fakultas Teknologi Industri beserta jajarannya.
4. Ibu Wiwiek Fatmawati, S.T., M.Eng selaku Ketua Program Studi Teknik Industri.
5. Ibu Dr. Nurwidiana, S.T., M.T selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan, bimbingan, dan saran untuk Tugas Akhir ini. Mohon maaf atas segala kesalahan dan keterbatasan yang Saya miliki.

6. Ibu Ir. Eli Mas'idah, M.T dan Ibu Nuzulia Khoiriyah, S.T., M.T selaku dosen penguji yang bersedia memberikan kritik dan saran untuk memperbaiki penyusunan Tugas Akhir.
7. Bapak dan Ibu Dosen Kelas Mitra Teknik Industri Universitas Islam Sultan Agung yang telah membimbing dan mengajar selama perkuliahan.
8. *Expert* Perusahaan Penyamakan Kulit yang selalu memberikan saran, pengarahan, dan pengetahuan selama penelitian.
9. Suami Saya yang baik hati dan lucu, yang selalu memberikan Saya dukungan moril dan finansial, sehingga saya dapat bersemangat dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
10. Desi Fitriasaki yang Saya anggap sebagai sepupu, adik, serta sahabat terbaik yang selalu membantu dan bersedia saya reportkan selama proses penyusunan Tugas Akhir.
11. Teman-teman Saya yaitu, Ai, Risti, Catherine, Stefinnae, dan Gizella yang selalu mendukung dan memberi motivasi untuk selalu fokus menyelesaikan Tugas Akhir.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat membutuhkan kritik dan saran sebagai evaluasi bagi penulis. Penulis berharap Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 5 September 2024

Yang Menyatakan



Fatimah

DAFTAR ISI

LAPORAN TUGAS AKHIR.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan.....	5
1.5 Manfaat.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	8
2.2 Landasan Teori	24
2.2.1 <i>Stakeholder</i>	25
2.2.2 <i>Turn over</i>	25
2.2.3 Kinerja.....	28
2.2.4 Pengukuran Kinerja.....	29
2.2.5 Elemen Pengukuran Kinerja	30

2.2.6	Langkah-langkah Pengukuran Kinerja.....	31
2.2.7	Pemilihan Metode Pengukuran Kinerja	32
2.2.8	Metode Pengukuran Kinerja <i>Performance Prism</i>	33
2.2.9	Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Performance Prism</i>	34
2.2.10	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	36
2.2.11	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	39
2.2.12	Teknik Sampling	43
2.2.13	Kuesioner	43
2.2.14	Uji Kelayakan Kuesioner	45
2.2.15	<i>Objective Matrix (OMAX)</i>	46
2.2.16	<i>Traffic Light System</i>	48
2.3	Hipotesis dan Kerangka Teoritis	48
2.3.1	Hipotesis	48
2.3.2	Kerangka Teoritis.....	51
BAB III METODE PENELITIAN		52
3.1	Metode Penelitian.....	52
3.2	Pengumpulan Data	52
3.3	Teknik Pengumpulan Data	52
3.4	Pengujian Hipotesa.....	53
3.5	Metode Analisis.....	54
3.6	Pengolahan Data.....	54
3.6.2	Analisis dan Interpretasi.....	56
3.7	Pembahasan	56
3.8	Kesimpulan dan Saran	57
3.9	Diagram Alir.....	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	59
4.1 Pengumpulan Data	59
4.1.1 Identifikasi KPI dengan Perancangan <i>Performance Prism</i>	59
4.1.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	75
4.1.3 Kebutuhan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i>	79
4.1.4 Identifikasi Strategi, Proses, dan Kapabilitas <i>Stakeholder</i>	87
4.1.5 Identifikasi <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	90
4.2 Pengolahan Data.....	93
4.2.1 Pembobotan KPI dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Proses</i> (AHP).....	93
4.2.2 Pembobotan Antar <i>Stakeholder</i> Perusahaan	96
4.2.3 Pembobotan Antar Kriteria KPI.....	98
4.2.4 Pembobotan KPI pada <i>Stakeholder</i> Pimpinan	99
4.2.5 Pembobotan KPI pada <i>Stakeholder</i> Karyawan	101
4.2.6 Pembobotan KPI pada <i>Stakeholder</i> Konsumen	104
4.2.7 Pembobotan Total Setiap KPI.....	106
4.2.8 Pengukuran Kinerja Setiap KPI	109
4.2.9 Data Setiap KPI.....	122
4.2.10 Perhitungan OMAX.....	130
4.3 Analisa dan Interpretasi.....	139
4.3.1 Analisis <i>Stakeholder</i>	139
4.3.2 Analisis Kriteria.....	140
4.3.3 Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode OMAX dan <i>Traffic Light</i> <i>System</i>	141
4.3.4 Rekomendasi Perbaikan.....	164
BAB V PENUTUP.....	186

5.1 Kesimpulan.....	186
5.2 Saran	189
DAFTAR PUSTAKA	191
LAMPIRAN.....	1915



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tinjauan Pustaka.....	11
Tabel 2. 2 Tabulasi KPI.....	18
Tabel 2. 3 Tingkat Kepentingan.....	39
Tabel 2. 4 Contoh Matrik Perbandingan Berpasangan.....	41
Tabel 2. 5 Nilai Indeks Random.....	43
Tabel 2. 6 Matriks OMAX.....	47
Tabel 4. 1 Hasil Wawancara Kebutuhan dan Kontribusi Pimpinan.....	60
Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Kebutuhan dan Kontribusi Karyawan.....	63
Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Kebutuhan dan Kontribusi Konsumen.....	66
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Hasil Identifikasi Kebutuhan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i>	69
Tabel 4. 5 Uji Validitas Kebutuhan Karyawan.....	76
Tabel 4. 6 Uji Validitas Kontribusi Karyawan.....	77
Tabel 4. 7 Uji Reliabilitas Kebutuhan dan Kontribusi.....	79
Tabel 4. 8 Hasil Kuesioner Kebutuhan dan Kontribusi.....	79
Tabel 4. 9 Identifikasi Strategi, Proses, dan Kapabilitas.....	87
Tabel 4. 10 Identifikasi KPI.....	91
Tabel 4. 11 Skala Penilaian Perbandingan AHP.....	95
Tabel 4. 12 Matriks Perbandingan Berpasangan <i>Stakeholder</i>	96
Tabel 4. 13. Normalisasi Matriks.....	97
Tabel 4. 14 Pembobotan Antar <i>Stakeholder</i>	98
Tabel 4. 15 Pembobotan Antar Kriteria.....	99
Tabel 4. 16 Pembobotan Strategi Pimpinan.....	99
Tabel 4. 17 Pembobotan Proses Pimpinan.....	100
Tabel 4. 18 Pembobotan Antar Kapabilitas Pimpinan.....	101
Tabel 4. 19 Pembobotan Antar Strategi Karyawan.....	101
Tabel 4. 20 Pembobotan Antar Proses Karyawan.....	102
Tabel 4. 21 Pembobotan Antar Kapabilitas Karyawan.....	103
Tabel 4. 22 Pembobotan Antar Strategi Konsumen.....	104
Tabel 4. 23 Pembobotan Antar Proses Konsumen.....	105
Tabel 4. 24 Pembobotan Antar Kapabilitas Konsumen.....	106
Tabel 4. 25 Bobot Total KPI.....	107
Tabel 4. 26 Data Hasil Pengukuran KPI.....	122
Tabel 4. 27 Perhitungan OMAX dan <i>Traffic Light System</i> KPI Strategi.....	132
Tabel 4. 28 Perhitungan OMAX dan <i>Traffic Light System</i> KPI Proses.....	134
Tabel 4. 29 Perhitungan OMAX dan <i>Traffic Light System</i> KPI Kapabilitas.....	137
Tabel 4. 30 Rekomendasi Perbaikan Zona Kuning.....	164
Tabel 4. 31 Rekomendasi Perbaikan Zona Merah.....	174

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Lima Faset <i>Performance Prism</i>	35
Gambar 2. 2 <i>Strategic Process Capability Map</i>	38
Gambar 2. 3 Struktur Hirarki AHP	40
Gambar 2. 4 Kerangka Teoritis	51
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian	58
Gambar 4. 1 Susunan Hirarki KPI	94



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner 1 Identifikasi Kepuasan dan Kontribusi <i>Stakeholder</i>	195
Lampiran 2. Kuesioner Likert Kepuasan dan Kontribusi	212
Lampiran 3. Hasil Uji Validasi dan Uji Reliabilitas	236
Lampiran 4. Hasil Pembobotan AHP	239



ABSTRAK

Perkembangan pesat industri bisnis di Indonesia meningkatkan tuntutan pada kemampuan manajemen untuk menghadapi perubahan dan meningkatkan efisiensi organisasi agar dapat bersaing. Salah satu sektor yang terdampak adalah perusahaan penyamakan kulit. Dalam situasi di mana pekerjaan belum selesai saat tenggat waktu mendekat, karyawan sering harus lembur untuk memenuhi target produksi yang telah ditetapkan. Perusahaan perlu memahami peran setiap stakeholder dalam proses bisnis guna menetapkan penilaian kinerja yang tepat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi stakeholder guna menyusun sistem pengukuran kinerja yang efektif. Penelitian ini melakukan identifikasi stakeholder melalui diskusi dengan expert perusahaan dan menemukan bahwa pimpinan, karyawan, dan konsumen merupakan stakeholder yang paling berpengaruh. Setelah itu, dilakukan perancangan pengukuran kinerja menggunakan Performance Prism yang mencakup Satisfaction, Contribution, Strategy, Process, dan Capability. Hasilnya adalah 56 KPI (Key Performance Indicators), terdiri dari 17 KPI untuk pimpinan, 21 KPI untuk karyawan, dan 18 KPI untuk konsumen. Setelah mengetahui semua KPI dari ketiga stakeholder, selanjutnya dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP (Analytical Hierarchy Process). Setelah melakukan penilaian kinerja menggunakan metode OMAX dan Traffic Light System, hasil menunjukkan bahwa terdapat 11 KPI berada di zona hijau, 19 KPI di zona kuning, dan 26 KPI di zona merah.

Kata Kunci : *Penyamakan Kulit, Stakeholder, KPI (Key Performance Indicators), Performance Prism, AHP (Analytical Hierarchy Process), OMAX, Traffic Light System*

ABSTRACT

The rapid development of the business industry in Indonesia increases demands on management's ability to deal with change and improve organizational efficiency in order to compete. One of the sectors affected is leather tanning companies. In situations where work has not been completed as deadlines approach, employees often have to work overtime to meet set production targets. Companies need to understand the role of each stakeholder in the business process in order to establish an appropriate performance assessment. Therefore, it is important for companies to identify stakeholders in order to develop an effective performance measurement system. This research identifies stakeholders through discussions with company experts and finds that leaders, employees, and consumers are the most influential stakeholders. After that, a performance measurement design was carried out using Performance Prism which includes Satisfaction, Contribution, Strategy, Process, and Capability. The result is 56 KPIs (Key Performance Indicators), consisting of 17 KPIs for leaders, 21 KPIs for employees, and 18 KPIs for consumers. After knowing all KPIs from the three stakeholders, weighting is then carried out using the AHP (Analytical Hierarchy Process) method. After conducting a performance assessment using the OMAX and Traffic Light System methods, the results show that there are 11 KPIs in the green zone, 19 KPIs in the yellow zone, and 26 KPIs in the red zone.

Keywords : *Leather Tannery, Stakeholders, KPI (Key Performance Indicators), Performance Prism, AHP (Analytical Hierarchy Process), OMAX, Traffic Light System.*

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri yang sangat pesat berdampak semakin tingginya tuntutan kemampuan manajemen untuk menghadapi berbagai macam perbaikan dan perubahan organisasi supaya bertahan dalam persaingan bisnis. Faktor penyebab kurang baiknya bisnis adalah kurangnya perhatian pada pemangku kepentingan (*stakeholder*). *Stakeholder* yaitu semua pihak, baik eksternal maupun internal, yang secara tidak langsung maupun langsung yang dapat terkena dampak dari perusahaan maupun dapat mempengaruhi perusahaan. *Stakeholder* dibagi menjadi dua, yaitu *stakeholder* primer dan sekunder. *Stakeholder* primer adalah pihak-pihak penting seperti pimpinan, karyawan, konsumen, dan pemasok yang perannya sangat menentukan untuk kelangsungan bisnis. Sedangkan *stakeholder* sekunder adalah pemerintah dan kelompok eksternal yang dapat terkena dampak dan dapat mempengaruhi bisnis, meskipun tidak dapat berinteraksi secara langsung dengan bisnis tersebut (Clarkson, 1995). Pemerintah berperan untuk mengatur perusahaan melalui peraturan yang berhubungan dengan lingkungan, tenaga kerja, dan perdagangan bertujuan untuk tercapainya kepatuhan hukum, kontribusi pajak, dan perlindungan konsumen. Masyarakat lokal disekitar fasilitas produksi terpengaruh oleh operasi perusahaan dan berkepentingan untuk mendapat kesempatan kerja, tanggung jawab sosial perusahaan, dan dampak terhadap lingkungan yang minimal.

Evaluasi atau pengukuran kinerja yaitu suatu proses yang menentukan seberapa efektif suatu organisasi, bagian organisasi, atau karyawan dalam mencapai suatu tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat meningkatkan efisiensi operasional yaitu dengan perbaikan dan optimalisasi proses produksi sehingga dapat menekan biaya dan dapat meningkatkan *output* produksi. Pengukuran kinerja dapat memantau kualitas produk dan mengambil tindakan korektif apabila ada penyimpangan dari standar kualitas perusahaan. Pengukuran

kinerja memungkinkan menyesuaikan waktu produksi dan pengiriman untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Penilaian kinerja dapat mengukur produktivitas karyawan, merancang program pelatihan yang sesuai, dan dapat memotivasi karyawan untuk peningkatan kinerja. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah indikator yang digunakan untuk melihat pencapaian kinerja perusahaan. Untuk dapat menentukan KPI suatu perusahaan harus melibatkan diskusi semua karyawan dan manajemen perusahaan dengan wawancara atau dokumen internal organisasi.

Penelitian ini dilakukan di sebuah industri Penyamakan Kulit yang terletak di Kabupaten Bogor. Menurut Prasetyo, *et al* (2014) penyamakan bertujuan untuk mengubah kulit mentah yang mudah rusak oleh aktivitas mikroorganisme phisis, dan khemis menjadi kulit tersamak yang lebih tahan terhadap pengaruh-pengaruh tersebut. Secara garis besar tahapan proses penyamakan kulit dimulai dari proses *sortasi/grading*, *Beam House Operation*, *tanning*, *pasca tanning*, dan *finishing*. Kulit yang diproses adalah *exotic leather* seperti kulit buaya, ular, dan biawak. *Stakeholder* internal yang terlibat dalam industri ini adalah pimpinan, karyawan, dan konsumen. Pertama, pimpinan berperan finansial didalam suatu perusahaan dengan bertanggungjawab agar dapat membuat keputusan dan menetapkan tujuan perusahaan yang strategis untuk mempengaruhi semua operasional perusahaan. Sedangkan masalah yang dihadapi pimpinan adalah keputusan serta kebijakan yang kurang sesuai dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan dapat mempengaruhi angka *turn over* karyawan. Kedua, karyawan berperan melaksanakan tugas operasional dan berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Paling banyak terjadi *turn over* karyawan pada divisi produksi. Sedangkan masalah yang dihadapi divisi produksi adalah tuntutan kerja yang tinggi apabila proses belum selesai sedangkan sudah mencapai jatuh tempo pengerjaan, maka karyawan akan lembur sampai tercapai target produksi yang telah ditentukan. Hal ini menimbulkan kelelahan pada karyawan dan terkadang bonus yang mereka tidak sesuai dengan beban kerja. Ketiga, konsumen menuntut perusahaan untuk menyediakan produk berkualitas dengan harga yang terjangkau. Sedangkan masalah yang dihadapi adalah standar yang tinggi dari konsumen memaksa

karyawan untuk dapat bekerja ekstra, jika karyawan merasa kurang mampu memenuhi standar ini maka mereka dapat meninggalkan perusahaan.

Turn over karyawan di Penyamakan Kulit cukup tinggi, Tabel 1.1 menunjukkan data karyawan masuk dan keluar dari bulan Januari – April tahun 2024 :

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Masuk dan Keluar Bulan Januari - April 2024

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Kurang Karyawan
1	Januari	869 orang	16 orang	20 orang	4 orang
2	Februari	864 orang	15 orang	17 orang	2 orang
3	Maret	847 orang	10 orang	19 orang	9 orang
4	April	888 orang	41 orang	23 orang	18 orang
Total			82 orang	79 orang	33 orang

(Sumber Perusahaan Penyamakan Kulit 2024)

Dari data tersebut karyawan keluar sejumlah 79 orang dari bulan Januari – April 2024. Sedangkan jumlah total karyawan terhitung dari 30 April berjumlah 865 orang karyawan. Persentase rata-rata karyawan keluar dari bulan Januari – April 2024 sebanyak 9.12%. Persentase ini dapat dikatakan cukup tinggi yang menunjukkan bahwa ada yang perlu ditinjau supaya mengetahui sebab *turn over* perusahaan yang tinggi sehingga, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat untuk mengurangi *turn over* karyawan. Dampak utama dari *turn over* karyawan bagi perusahaan adalah biaya proses perekrutan karyawan dan pelatihan karyawan, yaitu setiap ada karyawan yang *resign*, maka perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut dan memberi pelatihan kepada karyawan baru. Proses ini meliputi biaya pemasangan iklan lowongan kerja di portal kerja, alat-alat yang diperlukan untuk meyeleksi karyawan, proses wawancara, dan pelatihan awal atau pelatihan untuk karyawan. Selain itu, *turn over* karyawan yang tinggi akan menyebabkan ketidakstabilan dalam lini produksi, karena karyawan baru belum sepenuhnya memahami dan menguasai prosedur atau teknologi yang digunakan, hal ini dapat

menyebabkan keterlambatan dan kesalahan dalam proses produksi. Kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dapat menyebabkan penurunan efisiensi operasional karena karyawan baru perlu beradaptasi dan membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan tugas, hal ini dapat berpengaruh terhadap seluruh rantai produksi dan menyebabkan ketidakstabilan. *Turn over* perusahaan yang tinggi merupakan salah satu tanda terdapat masalah internal dalam perusahaan seperti ketidakpuasan karyawan, manajemen perusahaan yang buruk, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif. Perusahaan dapat juga meningkatkan kualitas proses rekrutmen ini yang akan dijalankan oleh *Human Resources Departement (HRD)*. Data *turn over* dapat membantu HRD untuk meningkatkan proses rekrutmen dengan menilai kembali kriteria proses perekrutan, proses wawancara, dan *onboarding* untuk memastikan kandidat yang cocok dengan kebutuhan dan budaya perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

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

1. Apa *Key Performance Indicator (KPI)* yang digunakan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan dari sudut pandang *stakeholder*?
2. Bagaimana bobot masing-masing KPI?
3. Bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan KPI yang terpilih?
4. Bagaimana strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja?

1.3 Pembatasan Masalah

Agar hasil penelitian ini selaras dengan tujuan dilakukannya penelitian, maka terdapat beberapa batasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini sebatas untuk mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang *stakeholder* paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan berdasarkan diskusi dengan *expert* perusahaan (pimpinan, karyawan, dan konsumen).
2. Perbaiki KPI sebatas usulan dan tidak dilakukan perbandingan sebelum dan

sesudah dilakukan pengukuran kinerja.

1.4 Tujuan

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis KPI dari sudut pandang *stakeholder*.
2. Menentukan bobot dari masing-masing KPI yang telah diidentifikasi.
3. Mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan berdasarkan KPI yang telah dipilih dan diberi bobot.
4. Memberikan rekomendasi strategi yang spesifik dan implementatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan evaluasi KPI.

1.5 Manfaat

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.5.1 Mahasiswa

Peneliti mampu mengimplementasikan keilmuan yang dimiliki dan memperluas wawasan mengenai analisis data kinerja perusahaan serta dapat merumuskan rekomendasi yang dapat diterapkan.

1.5.2 Universitas

Universitas dapat menawarkan solusi nyata kepada perusahaan yang dapat menghasilkan peluang penelitian dan proyek bekerja sama dimasa depan.

1.5.3 Perusahaan

Perusahaan mendapatkan rekomendasi mengenai penilaian kinerja yang tepat untuk membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja operasional dan keseluruhan.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar penulisan dan penyusunan laporan penelitian mudah dimengerti, laporan penelitian disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, permasalahan yang akan dibahas, tujuan penelitian, serta manfaat yang diharapkan dari penelitian ini. Pada

bagian ini juga diuraikan batasan masalah dan definisi operasional agar pembaca memahami konteks penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang relevan dengan topik penelitian, serta penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan. Tinjauan pustaka membantu peneliti mengidentifikasi celah penelitian dan mendukung argumen yang akan dikemukakan. Landasan teori berfungsi sebagai dasar ilmiah dalam membahas hasil penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, termasuk jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data. Bagian ini penting untuk menunjukkan validitas dan reliabilitas penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan data dan temuan penelitian yang diperoleh, kemudian dibahas dengan menghubungkannya dengan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan di Bab II. Analisis data dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan, serta saran untuk penelitian selanjutnya atau aplikasi praktis dari hasil penelitian. Kesimpulan diambil berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan pada Bab IV, sedangkan saran diberikan untuk perbaikan atau pengembangan penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka atau literatur *review* adalah sumber rujukan yang menjelaskan tentang uraian teori, temuan, dan bahan penelitian lainnya yang didapat dari bahan acuan untuk diterapkan sebagai landasan dalam penelitian. Setelah mengidentifikasi kajian dari beberapa sumber, ada banyak sumber yang membahas tentang pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Indriananur (2020) yang berjudul tentang Penerapan *Performance Prism* dan Implementasi *Green Human Resource Manajement* pada Analisis Kinerja dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Pembobotan OMAX dan *Traffic Light System*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) pada perusahaan dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan implementasi Green HRM, menilai kinerja perusahaan berdasarkan KPI yang dirancang, serta merekomendasikan perbaikan kinerja perusahaan berdasarkan KPI utama yang telah diidentifikasi. Hasil penelitian yang telah dilakukan perusahaan adalah diketahui KPI antara 3 kriteria bobot paling tinggi yaitu KPI strategi karena strategi merupakan awal suatu proses dan kapabilitas perusahaan. Berdasar *stakeholder* bobot tertinggi yaitu karyawan, karena karyawan adalah aspek penting yang menunjang keberhasilan perusahaan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Kusumah & Wahyuni (2019) yang berjudul tentang Assesment Kinerja pada Industri Manufaktur (Studi Kasus pada Bagian QC *Leather* PT. DAK). Penelitian ini bertujuan untuk menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan 5 perspektif *Performance Prism* pada departemen QC *Leather* PT. DAK, menentukan bobot masing-masing KPI melalui metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), serta menentukan tingkat kepentingan tertinggi dari 5 perspektif *Performance Prism* sebagai bahan perbaikan. Hasil penelitian yang telah dilakukan perusahaan adalah hasil pembobotan paling tinggi dengan menggunakan metode AHP diketahui tingkat

kepentingan *stakeholder* pimpinan perusahaan dengan bobot sebesar 0,63. Dari penelitian *stakeholder* pimpinan Perusahaan memiliki tingkat kepentingan tertinggi. Departemen QC *Leather* dapat melakukan perbaikan dengan menjalankan strategi yang telah dibuat supaya kontribusi dan kepuasan *stakeholder* tercapai.

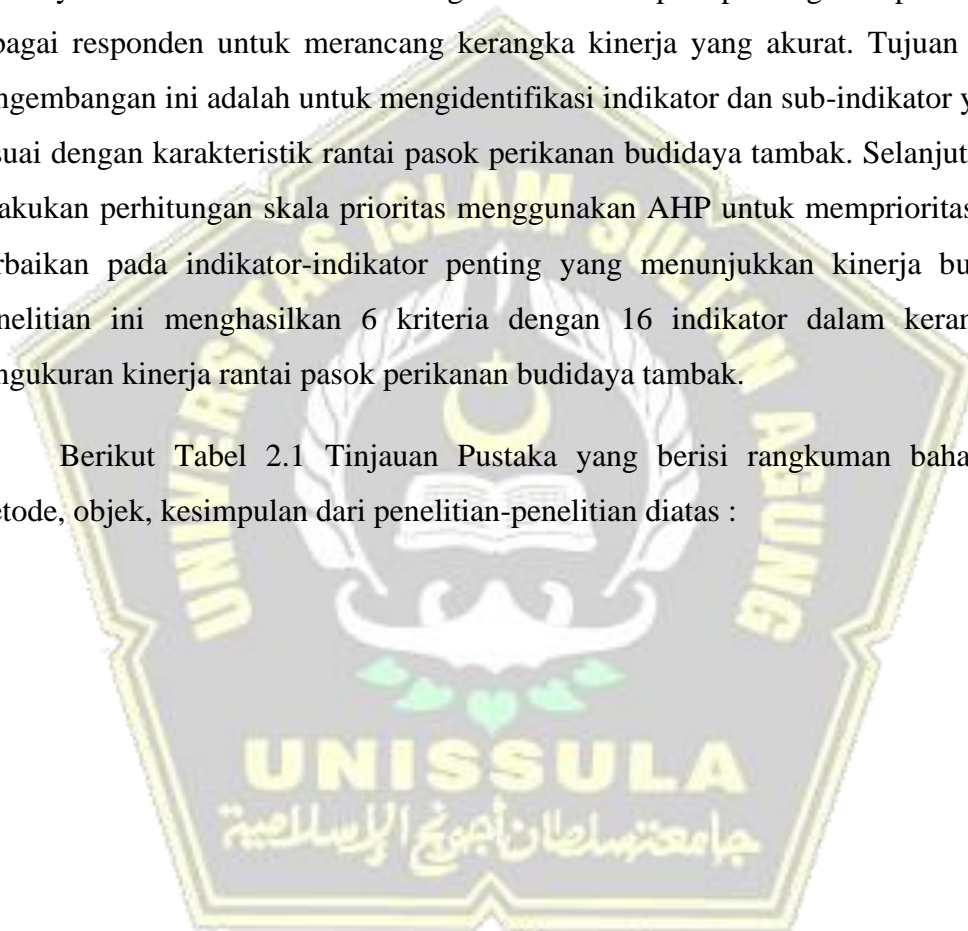
Penelitian ketiga yang dilakukan oleh Prabowo & Aditia (2020) yang berjudul tentang Analisis Produktivitas Menggunakan Metode POSPAC dan *Performance Prism* sebagai Upaya Peningkatan Kinerja (Studi Kasus : Industri baja Tulangan di PT. X Surabaya). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indeks produktivitas dengan mengukur produktivitas menggunakan metode POSPAC dan *Performance Prism*, serta mengetahui upaya peningkatan produktivitas perusahaan melalui integrasi kedua metode tersebut. Hasil penelitian yang telah dilakukan perusahaan adalah Identifikasi pengukuran produktivitas POSPAC dihasilkan nilai yang fluktuatif pada setiap bulannya. Produktivitas tenaga kerja tertinggi dengan rasio sebesar 76,96 dengan indeks produktivitas 123% dan produktivitas terendah sebesar 0,61 dengan indeks produktivitas produk sebesar 87%. Indikator Penelitian dapat diketahui pencapaian nilai belum mencapai target perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian keempat yang dilakukan oleh Widiyawati et al. (2013) yang berjudul tentang Pengukuran Kinerja pada Perusahaan *Furniture* dengan menggunakan metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan yang sebelumnya hanya mengukur kinerja karyawan secara individu melalui Sistem Kinerja Individu (SKI), tanpa adanya penilaian menyeluruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengatasi kekurangan ini, metode *Performance Prism* yang meliputi empat aspek finansial, perusahaan, pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya digunakan bersama dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk menentukan prioritas KPI, serta skoring dengan *Objectives Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* untuk menghitung total nilai indeks perusahaan dan kategorinya. Hasil penelitian menunjukkan identifikasi 79 KPI yang terdiri dari 17 KPI dari perspektif Investor, 16 KPI dari perspektif

Customer, 16 KPI dari perspektif *Employee*, 15 KPI dari perspektif *Supplier*, dan 15 KPI dari perspektif Regulator. Total nilai indeks yang diperoleh dari perhitungan OMAX adalah 5,8364, yang menunjukkan bahwa perusahaan *furniture* tersebut belum mencapai kinerja yang diharapkan dan memerlukan perbaikan.

Penelitian kelima yang dilakukan oleh Widyaningrum & Ismiyah (2019) yang berjudul tentang *Framework* Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Perikanan Budidaya Tambak. Penelitian ini dengan melibatkan para pemangku kepentingan sebagai responden untuk merancang kerangka kinerja yang akurat. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk mengidentifikasi indikator dan sub-indikator yang sesuai dengan karakteristik rantai pasok perikanan budidaya tambak. Selanjutnya, dilakukan perhitungan skala prioritas menggunakan AHP untuk memprioritaskan perbaikan pada indikator-indikator penting yang menunjukkan kinerja buruk. Penelitian ini menghasilkan 6 kriteria dengan 16 indikator dalam kerangka pengukuran kinerja rantai pasok perikanan budidaya tambak.

Berikut Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka yang berisi rangkuman bahasan, metode, objek, kesimpulan dari penelitian-penelitian diatas :



Tabel 2. 1 Tinjauan Pustaka

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	KPI	Permasalahan	Metode	Hasil Penelitian
1	Indrianur (2020)	Penerapan <i>Performance Prism</i> dan Implementasi <i>Green Human Resource Management</i> pada Analisis Kinerja dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP), Pembobotan OMAX dan	Tugas Akhir, Universitas Islam Indonesia	Strategi, Proses, Kapabilitas	Pengukuran kinerja belum pernah dilakukan di PT Geo Dua Pito. Perusahaan tersebut hanya melihat dari sudut pandang keuangan saja, jika profit meningkat maka kinerja baik dan jika profit menurun maka kinerja buruk. Supaya dapat bersaing dengan pesaingnya maka harus dilakukan pengukuran kinerja dari segi pengembangan organisasi,	<i>Performace Prism</i> , AHP, OMAX, <i>Trafic Light System</i>	Diketahui KPI antara 3 kriteria bobot paling tinggi yaitu KPI strategi karena strategi merupakan awal suatu proses dan kapabilitas perusahaan. Berdasar <i>stakeholder</i> bobot tertinggi yaitu karyawan, karena karyawan adalah aspek penting yang menunjang keberhasilan Perusahaan.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	KPI	Permasalahan	Metode	Hasil Penelitian
		<i>Traffic Light System</i>			kepuasan konsumen, dan lain sebagainya.		
2	Kusumah & Wahyuni (2019)	Assesment Kinerja pada Industri Manufaktur (Studi Kasus pada Bagian QC <i>Leather</i> PT. DAK)	Jurnal Teknologi Universitas Muhammadiyah Jakarta, Vol 11, No.1, Januari 2019	<i>Stakeholder Satisfication</i> , Perspektif Strategi, Perspektif Proses, Perspektif Kapabilitas, <i>Stakeholder</i>	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasar jumlah kulit yang dapat dihasilkan pekerja pada proses grading. Bagus tidaknya kinerja berdasar terpenuhinya target dalam periode tertentu. <i>Site</i> mini dianggap kurang tepat untuk mengukur aspek tingkat kepuasan pekerja dan sumber daya manusia.	<i>Performance Prism</i> dan AHP	Hasil pembobotan paling tinggi dengan menggunakan metode AHP diketahui tingkat kepentingan <i>stakeholder</i> pimpinan perusahaan dengan bobot sebesar 0,63. Dari penelitian <i>stakeholder</i> pimpinan Perusahaan memiliki tingkat kepentingan tertinggi. Departemen QC <i>Leather</i> dapat melakukan perbaikan dengan menjalankan strategi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	KPI	Permasalahan	Metode	Hasil Penelitian
				<i>Contribution</i>			yang telah dibuat supaya kontribusi dan kepuasan <i>stakeholder</i> tercapai
3	Aditia & Prabowo (2020)	Anlisis Produktivitas Menggunakan Metode POSPAC dan Performance Prism sebagai Upaya Peningkatan Kinerja (Studi Kasus : Industri baja Tulangan	Jurnal Rekayasa Sistem Industri , Vol 9, No 1, April 2020	Kepuasan, Strategi, proses, Kapabilitas, Kontribusi	Penelitian ini untuk mengetahui siapa saja <i>stakeholder</i> dalam perusahaan untuk dicari keinginan maupun kebutuhannya dan dilakukan pengukuran kinerja pada setiap <i>stakeholder</i> perusahaan serta mengidentifikasi indeks produktivitas dengan pengukuran produktivitas. Jika	POSPA C, <i>Performance Prism</i>	Identifikasi pengukuran produktivitas POSPAC dihasilkan nilai yang fluktuatif pada setiap bulannya. Produktifitas tenaga kerja tertinggi dengan rasio sebesar 76,96 dengan indeks produktivitas 123% dan produktivitas terendah sebesar 0,61 dengan indeks produktivitas produk sebesar 87%. Indikator Penelitian dapat diketahui pencapaian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	KPI	Permasalahan	Metode	Hasil Penelitian
		di PT. X Surabaya)			terdapat penurunan produktivitas dari salah satu unit, tindakan perbaikan dapat segera dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pada masing-masing unit tersebut.		nilai belum mencapai target perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
4	Widiyawati et.al (2013)	Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Furniture dengan menggunakan metode	<i>Jurnal of Engineering and Management in Industrial System,</i>	Strategi, Proses, Kapabilitas	Diketahui bahwa perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan Sistem Kinerja Individu atau SKI. Pengukuran SKI hanya fokus pada pengukuran	<i>Performance Prism,</i> AHP	Pengukuran dilakukan pada 5 perspektif yaitu kepuasan <i>stakeholder</i> , strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi <i>stakeholder</i> . Hasil dari penelitian ini berupa evaluasi indikator kinerja untuk

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	KPI	Permasalahan	Metode	Hasil Penelitian
		<i>Performance Prism dan Analytical Hierarchy Process</i>	Vol 1, No 1, 2013		karyawan secara individu dan tidak adanya pengukuran secara keseluruhan untuk melihat kinerja perusahaan. Sehingga, dibutuhkan pengukuran yang mengutamakan aspek Metode ini meliputi 4 aspek yaitu aspek finansial, aspek perusahaan (<i>stakeholder</i>) secara keseluruhan		mengetahui performansi dari perusahaan tersebut.
5	Widyaningrum & Ismiyah (2019)	Pengembangan <i>Framework</i> Pengukuran	Jurnal Ilmiah Teknik	Efisiensi, Fleksibilitas,	Pengembangan <i>framework</i> pengukuran kinerja rantai pasok perikanan budidaya	AHP <i>Framework</i>	penelitian ini mengadaptasi 6 dimensi dari <i>framework</i> perikanan laut menjadi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Sumber	KPI	Permasalahan	Metode	Hasil Penelitian
		Kinerja Rantai Pasok Perikanan Budidaya Tambak	Industri, Vol 18, No 1, Juni 2019	Responsif, Kualitas Produk, Fasilitas, Keterlibatan Pemerintah	tambak dengan melibatkan <i>stakeholder</i> sebagai responden untuk merancang kerangka kinerja secara tepat. Hal ini digunakan untuk mengidentifikasi indikator dan sub-indikator sesuai dengan karakteristik rantai pasok perikanan budidaya tambak.		kriteria dan didapatkan kriteria efisiensi, fleksibilitas, responsiveness, kualitas produk, kualitas proses, fasilitas dan keterlibatan pemerintah. Hasil dari penelitian hanya memberikan informasi tingkat kepentingan ke-6 kriteria menggunakan metode pembobotan AHP.

Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, salah satunya *performance prism*. *Performance prism* merupakan metode yang dapat melakukan pendekatan secara keseluruhan *stakeholder* yang dapat berpengaruh untuk mengukur kinerja perusahaan. Hal ini berdasarkan penelitian oleh Indriananur (2020). Metode *Performance prism* memiliki sudut pandang yang luas dari segi kepuasan, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi dari setiap *stakeholder* yang ada di perusahaan, sehingga tidak hanya mengukur hasil tetapi juga mengukur sisi aktivitas juga. Hal ini dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Widiyawati *et al.* (2013).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Neely *et al.*, 2000), menyatakan bahwa “Lima perspektif diambil berdasarkan pengembangan metode *performance prism* dari metode pengukuran kinerja sebelumnya”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa metode *performance prism* merupakan pengembangan dari metode pengukuran kinerja sebelumnya dari sisi perspektif yang lebih luas dan menjangkau setiap pemangku kepentingan yang ada di perusahaan. Metode *performance prism* merupakan metode yang *flexibel* dalam mengatasi permasalahan pengukuran kinerja tanpa ada batasan baik perusahaan kecil ataupun besar, sistem organisasi yang beragam dan dalam kondisi apapun. Oleh karena itu, metode ini digunakan oleh beberapa perusahaan yang memiliki budaya berbeda.

Penerapan metode *performance prism* diawali dengan pengidentifikasian *stakeholder* yang berpengaruh dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan Rufaidah & Vidiyanto (2018) mengidentifikasi *stakeholder* dan mengambil 100 sampel yang meliputi pemegang saham, karyawan (marketing, keuangan, penjualan, mekanik, kepala mesin, gudang), pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Setelah mengidentifikasi *stakeholder* yang berpengaruh tahapan selanjutnya mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi dengan menanyakan setiap *stakeholder* yang berpengaruh tersebut, hal ini dilakukan juga pada penelitian (Prabowo & Aditia, 2020). Pada proses mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi dilakukan wawancara dengan memberikan pertanyaan, Severgnini *et al.* (2018) menggunakan format pertanyaan yang dikembangkan oleh Neely, Adams, dan

Crowe pada 2000, pertanyaan yang digunakan untuk menganalisis kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* utama.

Penelitian lain menggunakan format wawancara yang dilakukan dengan expert perusahaan untuk menentukan item-item yang akan ditanyakan. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi. Untuk menentukan KPI membutuhkan sebuah acuan yang didapatkan dari penelitian terdahulu. Tabel tabulasi KPI berisi sumber-sumber yang dapat dijadikan acuan dalam penentuan KPI. . Tabel tabulasi KPI dapat dilihat pada Tabel 2.2:

Tabel 2. 2 Tabulasi KPI

No	Stakeholder	KPI	Sumber
1	KPI Strategy		Indrianur (2020)
	Pimpinan	Persentase tingkat produksi	
		Persentase pengurangan biaya produksi	
		Jumlah SDM yang ahli	
	Karyawan	Persentase peningkatkan kinerja karyawan	
		Persentase pemahaman manajemen lingkungan	
		Persentase tingkat kenyamanan dan kepuasan karywan	
	Supplier	Jumlah <i>purchase order</i>	
		Tingkat kepuasan <i>supplier</i>	
		<i>Controlling</i> kinerja <i>supplier</i>	
	Buyer	Tingkat kepuasan <i>buyer</i>	
	Masyarakat	Jumlah keluhan masyarakat	
		Jumlah karyawan lokal	
		Jumlah bantuan yang diberikan	
KPI Process			
Pimpinan	Persentase pengawasan produksi		

No	Stakeholder	KPI	Sumber
		Jumlah fasilitas karyawan	
		Persentase pemakaian unit alat	
	Karyawan	Penilaian karyawan	
		Evaluasi seluruh divisi	
		Tingkat produktivitas karyawan	
	Supplier	Jumlah <i>supplier</i> tetap	
		Masa kontrak <i>supplier</i>	
		Persentase pembayaran tepat waktu	
	Buyer	Pengiriman tepat waktu	
		Tingkat keluhan <i>buyer</i>	
		Persentase kesesuaian spek yang diinginkan	
		Tingkat keluhan masyarakat	
	Masyarakat	Jumlah pelatihan dampak lingkungan	
		Frekuensi pengadaan <i>recruitment</i>	
		KPI Kapabilitas	
	Pimpinan	Sales <i>growth</i>	
		Net profit margin	
		Tingkat kepuasan investor	
	Karyawan	Jumlah keluhan karyawan	
		Penerapan <i>Zero-Accident</i>	
		Persentase tata tertib dipatuhi	
Supplier	Efisiensi unit alat		
	Persentase kelengkapan barang yang diorder		
	Frekuensi pengecekan <i>time sheet</i>		
Buyer	Tingkat keluhan <i>buyer</i> yang diterima		
	Masa kontrak dengan <i>buyer</i>		
	<i>Quality control</i> hasil produksi		

No	Stakeholder	KPI	Sumber	
	Masyarakat	Tingkat keluhan masyarakat		
		Tingkat kepuasan masyarakat		
		Tingkat penanganan limbah di lingkungan		
2	Stakeholder Satisfaction		Kusumah & Wahyuni (2019)	
	Pimpinan	Peningkatan keuntungan		
		Peningkatan <i>skill</i> karyawan		
		Pekerjaan karyawan yang efektif dan efisien		
		Minimasi biaya operasional		
		Kemudahan mengontrol dan mengevaluasi perusahaan		
	Karyawan	Jaminan hari tua		
		Jaminan kesehatan		
		Pelatihan <i>skill</i> karyawan		
		Kondisi kerja yang nyaman		
		Keluhan karyawan lebih diperhatikan		
		Penghargaan kerja berupa jenjang karir		
		Pemberian bonus atau tunjangan karyawan		
	Pemasok	Keuntungan yang banyak		
		Pembayaran tepat waktu		
		Administrasi yang mudah dan cepat		
		Keberlangsungan kerja sama yang baik		
	KPI Strategi			
	Pimpinan	Penggunaan sistem komputerisasi		
		Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal		

No	Stakeholder	KPI	Sumber	
	Karyawan	Perbaiki kondisi tempat kerja untuk meningkatkan kenyamanan		
		Perbaiki kinerja dan loyalitas karyawan		
	Pemasok	Menjaga komunikasi dengan pemasok		
		Keberlanjutan pengontrolan kerja pemasok		
	KPI Proses			
	Pimpinan	Informasi data yang akurat		
		Merencanakan pengembangan perusahaan		
	Karyawan	Meningkatkan kedisiplinan dan penghargaan karyawan		
		Komunikasi antara atasan dan bawahan yang baik		
	Pemasok	Melakukan pemesanan terencana		
		Adanya kesepakatan standart kualitas produk		
	KPI Kapabilitas			
	Pimpinan	Sistem informasi yang terpercaya		
		Semua informasi terdokumentasi		
	Karyawan	Perhatian terhadap keluhan karyawan		
		Penyediaan kesempatan jenjang karir		
	Pemasok	Memberikan informasi produk		
		Pengecekan kualitas produk pesanan		
	Stakeholder Contribution			
	Pimpinan	Menyediakan modal		
Memberikan pelatihan <i>skill</i> karyawan				
Menyediakan tempat kerja yang nyaman				

No	Stakeholder	KPI	Sumber		
		Memberikan penghargaan pada karyawan berprestasi			
		Memberikan jaminan kesehatan dan jaminan hari tua			
		Memberikan tunjangan atau bonus karyawan			
	Karyawan	Bekerja disiplin sesuai aturan			
		Menjaga keamanan dan ketertiban tempat kerja			
		Datang bekerja tepat waktu			
		Tingkat absensi yang rendah			
		Bekerja efektif dan efisien			
	3	KPI Satisfaction		Aditia & Prabowo (2020)	
		Investor			<i>Return On Asset (ROA)</i>
Tenaga Kerja		Tingkat pelanggaran tenaga kerja			
Konsumen		Persentase produk cacat			
<i>Supplier</i>		Persentase pembayaran tepat waktu			
Masyarakat		Tingkat mengatasi keluhan masyarakat			
KPI Strategi					
Investor		<i>Return On Invest (ROI)</i>			
Tenaga Kerja		Persentase keluhan jaminan sosial dan kesehatan			
Konsumen		Persentase keluhan yang dilayani			
<i>Supplier</i>		Persentase peningkatan pembelian			
Masyarakat		Tingkat pengembangan pelatihan masyarakat			
KPI Proses					
Investor	Persentase peningkatan margin				

No	Stakeholder	KPI	Sumber
	Tenaga Kerja	Persentase tenaga kerja nyaman dengan lingkungan	
	Konsumen	Tingkat pertumbuhan pelanggan	
	<i>Supplier</i>	Persentase kewajiban terpenuhi	
	Masyarakat	Tingkat hasil kegiatan CSR	
	KPI Kapabilitas		
	Investor	Rasio produktivitas terhadap modal	
	Tenaga Kerja	Produktivitas tenaga kerja	
	Konsumen	Tingkat kepuasan pelanggan	
	<i>Supplier</i>	Persentase material cacat	
	Masyarakat	Tingkat kepuasan masyarakat	
	KPI Kontribusi		
	Investor	Persentase keuntungan perusahaan	
	Tenaga Kerja	Tingkat kedisiplinan tenaga kerja	
	Konsumen	Persentase konsumen yang loyal	
	<i>Supplier</i>	Persentase pengiriman tepat waktu	
	Masyarakat	Tingkat kepuasan hasil CSR	
	4	Investor	
Manajemen <i>review</i>			
<i>Customer</i>		Mutu produk sesuai standar	
		Manajemen <i>complain</i>	
<i>Employee</i>		Peningkatan kesejahteraan	
		Tingkat kedisiplinan karyawan	
		Tingkat capaian produktivitas karyawan	
<i>Supplier</i>	Tingkat karyawan sakit		
<i>Supplier</i>	Lamanya pembayaran		

No	Stakeholder	KPI	Sumber
		Percepatan waktu pemenuhan kewajiban pemasok	
		Persentase jumlah produk cacat	
		KPI Efisiensi	
		Total biaya	
		Laba	
		Pengembalian investasi / ROI	
		KPI Fleksibilitas	
		<i>Cash to cash cycle time</i>	
		Fleksibilitas pengiriman	
		Fleksibilitas volume produksi	
		KPI Responsif	
		<i>Fill rate</i>	
		<i>Lead time</i>	
		KPI Fasilitas	
		Peralatan	
		Ketersediaan bahan baku	
		<i>Cold Storage</i>	
		KPI Keterlibatan Pemerintah	
		Pelatihan pelaku usaha	
		Organisasi pelaku usaha	
		Stabilitas harga	
		KPI Kualitas produk	
		Penampilan produk	
		Umur produk	
5	Pembibit, Petani Tambak, Pengepul		Widyaningrum & Ismiyah (2019)

2.2 Landasan Teori

Berikut ini landasan teori dari tugas akhir penulis dari penelitian di Penyamakan Kulit berikut dibawah ini:

2.2.1 *Stakeholder*

Stakeholder adalah individual atau kelompok yang berinteraksi, yang memiliki “saham”, atau kepentingan pada perusahaan. *Stakeholder* adalah konstituen integral dalam hubungan bisnis dan masyarakat (Archie & Ann, 2015). Penting bagi suatu organisasi untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* jika bertransaksi dengan organisasi tersebut. Apabila organisasi gagal memberi *value* kepada *stakeholdernya*, maka dapat mengakibatkan pengurangan reputasi organisasi tersebut, tetapi apabila *stakeholder satisfaction* terpenuhi, berarti kinerja organisasi telah baik dan pada akhirnya organisasi dapat mencapai tujuan akhir, yaitu peningkatan *profit* (laba). Kesuksesan organisasi dimasa mendatang tergantung pada pendekatan manajemen yang dapat merefleksikan kebutuhan dan memperhatikan keinginan semua *stakeholdernya*. Dalam perusahaan biasanya terdapat *stakeholder* antara lain :

1. Pimpinan

Pimpinan perusahaan memiliki tanggung jawab penuh terhadap proses yang ada di perusahaan.

2. Karyawan

Karyawan merupakan pihak yang penting dan secara langsung berperan di perusahaan, karena kinerja dan kualitas karyawan dapat menentukan kualitas dan pelayanan suatu perusahaan. Kepuasan dan kebutuhan karyawan terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan dapat menjaga kinerja, kedisiplinan dan kemampuannya dalam bekerja sehingga produktivitasnya semakin baik.

3. Konsumen

Konsumen atau orang yang akan memakai produk atau menggunakan jasa dari perusahaan baik berupa individu, grup maupun organisasi. Pelanggan biasanya menuntut suatu perusahaan untuk memiliki standar kualitas tertentu baik dalam produknya maupun pelayanan yang diberikan.

2.2.2 *Turn over*

Perputaran (*turn over*) adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela atau pindah kerja dari tempat kerja ke tempat kerja lain.

Turn over yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan cost yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan recruitment, pelatihan yang memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. *Turn over intention* adalah tingkat atau intensitas keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Banyak faktor yang menyebabkan munculnya niat ini, salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Johar Kuswahyudi et al., 2022). *Turn over* karyawan tinggi dalam sebuah perusahaan manufaktur bisa disebabkan oleh beberapa faktor yang berbeda, termasuk:

1. Ketidakpuasan kerja : Jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka karena alasan seperti beban kerja yang berlebihan, kurangnya penghargaan atau kompensasi yang tidak memadai, mereka mungkin mencari kesempatan kerja lain.
2. Ketidakesesuaian budaya perusahaan : Jika karyawan merasa tidak cocok dengan budaya perusahaan, nilai-nilai, atau lingkungan kerja, mereka mungkin memilih untuk *resign*.
3. Ketidakpuasan dengan manajemen : Karyawan mungkin mengalami ketidakpuasan dengan manajemen langsung mereka, entah karena kurangnya dukungan, komunikasi yang buruk, atau perasaan bahwa masalah mereka tidak didengar atau diatasi.
4. Kesempatan karir yang terbatas : Jika karyawan merasa bahwa ada sedikit atau tidak ada kesempatan untuk pertumbuhan karir di perusahaan tersebut, mereka mungkin mencari peluang di tempat lain yang menawarkan lebih banyak kemajuan.
5. Konflik dengan rekan kerja : Konflik interpersonal di tempat kerja dapat menjadi faktor penting yang menyebabkan karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.
6. Ketidakseimbangan kerja-hidup : Jika perusahaan tidak menyediakan keseimbangan kerja-hidup yang memadai, seperti fleksibilitas jam kerja atau

program kesejahteraan karyawan, karyawan mungkin mencari pekerjaan di tempat lain yang menawarkan kondisi yang lebih baik.

7. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab : Jika karyawan tidak jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka, atau jika peran mereka terlalu ambigu atau berubah-ubah secara teratur, hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan akhirnya mengarah pada keputusan untuk pergi.
8. Tren industri : Terkadang, tingkat *turn over* yang tinggi dapat menjadi refleksi dari tren industri yang lebih besar, di mana perusahaan dalam industri tertentu mungkin mengalami kesulitan untuk mempertahankan karyawan karena persaingan yang kuat atau faktor-faktor eksternal lainnya.

Mengukur tingkat *turn over* perusahaan manufaktur dengan menggunakan penilaian kinerja bisa memberikan wawasan yang berharga tentang alasan di balik *turn over* tinggi dan area mana yang mungkin perlu diperbaiki. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil:

1. Identifikasi metrik kinerja yang relevan : Tentukan metrik kinerja yang paling relevan untuk perusahaan manufaktur. Ini bisa termasuk tingkat produktivitas, kualitas produk, tingkat kehadiran, kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja, atau tingkat keterlibatan karyawan.
2. Analisis data kinerja : Gunakan data kinerja untuk menganalisis kinerja karyawan secara individu dan tim. Identifikasi pola atau tren yang mungkin berkorelasi dengan tingkat *turn over* yang tinggi, seperti karyawan dengan kinerja rendah atau karyawan yang sering absen.
3. Korelasikan dengan tingkat *turn over* : Bandingkan data kinerja dengan tingkat *turn over* karyawan. Identifikasi apakah ada korelasi antara kinerja rendah atau masalah kinerja lainnya dengan tingkat *turn over* yang tinggi. Misalnya, apakah karyawan yang memiliki kinerja rendah cenderung meninggalkan perusahaan lebih sering daripada yang memiliki kinerja tinggi.
4. Kaji faktor-faktor penyebab : Tinjau data penilaian kinerja untuk mencari tahu apakah ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kinerja karyawan atau keinginan mereka untuk tinggal di perusahaan. Misalnya, apakah karyawan

yang merasa kurang dihargai cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah dan akhirnya meninggalkan perusahaan.

5. Lakukan analisis perbandingan : Bandingkan data kinerja antara karyawan yang tinggal dan yang pergi. Apakah ada pola atau perbedaan yang signifikan dalam kinerja antara dua kelompok ini. Ini dapat membantu Anda memahami apakah ada faktor-faktor kinerja tertentu yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
6. Ambil tindakan perbaikan : Berdasarkan analisis, identifikasi area-area dimana perbaikan dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi tingkat *turn over*. Ini bisa meliputi perbaikan dalam manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, peningkatan komunikasi, atau perubahan dalam kebijakan kompensasi dan tunjangan.

Dengan menggabungkan data kinerja dengan tingkat *turn over*, Anda dapat mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika di tempat kerja Anda dan mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan retensi karyawan dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

2.2.3 Kinerja

Beberapa pengertian kinerja, salah satunya yaitu menurut Galib & Hidayat (2018), kinerja adalah program kegiatan melalui rencana strategis organisasi, yang dituangkan dalam kebijakan, visi dan misi dalam realisasi tujuan, dan sasaran dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pengukuran kinerja karena pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Hal tersebut dikatakan penting agar suatu organisasi mengetahui apakah kinerja sudah mencapai tujuan dan dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2000). Kinerja (*performance*) biasanya dikaitkan dengan faktor individual saja, tapi pada kenyataannya kinerja dapat dikaitkan dengan

faktor-faktor tertentu diluar faktor individual yang mempengaruhi kinerja seperti situasi, kepemimpinan, sistem, dan tim.

2.2.4 Pengukuran Kinerja

Fahrudin (2020), menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan alat tindakan yang menganalisis proses dalam suatu perusahaan dari sudut pandang pimpinan perusahaan, manajemen, dan karyawan saat mereka berkolaborasi dalam kegiatan berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama. Meskipun peran langsung dari setiap sistem pengukuran kinerja adalah untuk memeriksa misi atau tujuan yang didirikan, sistem tersebut memenuhi beberapa tujuan lain dalam organisasi seperti dukungan keputusan, diagnosis, evaluasi kinerja dan efek pemantauan rencana strategis. Sehingga pengukuran kinerja dapat dikatakan sebagai alat yang digunakan untuk menilai kualitas efisiensi maupun efektivitas kerja. Ukuran kinerja dapat diartikan sebagai parameter yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang sudah dilakukan. Menurut (Farid et al., 2022), mengukur kinerja memungkinkan perusahaan meningkatkan kualitas perusahaan serta produk dan layanan yang disediakan. Pasanya, jasa dan produk yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh kinerja seluruh sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di perusahaan.

Menurut Wardhani (2001) pengukuran kinerja sangatlah penting untuk dilakukan, hal tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pengukuran kinerja akan bermanfaat bagi suatu organisasi, salah satunya yaitu menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur dan terfokus pada rencana strategis, goal, dan performansi. Selain itu terdapat mekanisme pelaporan pada *upper management*.
- b. Pengukuran kinerja lebih terfokus pada suatu organisasi terkait apa yang diselesaikan dan lebih menekan untuk berkonsentrasi pada waktu, sumber daya dan energi dalam pencapaian tujuan.
- c. Pengukuran kinerja juga dapat memperbaiki komunikasi internal karyawan dan eksternal antara organisasi dengan *customer* maupun *Stakeholders*.

- d. Pengukuran kinerja dapat membantu suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan program serta biayanya.

Widyastuti et al. (2017) telah menjelaskan terkait pengukuran kinerja memungkinkan perusahaan untuk memantauperkembangan bisnis dibandingkan dengan hasil sebelumnya dan hasil pesaing. Sistem pengukuran kinerja diklasifikasikan ke dalam sistem yang berbeda sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja *full integrated* adalah pengukuran kinerja terbaik. System pengukuran kinerja tersebut menjelaskan hubungan kausal yang melewati organisasi dengan beragam keperluan. Keperluan yang dimaksud yaitu kepentingan *stakeholder* dipertimbangkan. Sistem dan pelaporan data harus terkoneksi satu dengan yang lainnya.
2. Pengukuran kinerja *balance* adalah dapat melihat kinerja dari penglihatan multidimensi dari beragam horizon dan perspektif dengan perbedaan waktu. Tujuan dari pengukuran kinerja ini untuk memperbaiki daripada membandingkan dengan memonitor.
3. Pengukuran kinerja *mostly financial* adalah sistem berdasarkan pengukuran kinerja tradisional seperti produktifitas pekerja dan aliran kas. *Mostly financial* adalah pengukuran kinerja yang berorientasi pada optimasi dan profit berdasar pada efisiensi biaya dan dan hsainya berjangka pendek pada umumnya.

2.2.5 Elemen Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa elemen. Menurut Furthwangler (2002) elemen tersebut antara lain :

1. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja ini diukur berdasarkan:

- a. Kecepatan, sebuah proses dapat dikatakan efisiensi apabila tingkat kecepatan dalam melakukan proses meningkat.
- b. Kualitas, kualitas merupakan satu hal yang wajib dalam pengukuran kinerja, apabila suatu proses dilakukan secara cepat tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia.
- c. Layanan, sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas

d. Nilai, nilai merupakan kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga sehingga memungkinkan konsumen untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang telah mereka bayarkan.

2. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan menghargai kepemimpinan pemimpin mereka. Keahlian karyawan akan mempengaruhi segmen penilaian kinerja.

3. Kepuasan karyawan

Elemen kunci dalam perbaikan kinerja adalah kepuasan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan antara lain pembelajaran, keanekaragaman, perkembangan, partisipasi, pengakuan dan keamanan.

4. Keputusan kompensasi

Dengan memberikan kompensasi karyawan akan lebih termotivasi untuk berkembang karena mereka merasa ada penghargaan yang jelas untuk pekerjaan yang mereka lakukan, untuk itu memastikan kompensasi karyawan terpenuhi adalah hal yang penting.

5. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pimpinan maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Dan hal ini merupakan jaringan pengaman baik pimpinan maupun karyawan tidak akan terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya.

2.2.6 Langkah-langkah Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja terdapat lima langkah yang perlu dilakukan menurut Moeriono (2012), yaitu :

1. Mendesain

Sebelum mengukur kinerja, desain terlebih dahulu seperti apa bentuk dan siapa yang harus diukur, apa pengukurannya dan metode apa yang digunakan untuk pengukuran. Proses ini meliputi berbagai kegiatan

bagaimana memutuskan model mana yang akan dipilih, termasuk rangkanya untuk menentukan indikator kinerja utama.

2. Mengukur

Hal yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mengukur. Hal ini dilakukan untuk mengukur indikator yang diperlukan dengan data yang dimiliki perusahaan.

3. Mengevaluasi hasil pengukuran

Selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran setelah mengukur.

4. Merencanakan

Menindaklanjuti hasil evaluasi pengukuran yang didapat pada tahap evaluasi dengan indikator-indikator yang memperlihatkan hasil kinerja yang kurang baik.

5. Mengevaluasi

Tahap terakhir adalah mengevaluasi pengukuran kinerja yang telah dilakukan, apakah pengukuran kinerja telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2.2.7 Pemilihan Metode Pengukuran Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja pada suatu perusahaan, diperlukan sebuah metode yang dapat mengukur atau menilai kinerja dari organisasi/perusahaan tersebut. Saat ini metode yang populer dipakai untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan yaitu *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif sebagai dasar perancangannya. SMART sangat minim digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, karena metode ini hanya fokus pada keberhasilan departemen dan fungsi perusahaan tanpa memperhatikan kejelasan strategi. Jadi pada metode ini strategi tidak dipertimbangkan. Sedangkan, *Integrated Performance System* berbeda dengan metode-metode sebelumnya, model ini memperhatikan keinginan *stakeholder* sebagai titik awal melakukan pengukuran kinerjanya. Adapun *Performance Prism* merupakan metode yang menyempurnakan metode-metode sebelumnya. Model ini selain didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas *stakeholder*. Agar memenuhi kepuasan

stakeholder maka dibutuhkan strategi-strategi, proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk menjalankan strategi tersebut.

Performance prism merupakan metode yang menyempurnakan metode *Balance Scorecard* dan kebalikan dari IPMS dimana strategi merupakan Batasan untuk keinginan *stakeholder*, sedangkan *performance prism* menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai hal utama yang dipertimbangkan dalam membuat strategi, proses, dan kapabilitas perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, dan dilihat dari studi literatur menunjukkan bahwa metode *performance prism* memiliki kelebihan dibanding model *Balanced Scorecard*, SMART, dan IPMS (Nelly dan Adam, 2000). Kelebihan *Performance Prism* dibandingkan dengan metode lainnya yaitu metode ini diawali dengan mengidentifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* dan menjadikannya sebagai dasar membuat strategi perusahaan. Selain itu, melibatkan *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pimpinan dan investor, *supplier*, konsumen, dan regulator. Metode *Performance Prism* tidak hanya berdasar pada strategi tetapi juga memperhatikan kontribusi dan kepuasan *stakeholder*, kapabilitas perusahaan, dan proses. *Performance Prism* juga memiliki keunggulan tersendiri jika dibandingkan dengan metode IPMS, dimana *Key Performance Indicator* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari KPI strategi, KPI proses, dan KPI kapabilitas yang didapatkan dari kepuasan *stakeholder* serta tujuan perusahaan. Jadi, kelebihan dan kelemahan suatu perusahaan dapat terlihat, apakah dari sisi strategi, proses atau kapabilitas. Selain itu, *Performance prism* juga memperhatikan dari aspek konsumen. Perusahaan penyamakan kulit akan memperhatikan kepuasan *stakeholder* untuk menunjang kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dari penjelasan diatas maka metode yang akan digunakan untuk mengukur kinerja dari perusahaan penyamakan kulit yaitu metode *Performance Prism*.

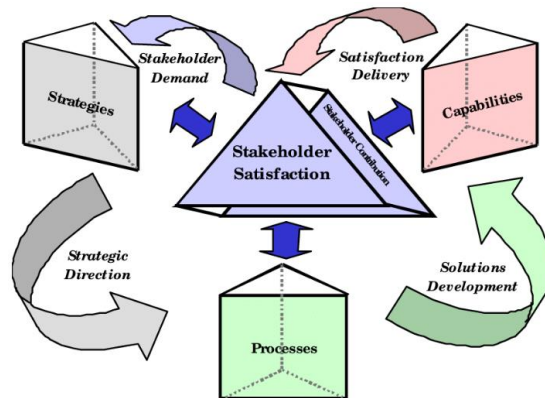
2.2.8 Metode Pengukuran Kinerja *Performance Prism*

Performance prism yaitu pengukuran kinerja yang inovatif dan kerangka kerja manajemen kinerja dengan memperhatikan dari beberapa sisi dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) supaya lebih maksimal (Adianto et al.,

2014). *Performance prism* mengukur kepentingan seluruh *stakeholder* yaitu, *satisfaction*, *contribution*, strategi, proses, dan kapabilitas. *Performance prism* memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder* bukan dari strategi. *Performance prism* memiliki kelebihan, yaitu dimana *Key Performance Indicators* (KPI) yang diidentifikasi terdiri dari *Strategy*, *Process*, dan *Capability* hasil dari identifikasi terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen, serta tujuan perusahaan. Dari identifikasi mengenai kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, maka akan memberi perusahaan untuk pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat, agar perusahaan dapat mengevaluasi strategi yang telah diterapkan sebelumnya. Ada lima sisi di *performance prism*, yaitu kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, strategi, proses, dan kapabilitas. *Performance prism* mempunyai kelebihan yaitu, mengukur kinerja bukan hanya dari sebagian, tetapi juga seluruh *stakeholder* yang terlibat (pimpinan, karyawan, dan konsumen). Oleh karena itu, metode ini cocok digunakan untuk pengukuran kinerja di Penyamakan Kulit.

2.2.9 Pengukuran Kinerja Menggunakan *Performance Prism*

Perfromance prism merupakan filosofi dari sebuah bangun prisma yang memiliki lima sisi, dimana pada bagian atas dan bawah merupakan sisi *satisfaction* dan *contribution* sedangkan tiga sisi lain yang menopang yaitu *strategy*, *process*, dan *capability* (Rahabistara et al., 2016). Hal tersebut merupakan lima faset penting yang harus ada di *performance prism* dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2. 1 Lima Faset *Performance Prism*

Pendekatan dari pengukuran kinerja menggunakan metode ini tidak dilihat dari strategi awal melainkan melibatkan *stakeholder*. Pada metode ini, kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* merupakan salah satu pengambilan keputusan berupa strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mengevaluasi strategi yang dilakukan sebelumnya. Berikut pertanyaan yang bisa dijadikan acuan untuk proses wawancara dengan expert perusahaan menurut Severgnini et al (2018) :

a. *Stakeholder satisfaction*

- *In your opinion, who are the most important people or institutions to run your business?*
- *What do you think each of these people or institutions need from your company?*

b. *Contribution of Stakeholders*

- *As a company manager, what do you want from these people or institutions?*
- *What do you actually receive as a result, when the interests of the actors relevant to your business are met?*

Berikut merupakan lima kunci pertanyaan yang dapat mengidentifikasi 5 faset menurut Neely & Adams (2000) :

1. *Stakeholder satisfaction* : apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh *stakeholder*?

2. *Strategies* : strategi apa yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*?
3. *Processes* : proses apa yang harus dilakukan perusahaan untuk memenuhi strategi tersebut?
4. *Capabilities* : kapabilitas atau seperti apa kesanggupan dari perusahaan untuk menjalankan proses yang sudah ditentukan?
5. *Stakeholder contribution* : kontribusi apa yang dibutuhkan perusahaan dari *stakeholder*.

Analisis yang lebih valid dan menyeluruh dapat dilakukan analisis dengan melibatkan *stakeholder* yang terkait untuk dapat memberikan rekomendasi yang sesuai dan dapat diterapkan untuk menunjang kinerja Penyamakan Kulit. *Stakeholder* yang akan dilibatkan didalam Penyamakan Kulit yaitu :

- a. Pimpinan perusahaan : pimpinan perusahaan dapat memberikan pandangan strategis perusahaan. Memberikan data terkait dengan kebijakan, tujuan, dan kinerja organisasi
- b. Karyawan : karyawan dapat memberikan informasi mengenai operasional, masalah operasional, dan kinerja organisasi.
- c. Konsumen : konsumen dapat memberikan umpan balik tentang kualitas produk layanan pelanggan, dan harga.

2.2.10 Key Performance Indicator (KPI)

Indikator Kinerja Utama atau biasa disebut KPI (*Key performance indicator*) merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Menurut Moehariono (2012) KPI merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Menurut Moehariono (2012), selain sebagai acuan ukuran dalam

melihat keberhasilan suatu perusahaan, KPI (*Key performance indicator*) atau Indikator Kinerja Utama juga memiliki beberapa peran lain, antara lain :

1. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui area dimana karyawan bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan.
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
3. Sebagai media yang secara khusus menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Berikut merupakan kata kunci untuk mengidentifikasi *Key performance indicator* (KPI), yaitu :

1. Memiliki proses bisnis.
2. Tujuan yang jelas dari proses bisnis.
3. Ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan
4. Investigasi unsur-unsur yang mempengaruhi tujuan (Moehariono, 2012).

Identifikasi KPI ditetapkan berdasarkan kebutuhan yang telah teridentifikasi. Untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan. Pernyataan tersebut didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tania et al. (2007). Mengidentifikasi dengan melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan ke perusahaan. Terdapat beberapa tahapan proses dalam melakukan identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) kinerja perusahaan. Berikut merupakan cara proses identifikasi dan validasi KPI:

1. Menggolongkan *stakeholder* Penyamakan Kulit, yaitu: pimpinan, karyawan, dan konsumen. Mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*), kontribusi (*contribution*) dari *stakeholder* untuk mengetahui kinerja dari perusahaan.
2. Mengidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas setiap *stakeholder* yang disesuaikan dengan cara *stakeholder* dalam menilai kinerja perusahaan. *Strategic process capability map* dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2. 2 *Strategic Process Capability Map*

Berdasarkan gambar 2.2 tahapan untuk mengidentifikasi strategi, proses dan, kapabilitas :

- a. Setelah mengidentifikasi kepuasan (*satisfaction*) dan kontribusi (*contribution*) dari *stakeholder*, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi. Tujuan strategi yaitu untuk memastikan kebutuhan dan keinginan *stakeholder* telah terpenuhi serta kebutuhan perusahaan terhadap kontribusi *stakeholder* juga terpenuhi. Strategi menjadi kunci keberhasilan perusahaan yang memberikan motivasi pada karyawan perusahaan untuk mencapai tujuan apabila faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai (Anthony & Govindarajan, 2009).
 - b. Selanjutnya adalah proses setelah menentukan strategi, dilakukan identifikasi proses agar dapat memenuhi keinginan *stakeholder* sehingga mencapai target. Proses yang dilakukan untuk mencapai strategi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka menurut Neely, Adams, & Crowe (2001), proses dapat berupa : pengembangan suatu produk atau layanan tertentu, aktivitas yang berupa usaha agar dapat memenuhi permintaan, aktivitas perencanaan, pengorganisasian pengendalian, dan evaluasi. Proses sifatnya lebih operasional, yang digunakan untuk menghantarkan nilai kepada *stakeholder*.
 - c. Selanjutnya adalah kapabilitas untuk menentukan kemampuan apa saja yang diperlukan untuk menjalankan proses yang ada. Kemampuan atau kapabilitas merupakan pondasi paling dasar yang harus dipunyai oleh perusahaan agar dapat bersaing dengan sektor lainnya. Kapabilitas juga dapat diartikan sebagai gabungan dari teknologi, orang-orang, praktik-praktik, dan infrastruktur perusahaan yang mempresentasikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai dari *stakeholder* melalui bagian khusus dari operasinya (Neely, Adams, & Crowe, 2001).
3. Merancang KPI yang disesuaikan dengan cara *stakeholder* dalam menilai kinerja perusahaan.

2.2.11 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pada penelitian ini, pembobotan KPI dilakukan dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Dengan menggunakan AHP masalah yang kompleks dengan berbagai aspek dapat terselesaikan atau terpecahkan. Model AHP digunakan sebagai salah satu metode untuk pemberian bobot pada KPI karena model ini memiliki peralatan utama yaitu sebuah hirarki fungsional dimana input utamanya berdasarkan pendekatan kualitatif yang dapat diterima oleh semua *stakeholder* dan pengelola program. Kelebihan metode AHP dibandingkan metode yang lain (Suryadi & Ramadhani, 1998):

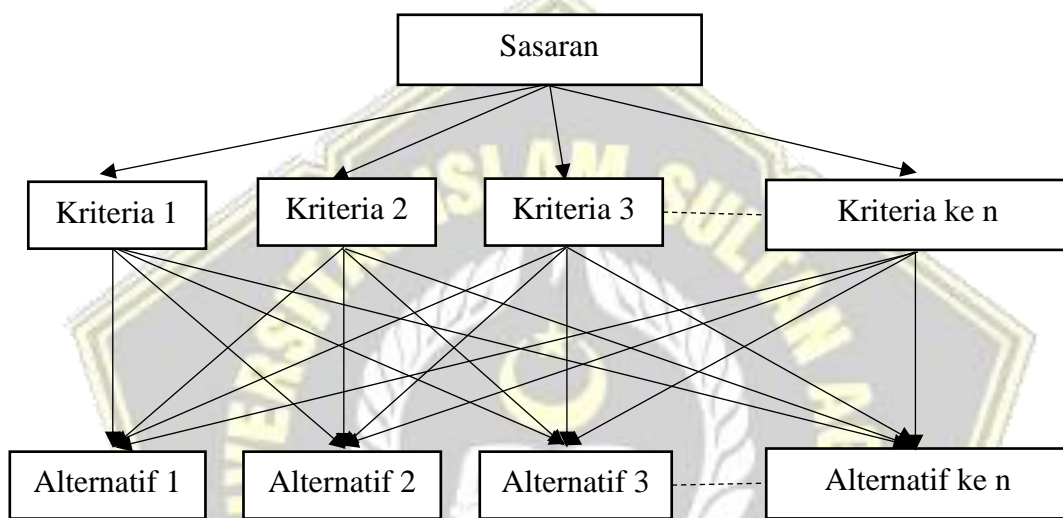
- a. Struktur hirarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
- b. Memperhitungkan validitas sampai batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
- c. Memperhitungkan daya tahan atau *output* analisis sensitivitas pengambil keputusan.

Untuk menentukan bobot setiap kriteria bukan diawal, tapi menggunakan tabel rumus skala prioritas (tingkat kepentingan). AHP mempunyai sifat persepsional, yaitu tingkat kepentingan dari sudut pandang perspektif responden saat melakukan penilaian. Menurut Saaty (1988) tingkat kepentingan ini dapat dilihat dari tabel 2.3 berikut :

Tabel 2. 3 Tingkat Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Sama pentingnya dibanding yang lainnya
3	Cukup penting dibanding yang lainnya
5	Lebih penting dibanding dengan yang lainnya
7	Sangat penting dibanding dengan yang lainnya
9	Mutlak lebih penting dibanding yang lainnya
2,4,6,8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

Tabel diatas adalah tabel tingkat kepentingan yang selanjutnya digunakan untuk pembuatan dan pengisian kuesioner penelitian. Langkah-langkah yang digunakan untuk penyusunan metode AHP yaitu, penyusunan hierarki dari masalah yang dihadapi. Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, seperti kriteria dan alternatif. Setelah itu, disusun menjadi struktur hirarki seperti gambar 2.3 berikut :



Gambar 2. 3 Struktur Hirarki AHP



A. Penilaian Kriteria dan Alternatif

Penilaian kriteria dan alternatif melalui perbandingan berpasangan. Perbandingan dapat dilakukan dengan kebijakan pembuat keputusan dengan cara menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen yang lain dengan perbandingan berpasangan. Perbandingan ini dimulai dari level hirarki paling atas untuk memilih kriteria. Misalnya X, kemudian mengambil elemen yang akan dibandingkan, misal X1, X2, X3. Berikut tabel 2.4 adalah susunan elemen-elemen yang akan dibandingkan :

Tabel 2. 4 Contoh Matrik Perbandingan Berpasangan

	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1

Jika akan menentukan nilai kepentingan relatif antara elemen satu dengan yang lain maka digunakan skala bilangan dari 1 sampai dengan 9 seperti pada Tabel 2.3. Penilaian ini akan dinilai oleh pembuat keputusan yang ahli dibidangnya dan memiliki kepentingan terhadapnya. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j maka mendapat nilai tertentu, jika elemen j dibandingkan dengan i merupakan kebalikannya. Penilaian alternatif dalam AHP dapat dilakukan dengan metode langsung. Metode langsung atau *direct* adalah metode yang digunakan untuk memasukkan data kuantitatif. Pengambil keputusan memiliki pemahaman dan pengalaman yang cukup mengenai masalah keputusan yang harus dihadapi, maka dapat langsung memasukkan pembobotan dari setiap alternatif.

B. Penentuan Prioritas

Perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) untuk setiap kriteria dan alternatif. Nilai perbandingan relatif lalu diolah untuk dapat menentukan peringkat alternatif dari semua alternatif. Prioritas atau bobot dapat dihitung dengan manipulasi matriks atau dengan penyelesaian masalah

matematik. Pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk dapat memperoleh skala prioritas melalui tahapan sebagai berikut :

- a. Mengkuadratkan matriks hasil perbandingan berpasangan.
- b. Menghitung jumlah nilai dari setiap baris, kemudian melakukan normalisasi matriks.

C. Konsistensi Logis

Mengelompokkan semua elemen secara logis dan memperingatkan secara konsisten sesuai kriteria yang logis. Matriks bobot yang didapat dari hasil perbandingan secara berpasangan harus memiliki hubungan ordinal dan kardinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Hubungan kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$

Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal berikut :

- a. Melihat preferensi multiplikatif, misal jeruk lebih enak empat kali dari apel dan apel lebih enak dua kali dari semangka, maka jeruk lebih enak delapan kali daripada semangka.
- b. Melihat preferensi transitif, misal jeruk lebih enak dari apel dan apel lebih enak dari semangka, maka jeruk lebih enak dari semangka.

Keadaan sebenarnya dapat terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini dikarenakan ketidakkonsistenan pada preferensi seseorang. Perhitungan konsistensi logis dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut :

- a. Mengalikan matriks dengan prioritas bersesuaian.
- b. Menambahkan hasil perkalian per baris
- c. Hasil penambahan tiap baris dibagi dengan prioritas bersangkutan dan hasilnya ditambahkan.
- d. Hasil c dibagi dengan jumlah elemen, akan didapatkan λ maks.
- e. Indeks konsistensi (CI) = $(\lambda \text{ maks} - n) / (n - 1)$
- f. Rasio konsistensi = CI / RI, dimana RI yaitu indeks random konsistensi. Bila $CR \leq 0.1$ (10%) maka hasil perhitungan dapat dinyatakan konsisten, sehingga solusi yang dihasilkan optimal (Padmowati, 2009).

Daftar RI dapat dilihat pada tabel 2.5 berikut :

Tabel 2. 5 Nilai Indeks Random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rasio Konsistensi	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

2.2.12 Teknik Sampling

Populasi adalah keseluruhan objek atau subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu untuk diteliti dan diambil kesimpulannya disebut populasi. Populasi tidak harus manusia, tetapi juga bisa berupa hewan, tumbuhan, fenomena, gejala, atau peristiwa lainnya yang memiliki karakteristik dan syarat tertentu terkait dengan masalah penelitian dan dapat dijadikan sumber pengambilan sampel. Dalam penelitian kuantitatif, populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Suriani et al., 2023). Seseorang pun dapat dianggap sebagai populasi, karena memiliki beragam karakteristik, seperti gaya bicara, disiplin pribadi, hobi, cara bergaul, kepemimpinan, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh karyawan divisi produksi di perusahaan penyamakan kulit. Sampel ditarik menggunakan metode *purposive sampling*, khususnya teknik sampling jenuh, di mana seluruh 100 karyawan dalam populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan kata lain, seluruh populasi yang berjumlah 100 karyawan akan digunakan sebagai sampel penelitian.

2.2.13 Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu teknik pengumpulan data yang paling umum digunakan dalam penelitian bisnis dan sosial, terutama dalam pendekatan kuantitatif (Tariq et al., 2021). Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data primer yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya oleh peneliti untuk tujuan spesifik penelitian tersebut. Dalam konteks penelitian skripsi

kuantitatif, kuesioner berfungsi sebagai instrumen untuk mengumpulkan data dari responden yang memiliki karakteristik sesuai dengan populasi penelitian. Kuesioner terdiri dari serangkaian pertanyaan yang dirancang secara sistematis untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Penggunaan kuesioner sebagai data primer memiliki beberapa keunggulan, antara lain:

1. Efisiensi waktu dan biaya : Kuesioner dapat didistribusikan kepada banyak responden dalam waktu yang relatif singkat dan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan metode lainnya seperti wawancara tatap muka.
2. Konsistensi data : Dengan format yang seragam, kuesioner memungkinkan pengumpulan data yang konsisten dari setiap responden, sehingga memudahkan analisis data.
3. Anonimitas : Responden cenderung lebih jujur dan terbuka dalam menjawab pertanyaan kuesioner karena identitas mereka dapat tetap anonim.

Kuesioner survei berbasis web memungkinkan surveyor mengumpulkan data tanpa terbatas oleh ruang dan waktu, sehingga responden dapat mengisi kuesioner yang diberikan secara *online* melalui situs web kapan saja dan di mana saja (Atmaja & Wahyu Wijaya, 2019). Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai suatu peristiwa atau fenomena sosial (Pranatawijaya et al., 2019). Skala Likert adalah salah satu skala pengukuran yang sering digunakan dalam kuesioner untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Dalam skala Likert dengan nilai 1-4, responden diberikan empat pilihan jawaban yang menunjukkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap suatu pernyataan. Dengan skala 1-4, responden dapat memberikan penilaian yang lebih tegas tanpa opsi netral. Berikut adalah format skala Likert dengan nilai 1-4 :

Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju

Nilai 2 : Kurang Setuju

Nilai 3 : Cukup Setuju

Nilai 4 : Sangat Setuju

2.2.14 Uji Kelayakan Kuesioner

A. Uji Validitas

Uji validitas adalah proses untuk mengukur seberapa baik suatu instrumen atau alat ukur dalam penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas memastikan bahwa data yang diperoleh dari instrumen tersebut benar-benar menggambarkan fenomena yang sedang diteliti. Menurut Mahendra (2023) kriteria atau syarat keputusan suatu instrumen dikatakan valid dan tidaknya yaitu dengan membandingkan antara *chronbatch Alpha* dengan r tabel dengan ketentuan:

- a. H_0 diterima apabila r hitung $>$ r tabel, (alat ukur yang digunakan valid)
- b. H_0 ditolak apabila r hitung $<$ r tabel. (alat ukur yang digunakan tidak valid)

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah proses untuk mengukur konsistensi atau kestabilan hasil pengukuran dari suatu instrumen penelitian. Reliabilitas menunjukkan seberapa andal suatu alat ukur memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Jika suatu instrumen memiliki reliabilitas tinggi, maka hasil pengukurannya akan konsisten dari waktu ke waktu dan tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel acak. Pengukuran dilaksanakan sekali dan reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Dalam pengukurannya *one shot* akan dilakukan dengan analisis Cronbach's Alpha. Johar Kuswahyudi et al., (2022) mengklasifikasikan nilai *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

- a. Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,00 – 0,20 dikatakan kurang reliabel
- b. Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,21 – 0,40 dikatakan agak reliabel
- c. Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,41 – 0,60 dikatakan cukup reliabel
- d. Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,61 – 0,80 dikategorikan reliabel
- e. Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,81 – 1,00 dikatakan sangat reliabel

Metode *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen yang memiliki skor bukan hanya 1 atau 0. Hasil perhitungan dengan rumus *Cronbach's Alpha* dianggap sah jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi 5%.

2.2.15 *Objective Matrix* (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) merupakan suatu sistem pengukuran parsial yang dikembangkan untuk dapat memantau produktivitas setiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang tepat dengan keberadaan bagian tersebut (Akmarul Putera et al., 2022). OMAX memiliki ciri kriteria performansi kelompok kerja yang digabungkan kedalam suatu *matrix*. Setiap kriteria performansi mempunyai sasaran yaitu jalur khusus menu perbaikan dan memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingan pada tujuan produktivitas. Hasil dari OMAX yaitu nilai tunggal untuk kelompok kerja. Kelebihan metode OMAX dibandingkan dengan model pengukuran lainnya yaitu :

- a. OMAX memungkinkan melakukan aktivitas-aktivitas perencanaan, penilaian, pengukuran, serta peningkatan sekaligus.
- b. Sasaran produktivitas yang jelas serta mudah dipahami yang akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk dapat mencapainya.
- c. Berbagai faktor berpengaruh pada peningkatan produktivitas dapat diidentifikasi lebih baik serta dapat dikuantifikasikan.
- d. Pembobotan memberi pengaruh masing-masing faktor pada produktivitas yang meningkat yang penentuannya perlu persetujuan dari pihak manajemen.
- e. OMAX menggabungkan semua faktor yang berpengaruh pada produktivitas yang meningkat serta dinilai ke dalam satu indikator.

OMAX memiliki susunan model *matrix* yang merupakan tabel yang terdiri dari kolom dan baris, sehingga dapat dari atas ke bawah serta dari kiri ke kanan. Metode OMAX yang akan digunakan untuk melakukan perhitungan KPI dapat dilihat pada tabel 2.6 berikut :

Tabel 2. 6 Matriks OMAX

A	KPI	1	2	3	4	5	6	7	8
	<i>Performance</i>								
B	10								
	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
	0								
C	<i>Level</i>								
	<i>Weight</i>								
	<i>Value</i>								

Keterangan :

- a. Baris A merupakan kolom definisi yang terdiri dari kriteria produktivitas dan tingkat pencapaian kinerja sekarang
 1. Kriteria Perspektif, merupakan indikator indikator kinerja yang menjadi acuan pengukuran kinerja.
 2. Performansi sekarang, nilai dari setiap indikator berdasarkan pengukuran terakhir.
- b. Baris B merupakan kolom kualifikasi yang berisi sel-sel matrik. Skala yang digunakan untuk pengukuran kinerja untuk menunjukkan tingkat performansi dari setiap indikator yaitu 0 – 10. Semakin besar level yang ditunjukkan maka semakin baik indikator tersebut, terdapat 3 level yaitu :

1. Tingkat 10 : tingkat yang diharapkan atau tingkat yang menjadi target bagi perusahaan.
 2. Tingkat 3 : tingkat yang menunjukkan hasil kinerja pada tahun sebelumnya.
 3. Tingkat 0 : tingkat terendah yang pernah dialami oleh perusahaan atau batas minimal yang ditentukan oleh perusahaan.
- c. Baric C yang terdiri dari *Level, Weight, Value*.
1. *Level*, skor yang menentukan pencapaian dari performansi
 2. *Weight*, bobot dari setiap indikator
 3. *Value*, nilai yang didapatkan dari hasil perkalian antara *level* dan *weight*.

2.2.16 Traffic Light System

Traffic Light System adalah alat yang dapat mengidentifikasi baik atau buruknya pencapaian dari masing-masing indikator produktivitas dalam periode tertentu (Herlambang et al., 2024). Indikator dengan pencapaian terbaik dan terburuk dapat ditentukan dengan *traffic light system*. Dalam pengaplikasiannya, metode ini menggunakan tiga warna, yakni hijau dengan range level 8-10. Kuning dengan range level 4-7, dan merah dengan range level 3-0. Hijau berarti bahwa kinerja perusahaan telah mencapai bahkan melebihi target yang telah ditentukan. Kuning berarti target belum tercapai tapi sudah berada dalam kondisi cukup tetapi harus tetap diperhatikan. Sedangkan merah berarti kinerja sangat buruk karena berada di bawah pencapaian sebelumnya dan harus segera mendapat perbaikan (Zakaria, 2021).

2.3 Hipotesis dan Kerangka Teoritis

2.3.1 Hipotesis

Hipotesis yaitu dugaan tentatif tunggal yang digunakan untuk menyusun teori ataupun eksperimen dan diuji. Hipotesis dibutuhkan guna merespon pertanyaan penelitian, menjadi landasan pengumpulan data (Yam & Taufik, 2021). *Turn over* perusahaan tinggi karena masalah oleh tenaga kerja atau manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan yang kurang baik dan kualitas

tenaga kerja yang rendah berpengaruh signifikan terhadap tingginya tingkat *turn over* karyawan di Penyamakan Kulit. Berikut adalah hipotesis dalam penelitian di Penyamakan Kulit :

1. Manajemen yang kurang baik :

- a. Komunikasi yang kurang efektif : Manajemen yang buruk sering kali ditandai dengan komunikasi yang tidak jelas dan kurang terbuka, yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab karyawan.
- b. Kepemimpinan yang lemah : Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan motivasi kepada karyawan dapat menyebabkan mereka merasa tidak dihargai dan mencari peluang di tempat lain.
- c. Pengambilan keputusan yang tidak adil : Keputusan yang tidak adil mengenai promosi, bonus, dan tugas dapat memicu rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan, mendorong mereka untuk meninggalkan perusahaan.
- d. Lingkungan kerja yang tidak sehat : Manajemen yang tidak mendukung kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpuasan, yang berujung pada *turn over* yang tinggi.

2. Kualitas Tenaga Kerja yang Rendah :

- a. Kurangnya keterampilan dan kompetensi : Karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan kompetensi yang memadai cenderung menghadapi kesulitan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk dan ketidakpuasan kerja.
- b. Kurangnya motivasi dan komitmen : Tenaga kerja yang kurang termotivasi dan tidak berkomitmen terhadap pekerjaannya cenderung lebih cepat merasa bosan dan tidak terlibat, yang dapat meningkatkan niat mereka untuk mencari pekerjaan lain.

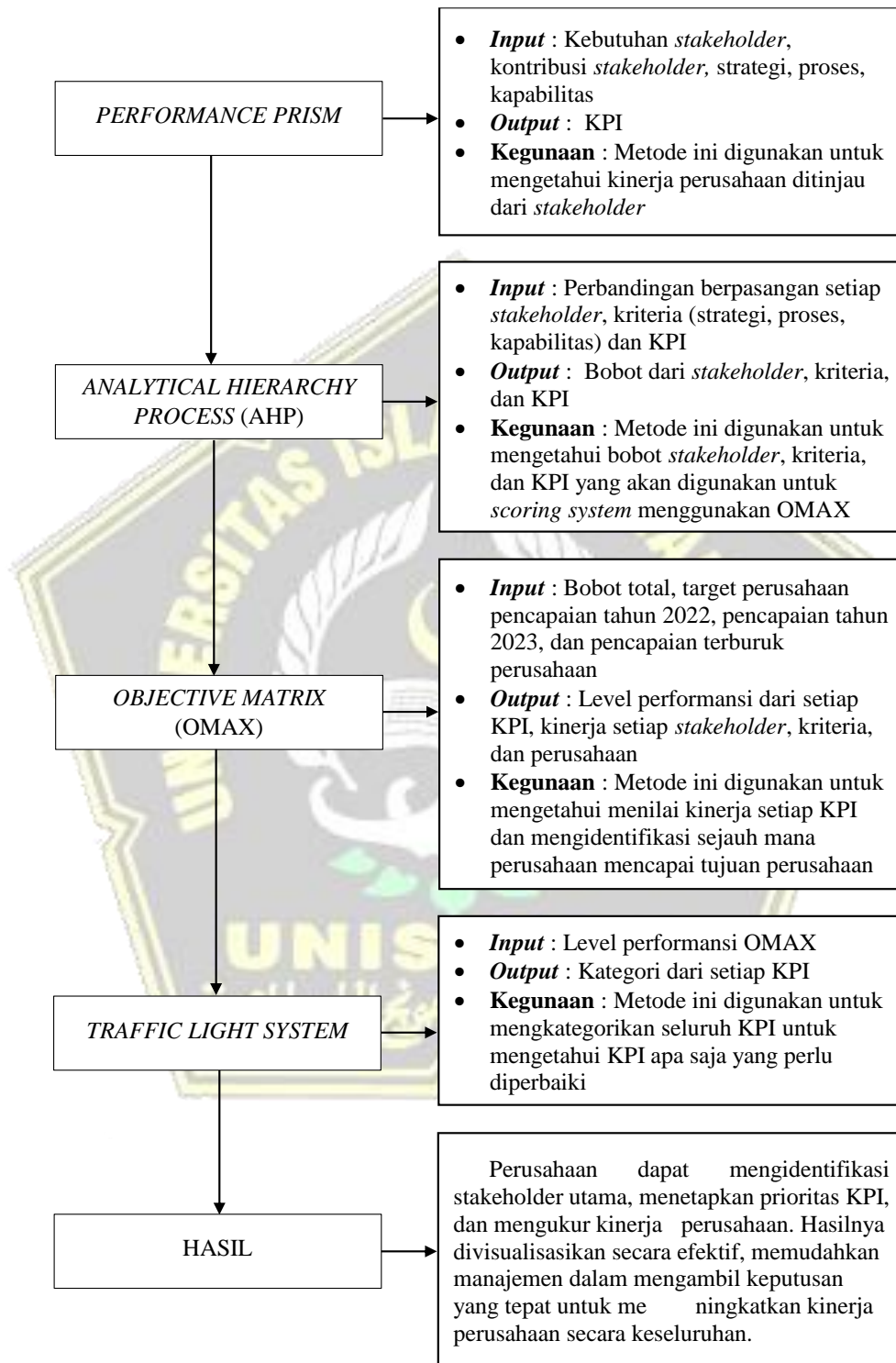
- c. Adaptasi yang lambat terhadap perubahan : Karyawan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi atau prosedur kerja baru dapat merasa tertekan dan tidak mampu mengikuti perkembangan perusahaan, yang dapat mendorong mereka untuk keluar. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa manajemen perusahaan yang kurang baik dan kualitas tenaga kerja yang rendah berpengaruh signifikan terhadap tingginya tingkat *turn over* karyawan.

Dengan memahami faktor-faktor manajerial dan kualitas tenaga kerja yang berkontribusi terhadap *turn over*, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki manajemen dan meningkatkan kualitas tenaga kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan memotivasi karyawan untuk tetap bertahan.



2.3.2 Kerangka Teoritis

Berikut gambar 2.4 merupakan kerangka teoritis penelitian ini :



Gambar 2. 4 Kerangka Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di industri Penyamakan Kulit yang berlokasi Kabupaten Bogor. Objek pada penelitian ini yaitu orang-orang yang secara langsung terlibat dengan perusahaan, yaitu orang-orang dari manajemen perusahaan hingga karyawan yang melakukan kegiatan pemasokan, produksi dan para konsumen dari perusahaan.

3.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian yang dilakukan. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Berikut penjelasan masing-masing penjelasan dari data primer dan 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 *stakeholder* untuk mengetahui *stakeholder* pada perusahaan yang paling berpengaruh terhadap pengukuran kinerja dan data item-item yang akan digunakan untuk penyebaran kuesioner. Hal ini dilakukan dengan metode wawancara dengan *expert* perusahaan.
- 2) Data observasi, data dari penyebaran kuesioner kepada *stakeholder* yang berisikan data tentang identifikasi kebutuhan dan kontribusi serta nilai dari masing-masing item untuk menentukan KPI masing-masing *stakeholder*.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari penelitian yang telah ada, dan juga data-data perusahaan seperti data *turn over* karyawan di Penyamakan Kulit dari bulan Januari – April 2024.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik untuk pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

a. Studi Lapangan

Langkah ini dilakukan dengan melakukan observasi langsung terhadap objek penelitian. Selama penelitian lapangan, beberapa masalah akan diidentifikasi dan dimasukkan ke dalam rumusan masalah. Dalam proses tersebut, ditentukan fokus masalah yang akan menjadi panduan dalam menetapkan tujuan penelitian.

b. Wawancara

Wawancara dilaksanakan dengan *expert* perusahaan penyamakan kulit untuk menentukan *stakeholder* yang berpengaruh dalam pengukuran kinerja perusahaan dan item-item yang akan digunakan untuk kuesioner kebutuhan dan kontribusi *stakeholder*.

c. Kuesioner

Kuesioner disebarakan secara *online* menggunakan *Google Form*. Terdapat 2 kuesioner yang akan disebarakan kepada responden (pemimpin, karyawan, konsumen), yaitu :

- 1) Kusioner 1 *Performance Prism* (Kepuasan dan Kontribusi) merupakan kusioner untuk menguji apakah responden setuju atau tidak setuju terhadap item-item yang telah disediakan.
- 2) Kusioner 1 *Performance Prism* (Kepuasan dan Kontribusi) merupakan kusioner skala Likert dengan nilai 1-4 untuk mengukur seberapa kuat responden setuju atau tidak setuju dengan item-item terkait kebutuhan dan kontribusi dalam kinerja perusahaan.

d. Studi Literatur

Studi literatur pada penelitian ini bersumber dari jurnal maupun buku yang digunakan sebagai acuan yang mendukung penelitian.

3.4 Pengujian Hipotesa

Pada analisis pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism* dan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) yang terdapat pada Penyamakan Kulit. Dilakukan pengujian hipotesa dimana pengukuran kinerja menggunakan

metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di Penyamakan Kulit dapat memberikan informasi untuk perusahaan sehingga dapat mengetahui perihal penilaian kinerja karyawan.

3.5 Metode Analisis

Setelah menyelesaikan penelitian tentang pengukuran kinerja karyawan, langkah selanjutnya adalah menganalisis hasil pengujian hipotesis dan memproses data yang telah dikumpulkan pada tahap-tahap sebelumnya.

3.6 Pengolahan Data

Pengolahan data penelitian ini berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan sebelumnya dengan metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

3.6.1 Uji Kelayakan Kuesioner

Hasil yang didapatkan dari kuesioner kemudian diuji menggunakan *software* IBM SPSS Statistics 23 agar bisa diterima menuju tahapan selanjutnya. Uji yang dilakukan yaitu uji validitas dan uji Reliabilitas. Uji Validitas untuk mengukur sejauh mana alat ukur atau instrumen benar-benar mengukur apa yang dimaksud untuk diukur. Dengan kata lain, validitas menilai akurasi dan relevansi instrumen terhadap variabel yang sedang diteliti. Uji Reliabilitas untuk menilai konsistensi dan keandalan alat ukur dalam menghasilkan hasil yang sama jika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Reliabilitas mengukur seberapa stabil dan konsisten hasil yang diperoleh dari instrumen tersebut. Sebelum dilakukan pengolahan data menggunakan metode AHP, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada kuesioner kepuasan dan kontribusi karyawan dan masyarakat.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang disebarkan sudah valid atau tidak. Berikut merupakan langkah – langkah uji validitas :

a. Hipotesis :

H_0 = Data kuesioner valid

H_1 = Data kuesioner tidak valid

b. Tingkat Signifikansi Menentukan r_{tabel} untuk masing masing *stakeholder* menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%.

c. Daerah Kritis

Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak

d. Uji statistik

Uji statistik dilakukan menggunakan *software* SPSS untuk mengetahui nilai hitung $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$ sehingga data dapat dikatakan *valid* dan dapat diolah.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, data yang termasuk kategori valid akan diuji reliabilitas untuk melihat apakah data tersebut konsisten atau tidak. Berikut merupakan langkah-langkah uji reliabilitas :

a. Hipotesis :

H_0 = kuesioner reliabel

H_1 = kuesioner tidak reliabel

b. Daerah kritis

Jika $r_{\text{alpha}} > 0,6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{\text{alpha}} < 0,6$ maka H_0 ditolak

c. Uji statistik

Uji statistik dilakukan menggunakan *software* SPSS untuk mengetahui nilai hitung $r_{\text{alpha}} > 0,6$ sehingga data dapat dikatakan konsisten dan dapat diolah.

Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, apabila data kuesioner menunjukkan bahwa data valid dan reliabel. Langkah selanjutnya yaitu dilakukan perancangan KPI sesuai dengan data yang sudah diuji.

Berikut merupakan tahapan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan tingkat kepentingan dari seluruh KPI:

1. Melakukan perbandingan berpasangan antar *Key Performance Indicator* (KPI) oleh pihak yang berkompeten.

2. Melakukan pembobotan kriteria, *stakeholder*, dan elemen KPI dengan AHP.
3. Menentukan nilai eigen maksimum (λ_{maks}).
4. Perhitungan indeks Consistency Index (CI).

3.6.2 Analisis dan Interpretasi

Setelah mengolah data yang ada, tahap selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis dilakukan pada setiap item data untuk mencari solusi dari masalah yang ditemukan. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *objective matrix* dapat juga dipadukan dengan *Traffic Light System*. Metode *objective matrix* dengan melakukan langkah sebagai berikut :

1. Menentukan target pencapaian KPI.
2. Memperhitungkan kelas pencapaian elemen KPI.
3. Menentukan nilai paling rendah tiap-tiap KPI.
4. Melakukan penilaian dengan *objective matrix*.

Traffic Light System menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas level 8 sampai dengan level 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Warna kuning dengan ambang batas level 4 sampai level 7 artinya *achievement* dari suatu performa perusahaan yang diharapkan belum tercapai, sehingga pihak manajemen harus lebih memperhatikan aspek kinerja tersebut. Warna merah dengan ambang batas lebih kecil atau sama dengan level 3 yang menunjukkan kinerja yang sangat buruk karena lebih jelek dari pencapaian sebelumnya dan harus sesegera mungkin diperbaiki.

3.7 Pembahasan

Penelitian membahas tentang tahapan-tahapan yang dijalankan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Mulai dari awal hingga akhir penelitian berupa pengukuran kinerja karyawan. Pada tahap ini adalah menganalisa hasil dari penelitian yang telah dilakukan, meliputi metode *Performance Prism* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan indikator mana yang perlu diperbaiki.

3.8 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan ringkasan atau inti dari penelitian yang telah dilakukan, disusun berdasarkan tujuan penelitian. Saran adalah masukan yang bertujuan memberikan rekomendasi konstruktif untuk penelitian di masa depan. Penelitian ini harus dapat memberikan rekomendasi yang tepat untuk perbaikan kinerja Penyamakan Kulit, maka perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

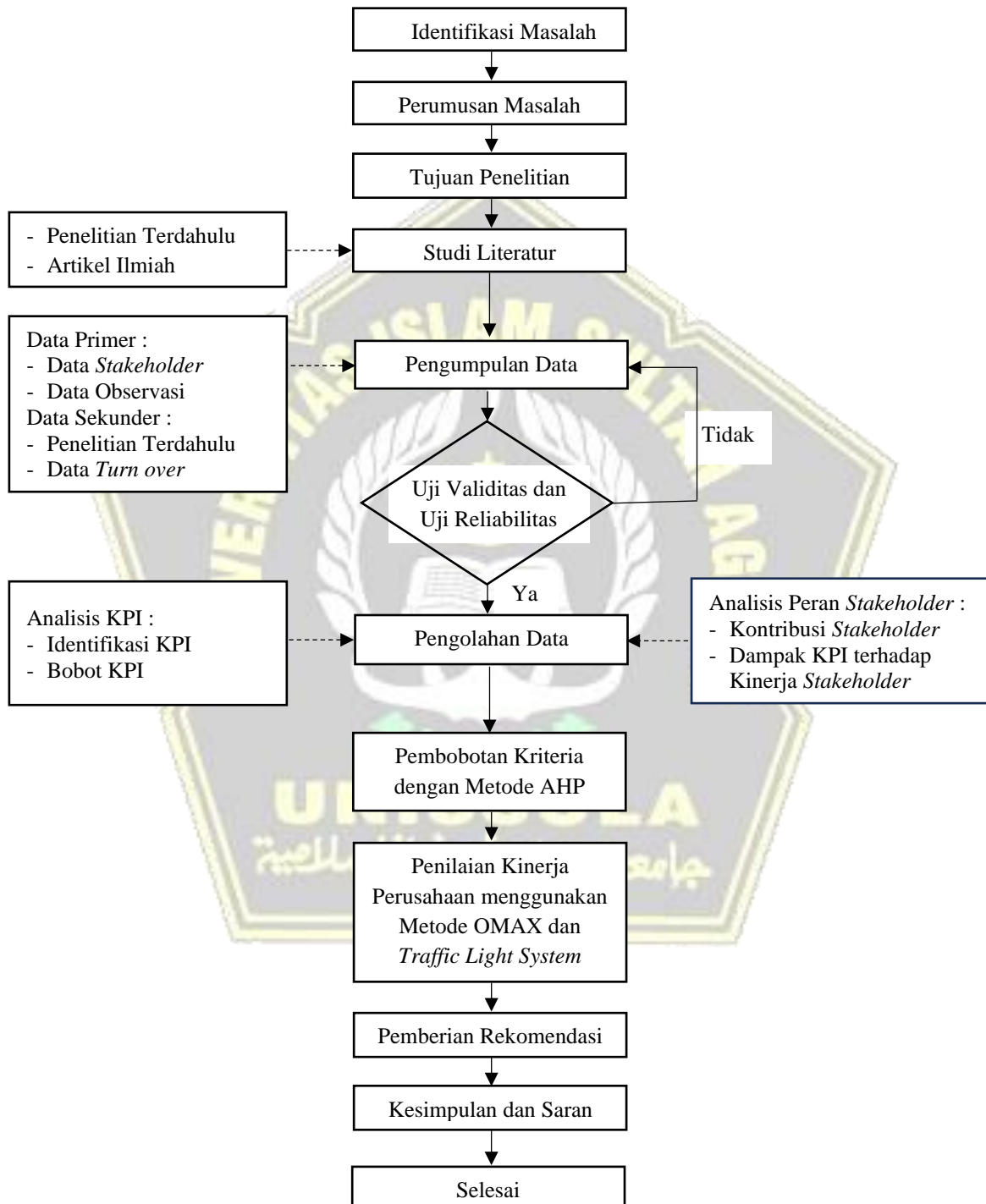
1. Mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan : berdasarkan hasil pengukuran kinerja, dapat mengidentifikasi area dengan performa terbaik dan area yang memerlukan perbaikan kinerja.
2. Merumuskan rekomendasi : membuat rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan kinerja.
3. Presentasi hasil : menyampaikan hasil penelitian dan rekomendasi yang diperoleh kepada pimpinan/pihak manajemen.



3.9 Diagram Alir

Berikut merupakan diagram alir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar

3.1 :



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Identifikasi KPI dengan Perancangan *Performance Prism*

Dalam pengukuran kinerja perusahaan, fokus utama ditujukan pada *stakeholder* yang paling berpengaruh, yaitu pimpinan, karyawan, dan konsumen. Hal ini didasarkan pada hasil diskusi dengan *expert* perusahaan dengan posisi *General Manager*, yang menyimpulkan bahwa ketiga *stakeholder* tersebut memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan operasional dan keberlanjutan perusahaan. Pimpinan berfungsi sebagai pengambil keputusan strategis, karyawan sebagai pelaksana operasional, dan konsumen sebagai penerima akhir produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Sementara itu, *stakeholder* lainnya seperti pemasok, pemerintah, dan masyarakat tidak diikutsertakan dalam proses identifikasi ini. Alasan logis di balik keputusan ini adalah bahwa meskipun mereka memiliki hubungan dengan perusahaan, dampak langsung mereka terhadap kinerja inti perusahaan dianggap tidak sekuat pengaruh dari pimpinan, karyawan, dan konsumen. Pemasok, misalnya, lebih berperan sebagai mitra eksternal yang dapat digantikan, sedangkan pemerintah dan masyarakat lebih terkait dengan aspek regulasi dan tanggung jawab sosial yang meskipun penting, namun tidak secara langsung mempengaruhi performa internal perusahaan dalam jangka pendek. Berikut adalah *stakeholder* yang diidentifikasi :

1. Pimpinan

Pimpinan perusahaan penyamakan kulit adalah pemilik tunggal

2. Karyawan

Tenaga kerja yang bekerja di perusahaan penyamakan kulit

3. Konsumen

Pihak yang membeli produk di perusahaan penyamakan kulit. Responden diambil dari konsumen lokal yang paling banyak *repeat order* setiap tahunnya, yaitu PT. SA

Setelah dilakukan identifikasi *stakeholder* di Penyamakan Kulit, selanjutnya dilakukan identifikasi item-item kepuasan dan kontribusi dengan metode wawancara dengan *expert* perusahaan. Hasil wawancara dianalisis untuk mengidentifikasi variabel penting. Dari analisis ini, peneliti merumuskan item-item kuesioner yang secara khusus dirancang untuk mencerminkan kondisi dan kebutuhan karyawan di perusahaan penyamakan kulit. Wawancara dilakukan dalam 3 sesi dengan *expert* perusahaan yang membahas tentang kebutuhan dan kontribusi pemilik, karyawan, dan konsumen. Sebelum sesi wawancara dilaksanakan, peneliti telah menyusun panduan atau list wawancara yang berisi acuan lengkap untuk wawancara, guna memastikan semua aspek penting terkait kebutuhan dan kontribusi karyawan di bagian produksi dapat dibahas dengan mendalam dan sistematis. Panduan wawancara oleh peneliti kepada *expert* perusahaan ini merujuk pada pertanyaan-pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Severgnini et al., 2018), kemudian dikembangkan oleh peneliti agar berfokus pada kepuasan dan kontribusi *stakeholders*. Berikut adalah hasil wawancara dengan *expert* perusahaan dengan posisi *general manager* di perusahaan penyamakan kulit terkait kebutuhan dan kontribusi pimpinan terdapat pada tabel 4.1 :

Tabel 4. 1 Hasil Wawancara Kebutuhan dan Kontribusi Pimpinan

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
1	Apa saja kebutuhan utama yang diidentifikasi untuk pimpinan pada bagian produksi?	"Ada beberapa hal yang menjadi fokus utama bagi pimpinan pada bagian produksi. Yang pertama adalah meningkatkan produksi kulit untuk memastikan target produksi tercapai. Pimpinan harus

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
		memastikan seluruh proses produksi berjalan lancar dan efisien."
2	Apakah pengawasan produksi menjadi kunci untuk mencapai target produksi?	"Pengawasan tidak hanya pada proses produksi, tetapi juga pada keahlian karyawan. Kami perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dan terus meningkatkannya melalui pelatihan. Selain itu, menambah SDM yang berkualitas juga penting untuk mendukung peningkatan produksi."
3	Apakah ada perhatian khusus terhadap aspek biaya produksi?	"Tentu, mengendalikan biaya produksi adalah hal yang krusial. Kami berupaya meminimalisir biaya tanpa mengorbankan target produksi. Ini membutuhkan manajemen yang cermat, termasuk dalam hal pengawasan pengeluaran dan efisiensi penggunaan sumber daya."
4	Bagaimana peran dukungan terhadap <i>human resources</i> dalam konteks peningkatan SDM?	"Dukungan terhadap <i>human resources</i> sangat penting, terutama dalam proses rekrutmen dan pelatihan karyawan. Pimpinan harus berkoordinasi erat dengan divisi HR untuk memastikan bahwa SDM yang direkrut dan dilatih sesuai dengan kebutuhan produksi. Ini juga termasuk mengoptimalkan SDM untuk meningkatkan tingkat dan kualitas produksi."

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
5	Bagaimana dengan standar keselamatan kerja di lingkungan produksi?	"Menjaga dan meningkatkan standar keselamatan kerja adalah prioritas utama. Kami mewajibkan pelatihan keselamatan khusus dan penggunaan APD untuk memastikan karyawan aman, terutama saat menangani bahan kimia di area penyamakan kulit. Selain itu, audit internal secara berkala juga perlu dilakukan untuk memastikan kepatuhan dan efisiensi."
6	Apakah ada inisiatif untuk mengembangkan program pelatihan bagi karyawan?	"Ya, kami terus meningkatkan program pelatihan untuk memastikan karyawan lebih terampil dan produktif. Pelatihan ini juga mencakup teknologi terbaru yang digunakan dalam produksi, sehingga mereka bisa bekerja dengan lebih efektif."
7	Apakah ada harapan atau kontribusi khusus yang diharapkan dari pimpinan agar kebutuhan tersebut bisa terpenuhi?	"Pimpinan harus memastikan mesin-mesin dalam kondisi prima dan ketersediaan bahan baku atau raw material yang digunakan dalam produksi. Kualitas karyawan juga harus dijamin melalui proses rekrutmen yang ketat dan pelatihan yang berkelanjutan. Selain itu, mereka harus aktif memberikan masukan terkait biaya produksi yang berlebih dan berkoordinasi dengan HR untuk evaluasi kinerja karyawan."
8	Bagaimana peran pimpinan dalam memperkuat	"Pimpinan harus memperkuat hubungan dengan pemasok untuk mendapatkan bahan baku berkualitas tinggi dengan harga yang

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
	hubungan dengan pemasok?	kompetitif. Ini adalah bagian dari strategi untuk menjaga biaya produksi tetap terkendali tanpa mengorbankan kualitas produk."

Berikut adalah hasil wawancara dengan *expert* perusahaan dengan posisi *general manager* di perusahaan penyamakan kulit mengenai kebutuhan dan kontribusi karyawan terdapat pada tabel 4.2:

Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Kebutuhan dan Kontribusi Karyawan

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
1	Apa saja hal-hal penting yang dibutuhkan oleh karyawan di bagian produksi?	"Karyawan di bagian produksi tentunya memiliki beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi agar mereka bisa bekerja dengan baik. Yang pertama adalah pembagian jobdesk yang jelas dan sesuai dengan kompetensi mereka. Karyawan harus tahu dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab mereka."
2	Apakah menurut Anda transparansi hasil produksi karyawan merupakan hal yang penting??	"Yang tidak kalah penting adalah transparansi dalam hasil produksi bulanan. Karyawan perlu tahu bagaimana performa mereka dalam mencapai target, sehingga mereka bisa mengevaluasi diri. Dan tentunya, jika mereka berhasil memenuhi target, apresiasi dari perusahaan sangat

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
		penting. Ini bisa berupa bonus, penghargaan, atau sekedar ucapan terima kasih."
3	Apakah ada kebutuhan lain yang mendukung pengembangan karyawan?	"Karyawan juga perlu mendapatkan pelatihan untuk meng- <i>upgrade</i> <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i> mereka. Ini penting agar mereka bisa terus berkembang dan mengikuti perkembangan teknologi atau metode kerja baru. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa upah dibayar tepat waktu dan karyawan mendapatkan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan."
4	Apakah pernah terjadi ketidaksetaraan dalam konteks senioritas di lingkungan kerja?	"Di sini, kami juga menekankan pentingnya perlakuan yang setara tanpa memandang senioritas. Setiap kritik dan saran dari karyawan harus diterima dan dipertimbangkan. Selain itu, kami harus terus memotivasi karyawan melalui sosialisasi dan memberikan upah lembur jika mereka harus bekerja lebih dari waktu yang ditentukan."
5	Apakah lingkungan kerja yang sehat dan fasilitas pendukung merupakan aspek penting?	"Benar. Karyawan harus bekerja di lingkungan yang sehat dengan pencahayaan, sirkulasi udara, toilet, dan tempat ibadah yang memadai. Selain itu, mereka harus ditempatkan dalam tim kerja yang tepat dan mendapatkan sistem penilaian kinerja yang transparan. Dan tentu saja, jenjang karir yang

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
		jelas untuk mereka yang terus menunjukkan kinerja yang baik juga sangat penting."
6	Bagaimana dengan tunjangan dan insentif yang diberikan ke karyawan?	"Karyawan berhak mendapatkan tunjangan hari raya dan insentif kerja. Ini adalah bagian dari kesejahteraan mereka yang tidak bisa diabaikan."
7	Apakah ada ekspektasi khusus dari perusahaan kepada karyawan agar kebutuhan karyawan tersebut bisa dipenuhi?	"Tentu saja. Karyawan harus melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan perannya. Mereka juga harus rutin melakukan meeting dengan supervisor untuk mengevaluasi hasil produksi. Pekerjaan mereka harus sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan, termasuk akurasi dalam proses penyamakan dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan."
8	Apakah karyawan diharapkan untuk berpartisipasi aktif dalam pelatihan dan kegiatan sosialisasi?	"Betul. Karyawan harus mengikuti pelatihan yang diadakan untuk menunjang kinerja mereka. Mereka juga harus disiplin dalam menjalankan tugas sesuai jadwal dan melaporkan kehadiran dengan baik. Partisipasi aktif dalam kegiatan sosialisasi dan menjaga kebersihan lingkungan kerja juga sangat penting."
9	Apakah ada hal lain yang perlu diperhatikan karyawan saat bekerja?	"Mereka harus bekerja sama dalam tim untuk mencapai target, dan melaporkan hasil kerja dengan jelas kepada atasan. Untuk karyawan yang berusaha keras dan berkontribusi besar, perusahaan akan mempertimbangkan

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
		kenaikan jabatan. Pada akhirnya, tujuan kami adalah memastikan semua karyawan berkontribusi maksimal untuk mencapai target kinerja individu dan tim."

Berikut adalah hasil wawancara dengan *expert* perusahaan dengan posisi *general manager* di perusahaan penyamakan kulit mengenai keutuhan dan kontribusi konsumen terdapat pada tabel 4.3:

Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Kebutuhan dan Kontribusi Konsumen

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
1	Apa saja yang menjadi prioritas kebutuhan konsumen yang harus dipenuhi oleh perusahaan?	"Konsumen kami tentu memiliki beberapa kebutuhan utama. Yang paling penting adalah mereka harus mendapatkan kulit yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan. Selain itu, harga yang relatif murah namun tetap berkualitas tinggi juga menjadi perhatian utama."
2	Bagaimana dengan kebutuhan terkait pengiriman?	"Konsumen juga sangat memperhatikan ketepatan waktu pengiriman atau lead time. Mereka mengharapkan agar produk kami sampai sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan. Ini penting untuk menjaga kelancaran operasi mereka."
3	Bagaimana dengan aspek layanan dan interaksi langsung antara perusahaan dengan konsumen?	"Pelayanan yang ramah dan informatif sangat dibutuhkan oleh konsumen. Mereka ingin merasa dihargai dan mendapat informasi yang jelas serta akurat tentang

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
		produk dan proses yang ada. Selain itu, mereka juga ingin memastikan bahwa perusahaan memiliki pengolahan limbah yang baik sesuai dengan standard Leather Working Group (LWG). Ini menjadi poin penting bagi konsumen yang peduli dengan isu lingkungan."
4	Apakah aspek keberlanjutan juga menjadi faktor yang diperhatikan oleh konsumen?	"Betul. Selain itu, konsumen juga menginginkan inovasi produk dan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Mereka menginginkan produk yang selalu relevan dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang berkembang. Kemudahan dalam proses pembayaran dan kejelasan syarat-syarat pembayaran juga sangat penting."
5	Bagaimana dengan fasilitas uji coba dan perlindungan data yang diberikan perusahaan?	"Kami memahami bahwa konsumen juga membutuhkan fasilitas uji coba dan sampel produk sebelum melakukan pembelian dalam skala besar. Ini memberi mereka kepastian sebelum mereka berinvestasi lebih jauh. Selain itu, keamanan data dan formulasi produk mereka harus terjamin oleh perusahaan. Ini penting untuk menjaga kepercayaan dan integritas hubungan bisnis."
6	Apakah sangat penting bagi perusahaan untuk	"Konsumen mengharapkan bahwa perusahaan kami memiliki pemahaman mendalam tentang regulasi perdagangan

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
	memahami regulasi perdagangan internasional?	internasional dan kepatuhan tarif. Hal ini untuk memastikan kelancaran dalam proses ekspor dan impor, serta meminimalisir risiko hukum atau biaya tambahan yang tidak diinginkan."
7	Apakah perusahaan memiliki ekspektasi tertentu dari konsumen agar kebutuhan mereka bisa terpenuhi dengan baik oleh perusahaan?	"Tentu, kami juga memiliki ekspektasi dari konsumen. Mereka perlu menyediakan spesifikasi yang jelas dan mengikuti proses pemesanan dengan akurat. Selain itu, kami berharap konsumen dapat menjalin kontrak jangka panjang dengan kami, sehingga hubungan bisnis ini bisa lebih stabil dan saling menguntungkan."
8	Bagaimana dengan komunikasi dan respon balik dari konsumen?	"Konsumen harus menyampaikan jadwal pengiriman dengan tepat dan berkomunikasi secara teratur tentang kebutuhan persediaan mereka. Kami juga mengharapkan mereka untuk memberikan umpan balik yang jelas dan cepat terhadap masalah yang muncul, serta berkolaborasi dengan kami dalam mencari solusi."
9	Apakah ada harapan lain terkait pengelolaan limbah dan pengembangan produk?	"Kami berharap konsumen ikut serta dalam memantau pengelolaan limbah dan berbagi wawasan pasar untuk pengembangan produk baru atau peningkatan produk yang ada. Ini akan membantu kami dalam menyusun strategi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar."

No	Pertanyaan Terhadap <i>Expert</i> Perusahaan	Jawaban Pertanyaan dari <i>Expert</i> Perusahaan
10	Bagaimana dengan pembayaran dan keamanan data konsumen?	"Kami berharap konsumen melakukan pembayaran tepat waktu dan mematuhi syarat-syarat yang telah disepakati. Selain itu, mereka juga harus mematuhi perjanjian keamanan data yang telah disepakati dan menjaga kerahasiaan informasi sensitif."
11	Apakah ada ekspektasi khusus terkait regulasi perdagangan internasional?	"Konsumen perlu memahami dan mematuhi regulasi perdagangan internasional untuk memfasilitasi ekspor dan impor yang lancar. Ini akan sangat membantu dalam menjaga kelancaran operasional dan hubungan bisnis jangka panjang."

Berdasarkan hasil wawancara dengan *expert* perusahaan penyamakan kulit didapatkan variabel-variabel yang tantang kebutuhan dan kontribusi *stakeholder*. Tabel ini menandakan variabel utama yang diidentifikasi selama diskusi, menggambarkan kebutuhan dan kontribusi yang telah diungkapkan secara langsung oleh *expert* perusahaan. Setiap variabel dalam tabel ini diambil dari hasil wawancara tersebut dan dirangkum untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan jelas, yang akan menjadi landasan bagi analisis dan keputusan strategis berikutnya. Berikut tabel 4.4 berisi tentang rekapitulasi hasil identifikasi kebutuhan dan kontribusi dari *stakeholder*:

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Hasil Identifikasi Kebutuhan dan Kontribusi *Stakeholder*

<i>Stakeholder</i>	Kebutuhan	Kontribusi
Pimpinan	Meningkatkan produksi kulit untuk mencapai target produksi	Menyediakan mesin dengan kondisi prima
	Mengawasi produksi agar mencapai target produksi	Menjamin ketersediaan <i>raw material</i> yang akan digunakan

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Meningkatkan pengawasan terhadap keahlian karyawan	Menjamin kualitas dari karyawan
	Menambah jumlah SDM yang berkualitas sehingga menunjang produksi kulit	Membuka rekrutmen karyawan dan melakukan pelatihan keahlian karyawan
	Meminimalisir biaya produksi tanpa mengurangi target produksi yang dihasilkan	Memberikan masukan untuk seluruh kegiatan yang mengalami <i>over</i> biaya produksi
	Memberikan dukungan aktif terhadap <i>human resources</i>	Berkoordinasi dengan divisi <i>human resources</i> terkait proses rekrutmen sampai dengan evaluasi kinerja karyawan
	Mengoptimalkan rantai pasokan untuk memastikan bahan baku berkualitas tinggi selalu tersedia	Memperkuat hubungan dengan pemasok untuk mendapatkan bahan baku berkualitas tinggi dengan harga kompetitif
	Menjaga dan meningkatkan standar keselamatan kerja di lingkungan produksi	Mewajibkan pelatihan keselamatan khusus dan penggunaan APD untuk penanganan bahan kimia di area penyamakan kulit
	Menjalankan audit internal secara berkala untuk memastikan kepatuhan dan efisiensi	Membentuk tim audit internal yang bertugas memastikan semua aspek kepatuhan dan efisiensi produksi diperiksa secara menyeluruh

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Meningkatkan program pelatihan untuk karyawan agar lebih terampil dan produktif	Melakukan pelatihan berkala untuk memastikan mereka terampil dengan teknologi terbaru dalam produksi
Karyawan	Mendapatkan pembagian <i>jobdesk</i> yang sesuai	Melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan perannya
	Mendapatkan transparansi hasil produksi dalam satu bulan	Melakukan <i>meeting</i> dengan supervisor untuk menyampaikan dan evaluasi hasil produksi
	Mendapatkan apresiasi jika telah memenuhi target produksi	Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang mencakup akurasi dalam proses penyamakan, pembersihan dalam penanganan bahan, dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan
	Mendapatkan pelatihan untuk meng-upgrade <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i>	Mengikuti pelatihan yang diadakan untuk menunjang kinerja
	Mendapatkan pembayaran upah tepat waktu	Melakukan tugas sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan dan melaporkan kehadiran dengan baik
	Mendapatkan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan	Melakukan tugas dengan baik sesuai standar perusahaan dan menjaga disiplin kerja

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Diperlakukan setara tanpa memandang tingkat senioritas di perusahaan	Memberikan kontribusi tanpa memandang tingkat senioritas
	Kritik dan saran dapat diterima oleh perusahaan	Menyampaikan kritik dan saran dengan mengikuti prosedur perusahaan
	Mendapatkan sosialisasi untuk memotivasi kinerja	Aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan
	Mendapatkan upah lembur jika melakukan pekerjaan tambahan karena target produksi belum tercapai	Melakukan tugas lembur dengan efisien sesuai standar serta mencatat dan melaporkan jam lembur secara akurat
	Mendapatkan lingkungan kerja yang sehat seperti pencahayaan, sirkulasi udara, toilet, dan tempat ibadah	Menjaga kebersihan lingkungan kerja setelah kegiatan produksi dan melaporkan masalah fasilitas kepada manajemen dengan segera
	Ditempatkan dalam tim kerja yang tepat	Memaksimalkan kerjasama tim untuk mencapai target
	Mendapatkan sistem penilaian kinerja yang transparan	Menyampaikan laporan kerja yang jelas dan teratur kepada atasan
	Mendapatkan peningkatan jenjang karir untuk karyawan yang kinerja dan kontribusinya terus meningkat	Berusaha melakukan kontribusi terbaik untuk mendapatkan kenaikan jabatan

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Mendapatkan tunjangan hari raya dan insentif kerja	Berpartisipasi aktif dalam mencapai target kinerja individu dan tim
Konsumen	Mendapatkan kulit yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan	Menyediakan spesifikasi yang jelas dan mengikuti proses pemesanan dengan akurat
	Mendapatkan harga yang relatif murah dengan kualitas tinggi	Melakukan kontrak jangka panjang dengan perusahaan penyamakan kulit
	Mendapatkan pengiriman kulit sesuai dengan <i>lead time</i> yang telah ditentukan	Menyampaikan jadwal pengiriman dan dapat dipercaya serta berkomunikasi secara teratur tentang kebutuhan persediaan
	Mendapatkan pelayanan yang ramah dan informatif	Memberi umpan balik yang jelas dan cepat terhadap masalah yang muncul serta berkolaborasi dalam mencari solusi
	Mengetahui perusahaan memiliki pengolahan limbah yang baik sesuai dengan standard LWG (<i>Leather Working Group</i>)	Ikut serta dalam memantau pengelolaan limbah
	Mendapatkan inovasi produk dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar oleh perusahaan	Berbagi wawasan pasar dan kebutuhan untuk pengembangan produk baru atau peningkatan produk yang ada

Stakeholder	Kebutuhan	Kontribusi
	Mendapatkan kemudahan dalam proses pembayaran dan kejelasan mengenai syarat-syarat pembayaran	Melakukan pembayaran tepat waktu dan mematuhi syarat-syarat pembayaran yang telah disepakati
	Mendapatkan fasilitas uji coba dan sampel produk sebelum pembelian dengan skala besar	Memanfaatkan fasilitas uji coba dan memberikan umpan balik yang terstruktur untuk pengembangan produk
	Mendapatkan keamanan data dan formulasi produk terjamin oleh perusahaan	Mematuhi perjanjian keamanan data yang telah disepakati dan menjaga kerahasiaan informasi sensitif
	Mendapatkan pemahaman mendalam tentang regulasi perdagangan internasional dan kepatuhan tarif oleh perusahaan	Memahami dan mematuhi regulasi perdagangan internasional untuk memfasilitasi ekspor dan impor yang lancar

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menyusun *draft* kuesioner. Kuesioner ini kemudian diuji coba pada populasi karyawan untuk memastikan bahwa item-itemnya relevan, jelas, dan dapat diandalkan. Umpan balik dari uji coba ini digunakan untuk melakukan revisi akhir pada kuesioner.

Setelah semua item diidentifikasi, hal selanjutnya adalah penyebaran kuesioner kepada para *stakeholder* untuk mengukur kepuasan dan kontribusi mereka. Kuesioner berisi item-item yang harus dijawab oleh responden dengan setuju atau tidak setuju. Jika responden memilih tidak setuju, mereka diminta untuk memberikan alasan ketidaksetujuan tersebut. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi apakah item-item dalam kuesioner valid dan dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut. Responden yang diberikan untuk mengisi kuesioner

yaitu Pimpinan (1), Karyawan (100), Konsumen (1). Kuesioner untuk karyawan diambil dari populasi karyawan yang bekerja di divisi produksi yang berjumlah 100 orang. Bentuk kuesioner item kepuasan dan kontribusi dapat dilihat di lampiran.

4.1.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Uji validitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur dan memberikan hasil yang relevan dengan tujuan penelitian. Uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi dan kestabilan hasil pengukuran ketika instrumen digunakan dalam kondisi yang sama pada waktu yang berbeda. Dengan demikian, uji validitas dan reliabilitas bersama-sama memastikan bahwa data yang diperoleh dari instrumen penelitian dapat dipercaya dan akurat dalam merefleksikan fenomena yang diteliti. Data Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dilakukan pada kuesioner karyawan dapat dilihat di Lampiran 3.

a. Uji Validitas

Berikut adalah langkah-langkah dari uji validitas :

1. Hipotesis :

H_0 = Data kuesioner valid

H_1 = Data kuesioner tidak valid

2. Tingkat Signifikansi :

Dengan Tingkat signifikansi sebesar 5% maka r_{tabel} yang digunakan untuk kuesioner karyawan dengan $n = 100$ yaitu sebesar 0,196.

3. Daerah Kritis :

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

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Uji Statistik :

Software yang digunakan yaitu IBM SPSS Statistics 23. $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka data dapat dikatakan valid. Langkah menggunakan *software* dengan klik *Analyze > Correlate > Bivariate*. Berikut hasil uji validitas kebutuhan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.5 dan uji validitas kontribusi karyawan dapat dilihat pada tabel 4.6 :

Tabel 4. 5 Uji Validitas Kebutuhan Karyawan

No	Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Mendapatkan pembagian <i>jobdesk</i> yang sesuai	0,528	0,196	Valid
2	Mendapatkan transparansi hasil produksi dalam satu bulan	0,319	0,196	Valid
3	Mendapatkan apresiasi jika telah memenuhi target produksi	0,425	0,196	Valid
4	Mendapatkan pelatihan untuk meng-upgrade <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i>	0,340	0,196	Valid
5	Mendapatkan pembayaran upah tepat waktu	0,672	0,196	Valid
6	Mendapatkan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan	0,368	0,196	Valid
7	Diperlakukan setara tanpa memandang tingkat senioritas di perusahaan	0,495	0,196	Valid
8	Kritik dan saran dapat diterima oleh perusahaan	0,484	0,196	Valid
9	Mendapatkan sosialisasi untuk memotivasi kinerja	0,326	0,196	Valid
10	Mendapatkan upah lembur jika melakukan pekerjaan tambahan karena target produksi belum tercapai	0,228	0,196	Valid
11	Mendapatkan lingkungan kerja yang sehat seperti pencahayaan, sirkulasi udara, toilet, dan tempat ibadah	0,404	0,196	Valid
12	Ditempatkan dalam tim kerja yang tepat	0,303	0,196	Valid
13	Mendapatkan sistem penilaian kinerja yang transparan	0,553	0,196	Valid

No	Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
14	Mendapatkan peningkatan jenjang karir untuk karyawan yang kinerja dan kontribusinya terus meningkat	0,481	0,196	Valid
15	Mendapatkan tunjangan hari raya dan insentif kerja	0,507	0,196	Valid

Tabel 4. 6 Uji Validitas Kontribusi Karyawan

No	Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan perannya	0,563	0,196	Valid
2	Melakukan <i>meeting</i> dengan supervisor untuk menyampaikan dan evaluasi hasil produksi	0,371	0,196	Valid
3	Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang mencakup akurasi dalam proses penyamakan, pembersihan dalam penanganan bahan, dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan	0,523	0,196	Valid
4	Mengikuti pelatihan yang diadakan untuk menunjang kinerja	0,452	0,196	Valid
5	Melakukan tugas sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan dan melaporkan kehadiran dengan baik	0,492	0,196	Valid
6	Melakukan tugas dengan baik sesuai standar perusahaan dan menjaga disiplin kerja	0,311	0,196	Valid
7	Memberikan kontribusi tanpa memandang tingkat senioritas	0,758	0,196	Valid

No	Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
8	Menyampaikan kritik dan saran dengan mengikuti prosedur perusahaan	0,429	0,196	Valid
9	Aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan	0,541	0,196	Valid
10	Melakukan tugas lembur dengan efisien sesuai standar serta mencatat dan melaporkan jam lembur secara akurat	0,727	0,196	Valid
11	Menjaga kebersihan lingkungan kerja setelah kegiatan produksi dan melaporkan masalah fasilitas kepada manajemen dengan segera	0,514	0,196	Valid
12	Memaksimalkan kerjasama tim untuk mencapai target	0,433	0,196	Valid
13	Menyampaikan laporan kerja yang jelas dan teratur kepada atasan	0,643	0,196	Valid
14	Berusaha melakukan kontribusi terbaik untuk mendapatkan kenaikan jabatan	0,550	0,196	Valid
15	Berpartisipasi aktif dalam mencapai target kinerja individu dan tim	0,526	0,196	Valid

b. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji Reliabilitas. Berikut adalah langkah-langkah uji Reliabilitas :

1. Hipotesis :

H_0 = kuesioner reliabel

H_1 = kuesioner tidak reliabel

2. Daerah Kritis :

Jika $r_{\alpha} > 0,6$ maka H_0 diterima

Jika $r_{\alpha} < 0,6$ maka H_0 ditolak

3. Uji Statistik :

Uji statistik dilakukan dengan menggunakan *software* IBM SPSS Statistics 23 untuk mengetahui $r_{\alpha} > 0,6$ sehingga data dapat dikatakan konsisten dan dapat diolah. Langkah menggunakan *software* dengan klik *Analyze > Scale > Reliability*. Hasil yang didapatkan dari uji Reliabilitas dan kontribusi dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut :

Tabel 4. 7 Uji Reliabilitas Kebutuhan dan Kontribusi

No	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
1	Kebutuhan	0,636	15	Reliabel
2	Kontribusi	0,812	15	Reliabel

Dari tabel 4.7 uji Reliabilitas kepuasan dan kontribusi karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* (α) lebih besar dari 0,6 maka dikatakan reliabel.

4.1.3 Kebutuhan dan Kontribusi Stakeholder

Dilakukan perbandingan nilai antara kepuasan (*satisfaction*) dan kontribusi (*contribution*) dari ketiga *stakeholder* yang diperoleh dari hasil perhitungan kuesioner. Kuesioner yang disebar ke responden merupakan kuesioner menggunakan skala Likert 1 – 4. Nilai 1 menunjukkan responden sangat tidak setuju. Nilai 2 menunjukkan responden kurang setuju. Nilai 3 menunjukkan responden cukup setuju. Nilai 4 menunjukkan responden sangat setuju. Berikut data yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner terdapat pada tabel 4.8 :

Tabel 4. 8 Hasil Kuesioner Kebutuhan dan Kontribusi

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
Pimpinan	Meningkatkan produksi kulit untuk mencapai target produksi	4	Menyediakan mesin dengan kondisi prima	4
	Mengawasi produksi agar	4	Menjamin ketersediaan <i>raw</i>	4

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	mencapai target produksi		<i>material</i> yang akan digunakan	
	Meningkatkan pengawasan terhadap keahlian karyawan	4	Menjamin kualitas dari karyawan	3
	Menambah jumlah SDM yang berkualitas sehingga menunjang produksi kulit	3	Membuka rekrutmen karyawan dan melakukan pelatihan keahlian karyawan	3
	Meminimalisir biaya produksi tanpa mengurangi target produksi yang dihasilkan	3	Memberikan masukan untuk seluruh kegiatan yang mengalami <i>over</i> biaya produksi	3
	Memberikan dukungan aktif terhadap <i>human resources</i>	4	Berkoordinasi dengan divisi <i>human resources</i> terkait proses rekrutmen sampai dengan evaluasi kinerja karyawan	3
	Mengoptimalkan rantai pasokan untuk memastikan bahan baku	4	Memperkuat hubungan dengan pemasok untuk mendapatkan bahan baku berkualitas tinggi dengan harga kompetitif	4

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	berkualitas tinggi selalu tersedia			
	Menjaga dan meningkatkan standar keselamatan kerja di lingkungan produksi	3	Mewajibkan pelatihan keselamatan khusus dan penggunaan APD untuk penanganan bahan kimia di area penyamakan kulit	4
	Menjalankan audit internal secara berkala untuk memastikan kepatuhan dan efisiensi	4	Membentuk tim audit internal yang bertugas memastikan semua aspek kepatuhan dan efisiensi produksi diperiksa secara menyeluruh	3
	Meningkatkan program pelatihan untuk karyawan agar lebih terampil dan produktif	3	Melakukan pelatihan berkala untuk memastikan mereka terampil dengan teknologi terbaru dalam produksi	4
Karyawan	Mendapatkan pembagian <i>jobdesk</i> yang sesuai	3,5	Melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan perannya	3.5
	Mendapatkan transparansi	2,91	Melakukan <i>meeting</i> dengan supervisor untuk	3,45

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	hasil produksi dalam satu bulan		menyampaikan dan evaluasi hasil produksi	
	Mendapatkan apresiasi jika telah memenuhi target produksi	3,57	Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang mencakup akurasi dalam proses penyamakan, pembersihan dalam penanganan bahan, dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan	3,51
	Mendapatkan pelatihan untuk meng-upgrade <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i>	3,46	Mengikuti pelatihan yang diadakan untuk menunjang kinerja	3,39
	Mendapatkan pembayaran upah tepat waktu	3,57	Melakukan tugas sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan dan melaporkan kehadiran dengan baik	3,57
	Mendapatkan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan	3,4	Melakukan tugas dengan baik sesuai standar perusahaan dan menjaga disiplin kerja	3,46
	Diperlakukan setara tanpa memandang tingkat	3,45	Memberikan kontribusi tanpa memandang tingkat senioritas	3,58

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	senioritas di perusahaan			
	Kritik dan saran dapat diterima oleh perusahaan	3,48	Menyampaikan kritik dan saran dengan mengikuti prosedur perusahaan	3,4
	Mendapatkan sosialisasi untuk memotivasi kinerja	2,92	Aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan	3,45
	Mendapatkan upah lembur jika melakukan pekerjaan tambahan karena target produksi belum tercapai	3,29	Melakukan tugas lembur dengan efisien sesuai standar serta mencatat dan melaporkan jam lembur secara akurat	3,52
	Mendapatkan lingkungan kerja yang sehat seperti pencahayaan, sirkulasi udara, toilet, dan tempat ibadah	3,47	Menjaga kebersihan lingkungan kerja setelah kegiatan produksi dan melaporkan masalah fasilitas kepada manajemen dengan segera	3,47
	Ditempatkan dalam tim kerja yang tepat	2,79	Memaksimalkan kerjasama tim untuk mencapai target	3,47

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	Mendapatkan sistem penilaian kinerja yang transparan	3,52	Menyampaikan laporan kerja yang jelas dan teratur kepada atasan	3,52
	Mendapatkan peningkatan jenjang karir untuk karyawan yang kinerja dan kontribusinya terus meningkat	3,57	Berusaha melakukan kontribusi terbaik untuk mendapatkan kenaikan jabatan	3,57
	Mendapatkan tunjangan hari raya dan insentif kerja	3,48	Berpartisipasi aktif dalam mencapai target kinerja individu dan tim	3,48
Konsumen	Mendapatkan kulit yang sesuai dengan spek yang diinginkan	4	Menyediakan spesifikasi yang jelas dan mengikuti proses pemesanan dengan akurat	4
	Mendapatkan harga yang relatif murah dengan kualitas tinggi	3	Melakukan kontrak jangka panjang dengan perusahaan penyamakan kulit	3
	Mendapatkan pengiriman kulit sesuai dengan <i>lead</i>	3	Menyampaikan jadwal pengiriman dan dapat dipercaya serta berkomunikasi secara	3

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	<i>time</i> yang telah ditentukan		teratur tentang kebutuhan persediaan	
	Mendapatkan pelayanan yang ramah dan informatif	4	Memberi umpan balik yang jelas dan cepat terhadap masalah yang muncul serta berkolaborasi dalam mencari solusi	4
	Mengetahui perusahaan memiliki pengolahan limbah yang baik sesuai dengan standard LWG (<i>Leather Working Group</i>)	3	Ikut serta dalam memantau pengelolaan limbah	3
	Mendapatkan inovasi produk dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar oleh perusahaan	3	Berbagi wawasan pasar dan kebutuhan untuk pengembangan produk baru atau peningkatan produk yang ada	3
	Mendapatkan kemudahan dalam proses pembayaran dan kejelasan	4	Melakukan pembayaran tepat waktu dan mematuhi syarat-syarat pembayaran yang telah disepakati	4

Stakeholder	Kebutuhan	Nilai	Kontribusi	Nilai
	mengenai syarat-syarat pembayaran			
	Mendapatkan fasilitas uji coba dan sampel produk sebelum pembelian dengan skala besar	4	Memanfaatkan fasilitas uji coba dan memberikan umpan balik yang terstruktur untuk pengembangan produk	3
	Mendapatkan keamanan data dan formulasi produk terjamin oleh perusahaan	3	Mematuhi perjanjian keamanan data yang telah disepakati dan menjaga kerahasiaan informasi sensitif	3
	Mendapatkan pemahaman mendalam tentang regulasi perdagangan internasional dan kepatuhan tarif oleh perusahaan	3	Memahami dan mematuhi regulasi perdagangan internasional untuk memfasilitasi ekspor dan impor yang lancar	4

Penilaian dengan skala Likert untuk menilai kebutuhan dan kontribusi dalam pengukuran kinerja perusahaan penyamakan kulit memberikan wawasan rinci mengenai persepsi *stakeholder* terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Skala Likert, dengan nilai antara 1 hingga 4, digunakan untuk mengukur seberapa besar kebutuhan dan kontribusi faktor-faktor ini. Hasil penilaian

menunjukkan nilai terendah yang tercatat adalah 2,79, yang berada di atas titik tengah skala (2,5), mengindikasikan bahwa meskipun kontribusi atau kebutuhan faktor tersebut tidak maksimal, tetap memiliki relevansi yang signifikan. Dalam menentukan *Key Performance Indicators* (KPI), nilai 2,79 perlu dipertimbangkan, terutama jika faktor tersebut sejalan dengan prioritas strategis perusahaan atau memiliki potensi dampak signifikan pada kinerja keseluruhan. Namun, keputusan untuk memasukkan nilai ini dalam KPI harus didasarkan pada relevansi faktor tersebut terhadap tujuan utama perusahaan, memastikan bahwa KPI yang ditetapkan benar-benar mencerminkan prioritas utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan penyamakan kulit.

4.1.4 Identifikasi Strategi, Proses, dan Kapabilitas *Stakeholder*

Setelah mendapatkan hasil identifikasi kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, maka hasil tersebut dijadikan acuan untuk penentuan strategi, proses, dan kapabilitas dari perusahaan penyamakan kulit untuk memenuhi kebutuhan dan kontribusi *stakeholder*. Penentuan ini didapatkan dari hasil diskusi bersama *expert* perusahaan penyamakan kulit dan disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Hasil yang didapatkan dapat dilihat pada abelt 4.9 identifikasi startegi, proses, dan kapabilitas berikut :

Tabel 4. 9 Identifikasi Strategi, Proses, dan Kapabilitas

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
Pimpinan	Meningkatkan produksi kulit	Menjamin kondisi mesin yang prima dan ketersediaan <i>raw material</i> yang akan digunakan	Menjalin hubungan dengan pemasok untuk mendapatkan bahan baku berkualitas tinggi dengan harga kompetitif
	Menambah SDM yang berkualitas	Pemantauan terkait proses rekrutmen dan evaluasi kinerja karyawan	Memiliki sistem manajemen SDM yang efisien untuk mendukung proses

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
			rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi
	Meminimalisir biaya produksi	Mengadopsi metode penyamakan yang lebih efisien dan hemat biaya	Menganalisis dan mengoptimalkan struktur biaya secara efektif
	Meningkatkan standar keselamatan kerja	Penggunaan APD untuk penanganan bahan kimia di area penyamakan kulit	Program pelatihan keselamatan khusus
	Meningkatkan Audit internal untuk memastikan kepatuhan dan efisiensi	Mengumpulkan data melalui pemeriksaan dokumen, wawancara karyawan, dan observasi langsung proses kerja	Memiliki auditor internal yang berpengalaman dan terampil dalam menilai kepatuhan dan efisiensi operasional
Karyawan	Pembagian <i>jobdesk</i> yang sesuai dan ditempatkan dalam tim yang tepat	Menempatkan karyawan pada <i>job desk</i> yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka, serta kebutuhan tim dan perusahaan.	Koordinasi yang baik antara anggota tim dan antara berbagai departemen untuk evaluasi mencapai tujuan bersama
	Pelatihan untuk meng- <i>upgrade</i> <i>hardskill</i> dan <i>softskill</i>	Mengadakan program pelatihan sesuai dengan keahlian	Dukungan dari manajemen untuk inisiatif pelatihan dan pengembangan

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
	Pembayaran upah tepat waktu dan insentif lainnya	Mengumpulkan data kehadiran, jam kerja, dan lembur karyawan dari sistem absensi	Mematuhi regulasi yang berlaku terkait penggajian, lembur, dan tunjangan
	Jenjang karir karyawan berprestasi	Mengapresiasi prestasi karyawan secara terbuka untuk memotivasi	Menetapkan kriteria penghargaan yang jelas dan berbasis prestasi, bukan pada tingkat senioritas.
	Lingkungan kerja yang sehat dan nyaman	Menjaga kebersihan dan sanitasi di area produksi dan fasilitas umum untuk mencegah kontaminasi dan penyakit	Memiliki fasilitas yang mendukung kesehatan dan mendapatkan BPJS
Konsumen	Kulit sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen	Mengirimkan sampel produk sebelum pembelian dengan skala besar	Kemampuan menindaklanjuti umpan balik konsumen untuk perbaikan serta berkolaborasi mencari solusi
	Harga relatif murah dengan kualitas tinggi	Menggunakan inovasi teknologi dalam proses penyamakan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas	Kontrak jangka panjang dengan perusahaan penyamakan kulit

Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas
	Pengolahan limbah yang baik sesuai standar LWG (<i>Leather Working Group</i>)	Mengklasifikasikan limbah berdasarkan jenis dan tingkat bahaya untuk memudahkan pengolahan.	Mematuhi regulasi pengolahan limbah untuk perdagangan internasional
	Kemudahan dalam proses pembayaran dan pengiriman	Mengkonfirmasi pembayaran secara cepat dan menyampaikan jadwal pengiriman sesuai dengan <i>lead time</i> yang telah ditentukan	Memiliki sistem manajemen yang efektif untuk mengatur pembayaran serta pengiriman
	Keamanan data dan formulasi produk terjamin	Mengelola dan menyimpan data sensitif mengenai kebijakan keamanan data dan prosedur kontrol kualitas formulasi produk	Mematuhi perjanjian keamanan data yang telah disepakati dan menjaga kerahasiaan informasi

4.1.5 Identifikasi *Key Performance Indicator (KPI)*

Hasil dari diskusi dengan *expert* perusahaan penyamakan kulit didapatkan identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas. Hal selanjutnya yang dilakukan yaitu perancangan KPI. Berikut identifikasi KPI yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut :

Tabel 4. 10 Identifikasi KPI

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Key Performance Indicators</i>	Kode
Pimpinan	Strategi	Persentase tingkat produksi kulit	SO1
		Jumlah SDM berkualitas	SO2
		Persentase pengurangan biaya produksi	SO3
		Persentase tingkat <i>accident</i> dan <i>incident</i>	SO4
		Angka kepatuhan karyawan	SO5
	Proses	Jumlah mesin yang perlu <i>maintanance</i>	PO1
		Persentase ketersediaan <i>raw material</i>	PO2
		Jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan	PO3
		Jumlah biaya produksi	PO4
		Jumlah APD di perusahaan	PO5
		Jumlah angka pelanggaran	PO6
	Kapabilitas	Jumlah mesin yang beroperasi dengan baik	CO1
		Jumlah pemasok	CO2
		Tingkat <i>turn over</i> yang rendah	CO3
		Angka perbandingan biaya produksi	CO4
		Jumlah karyawan mengikuti program K3	CO5
		Jumlah auditor	CO6
	Karyawan	Strategi	Persentase karyawan yang memenuhi jobdesk sesuai kompetensi
Frekuensi pelaporan hasil produksi			SE2
Persentase Karyawan yang Mendapat Apresiasi setelah memenuhi target			SE3
Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara			SE4

<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Key Performance Indicators</i>	Kode	
		Jumlah penilaian kinerja yang dilakukan dan disampaikan	SE5	
		Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan	SE6	
		Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu	SE7	
	Proses	Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan	PE1	
		Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun	PE2	
		Persentase pembayaran upah tepat waktu	PE3	
		Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS	PE4	
		Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti	PE5	
		Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar	PE6	
		Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani	PE7	
		Kapabilitas	Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab	CE1
			Jumlah program pelatihan yang tersedia	CE2
			Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji	CE3
	Tingkat kepatuhan administrasi BPJS		CE4	
	Waktu rata-rata penanganan umpan balik		CE5	
	Rasio ketepatan pencatatan lembur		CE6	
	Frekuensi pemeliharaan fasilitas		CE7	

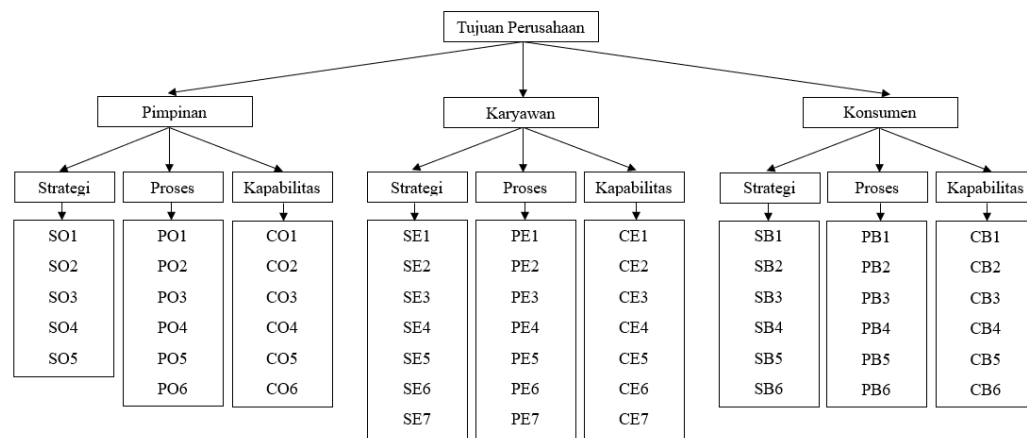
<i>Stakeholder</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Key Performance Indicators</i>	Kode
Konsumen	Strategi	Persentase kesesuaian spesifikasi kulit	SB1
		Tingkat kesesuaian harga dan kualitas	SB2
		Frekuensi pengolahan limbah	SB3
		Tingkat kemudahan proses pembayaran dan pengiriman	SB4
		Tingkat keamanan data dan formulasi produk	SB5
		Tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional	SB6
	Proses	Jumlah sampel produk yang dikirim	PB1
		Frekuensi <i>quality control</i> hasil produksi	PB2
		Jumlah limbah yang dihasilkan	PB3
		Tingkat kecepatan pengiriman	PB4
		Tingkat keamanan <i>database</i>	PB5
		Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional	PB6
	Kapabilitas	Tingkat keluhan konsumen	CB1
		Masa kontrak dengan konsumen	CB2
		Jumlah limbah yang ditindaklanjuti	CB3
		Tingkat pengiriman tepat waktu	CB4
		Tingkat kepercayaan konsumen	CB5
		Persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan internasional	CB6

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Pembobotan KPI dengan Metode *Analytical Hierarchy Proses* (AHP)

Pembobotan dengan metode AHP dilakukan untuk mengetahui kepentingan antar *stakeholder*, kriteria (strategi, proses, dan kapabilitas), dan

rancangan KPI yang telah dibuat berdasarkan kriteria. Setelah identifikasi KPI, selanjutnya dilakukan pembobotan untuk setiap KPI dengan metode AHP. Bobot kepentingan nantinya digunakan sebagai faktor penentuan prioritas pada tiap *stakeholder*, perspektif *prism* dan tiap KPI yang ada. Berikut merupakan susunan hirarki yang terbentuk di perusahaan penyamakan kulit dapat dilihat pada Gambar 4.1 :



Gambar 4. 1 Susunan Hirarki KPI

Suatu hirarki dikatakan *complete* jika semua elemen pada satu tingkat terhubung dengan semua elemen ditingkat berikutnya, sedangkan hirarki keputusan *incomplete* adalah kebalikannya. Struktur dekomposisi ini terdiri dari : tingkat pertama yang berisi tujuan keputusan (*goal*), tingkat kedua yang mencakup kriteria-kriteria, dan tingkat ketiga yang berisi alternatif-alternatif. Berdasarkan gambar 4.1, tujuan perusahaan adalah mencapai tujuannya sendiri, dan untuk mencapainya dibutuhkan tiga kriteria utama, yaitu strategi, proses, dan kapabilitas. Setiap kriteria memiliki alternatifnya masing-masing, dengan alternatif-alternatif tersebut merupakan *stakeholder* perusahaan yang didukung oleh setiap indikator atau KPI. Pada tabel 4.11 berisi tentang skala penilaian dari perbandingan berpasangan menggunakan metode AHP :

Tabel 4. 11 Skala Penilaian Perbandingan AHP

Identitas Keperentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Semua elemen sama pentingnya	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen satu sedikit lebih penting dibandingkan elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya
5	Elemen satu lebih penting dibandingkan elemen lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya.
7	Elemen satu jelas lebih mutlak penting dibandingkan elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi dan mungkin menguatkan
9	Elemen satu mutlak penting dibandingkan elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai antar kedua elemen dipertimbangkan berdekatan	Nilai ini diberikan jika ada kompromi diantara kedua nilai

Langkah awal melakukan pembobotan dengan metode AHP yaitu berdiskusi dengan *expert* perusahaan dengan posisi *general manager* di perusahaan penyamakan kulit yang dianggap berkompeten dalam perusahaan penyamakan kulit terkait dengan kepentingan antar elemen-elemen yang ada.

Pembobotan dilakukan untuk membandingkan kriteria-kriteria sehingga didapatkan hasil kriteria utama.

4.2.2 Pembobotan Antar *Stakeholder* Perusahaan

Dasar hasil perhitungan AHP dapat menggunakan *Microsoft Excel*, berikut adalah langkah-langkah contoh perhitungan AHP menggunakan *Excel* :

1. Menyusun matriks perbandingan berpasangan

Tabel perbandingan berpasangan yang digunakan berdasarkan bobot yang diberikan oleh *expert* perusahaan. Matriks perbandingan berpasangan untuk kriteria Pemilik, Karyawan, dan Konsumen mungkin terlihat seperti tabel 4.12 berikut :

Tabel 4. 12 Matriks Perbandingan Berpasangan *Stakeholder*

	Pimpinan	Karyawan	Konsumen
Pimpinan	1	2	3
Karyawan	0,5	1	3
Konsumen	0,333	0,333	1
Total	1,833	3,333	7

2. Normalisasi Matriks

Bagilah setiap elemen dalam kolom dengan jumlah total kolom tersebut untuk mendapatkan matriks yang ternormalisasi yang dapat dilihat pada tabel 4.13 :

Tabel 4. 13. Normalisasi Matriks

	Pimpinan	Karyawan	Konsumen
Pimpinan	$\frac{1}{1,833} = 0,545$	$\frac{2}{3,333} = 0,6$	$\frac{3}{7} = 0,429$
Karyawan	$\frac{0,5}{1,833} = 0,273$	$\frac{1}{3,333} = 0,3$	$\frac{3}{7} = 0,429$
Konsumen	$\frac{0,333}{1,833} = 0,182$	$\frac{0,333}{3,333} = 0,1$	$\frac{1}{7} = 0,143$
Total	1	1	3

3. Menghitung jumlah setiap baris

Jumlahkan nilai di setiap baris untuk mendapatkan nilai total per kriteria

:

- Jumlah baris Pimpinan : $0,545 + 0,6 + 0,429 = 1,574$
- Jumlah baris Karyawan : $0,273 + 0,3 + 0,429 = 1,001$
- Jumlah baris Konsumen : $0,182 + 0,1 + 0,143 = 0,425$

4. Menghitung prioritas setiap *stakeholder*

Hitung nilai prioritas dengan membagi jumlah total per baris dengan jumlah total kolom :

- Prioritas Pimpinan : $\frac{1,833}{3} = 0,525$
- Prioritas Karyawan : $\frac{3,333}{3} = 0,334$
- Prioritas Konsumen : $\frac{7}{3} = 0,142$

5. Menghitung Eigen Value

Hitung Eigen Value dengan mengalikan jumlah total *stakeholder* matriks sebelum normalisasi dengan prioritas *stakeholder*.

- Eigen Value untuk Pimpinan: $1,833 \times 0,525 = 0,962$
- Eigen Value untuk Karyawan: $3,333 \times 0,334 = 1,113$
- Eigen Value untuk Konsumen : $7 \times 0,142 = 0,991$

6. Menghitung Rasio Konsistensi (CI dan CR)

- Consistency Index (CI): $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{3,065-3}{3-1} = \frac{0,065}{2} = 0,033$
- RI (Random Indeks) = 0,58
- Consistency Ratio (CR): Bandingkan CI dengan RI (Random Index) yang sesuai untuk jumlah kriteria. Jika $CR < 0,1$, hasil dianggap konsisten.

$$CR = \frac{0,033}{0,58} = 0,056$$

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice 23* dapat dilihat pada lampiran 4 a. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar *stakeholder* perusahaan pada tabel 4.14 :

Tabel 4. 14 Pembobotan Antar *Stakeholder*

Stakeholder	Bobot	Rasio Konsistensi
Pimpinan	0,137	0,05
Karyawan	0,594	
Konsumen	0,249	

Dari pembobotan antar *stakeholder* yang dihasilkan, karyawan memiliki bobot tertinggi sebesar 0,594, kemudian konsumen dengan bobot sebesar 0,249, dan terakhir pimpinan dengan bobot 0,137. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,05 \leq 0,1$.

4.2.3 Pembobotan Antar Kriteria KPI

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice 23* dapat dilihat pada lampiran 4 b. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar kriteria KPI pada tabel 4.15 :

Tabel 4. 15 Pembobotan Antar Kriteria

Kriteria	Bobot	Rasio Konsistensi
Strategi	0,258	0,04
Proses	0,105	
Kapabilitas	0,637	

Dari pembobotan antar kriteria KPI yang dihasilkan, kapabilitas memiliki bobot tertinggi sebesar 0,637, kemudian strategi dengan bobot sebesar 0,258, dan terakhir proses dengan bobot 0,105. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,04 \leq 0,1$.

Dari contoh dasar perhitungan pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) tersebut, perhitungan ini juga diterapkan dalam semua perhitungan AHP lainnya, baik dalam pembobotan *stakeholder* maupun pembobotan KPI.

4.2.4 Pembobotan KPI pada *Stakeholder* Pimpinan

4.2.4.1 Bobot Kriteria Strategi pada *Stakeholder* Pimpinan

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice* 23 dapat dilihat pada lampiran 4 c. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI strategi pimpinan perusahaan pada tabel 4.16 :

Tabel 4. 16 Pembobotan Strategi Pimpinan

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Persentase tingkat produksi kulit	SO1	0,305	0,09
Jumlah SDM berkualitas	SO2	0,322	
Persentase pengurangan biaya produksi	SO3	0,210	
Persentase tingkat <i>accident</i> dan <i>incident</i>	SO4	0,072	
Angka kepatuhan karyawan	SO5	0,092	

Dari pembobotan antar strategi pimpinan yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah SO2 dengan bobot sebesar 0,322. Kedua, SO1 dengan bobot sebesar 0,305. Ketiga, SO3 dengan bobot sebesar 0,210. Keempat, SO5 dengan bobot sebesar 0,092. Kelima, SO4 dengan bobot sebesar 0,072. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,09 \leq 0,1$.

4.2.4.2 Bobot Kriteria Proses pada *Stakeholder* Pimpinan

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice* 23 dapat dilihat pada lampiran 4 d. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI proses pimpinan perusahaan pada tabel 4.17 :

Tabel 4. 17 Pembobotan Proses Pimpinan

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah mesin yang perlu <i>maintanance</i>	PO1	0,154	0,05
Persentase ketersediaan <i>raw material</i>	PO2	0,248	
Jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan	PO3	0,187	
Jumlah biaya produksi	PO4	0,248	
Jumlah APD di perusahaan	PO5	0,103	
Jumlah angka pelanggaran	PO6	0,059	

Dari pembobotan antar proses pimpinan yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah PO2 dan PO4 dengan bobot sebesar 0,248. Kedua, PO3 dengan bobot sebesar 0,187. Ketiga, PO1 dengan bobot sebesar 0,154. Keempat, PO5 dengan bobot sebesar 0,103. Kelima, PO6 dengan bobot sebesar 0,059. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,05 \leq 0,1$.

4.2.4.2 Bobot Kriteria Kapabilitas pada *Stakeholder* Pimpinan

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice* 23 dapat dilihat pada lampiran 4 e. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI kapabilitas pimpinan perusahaan pada tabel 4.18 :

Tabel 4. 18 Pembobotan Antar Kapabilitas Pimpinan

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah mesih yang beroperasi dengan baik	CO1	0,278	0,09
Jumlah pemasok	CO2	0,167	
Tingkat <i>turn over</i> yang rendah	CO3	0,071	
Angka perbandingan biaya produksi	CO4	0,154	
Jumlah karyawan mengikuti program K3	CO5	0,188	
Jumlah auditor	CO6	0,143	

Dari pembobotan antar kapabilitas pimpinan yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah CO1 dengan bobot sebesar sebesar 0,278. Kedua, CO5 dengan bobot sebesar 0,188. Ketiga, CO2 dengan bobot sebesar 0,167. Keempat, CO4 dengan bobot sebesar 0,154. Kelima, CO6 dengan bobot sebesar 0,143. Keenam, CO3 dengan bobot sebesar 0,071. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,09 \leq 0,1$.

4.2.5 Pembobotan KPI pada *Stakeholder* Karyawan

4.2.5.1 Bobot Kriteria Strategi pada *Stakeholder* Karyawan

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice* 23 dapat dilihat pada lampiran 4 f. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI strategi karyawan perusahaan pada tabel 4.19 :

Tabel 4. 19 Pembobotan Antar Strategi Karyawan

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Persentase karyawan yang memenuhi <i>jobdesk</i> sesuai kompetensi	SE1	0,284	0,08
Frekuensi pelaporan hasil produksi	SE2	0,176	
Persentase karyawan yang mendapat apresiasi setelah memenuhi target	SE3	0,056	

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara	SE4	0,200	
Jumlah penilaian kinerja yang dilakukan dan disampaikan	SE5	0,061	
Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan	SE6	0,135	
Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu	SE7	0,088	

Dari pembobotan antar strategi karyawan yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah SE1 dengan bobot sebesar sebesar 0,284. Kedua, SE4 dengan bobot sebesar 0,200. Ketiga, SE2 dengan bobot sebesar 0,176. Keempat, SE6 dengan bobot sebesar 0,135. Kelima, SE7 dengan bobot sebesar 0,088. Keenam, SE5 dengan bobot sebesar 0,061. Ketujuh, SE5 dengan bobot sebesar 0,056. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,08 \leq 0,1$.

4.2.5.2 Bobot Kriteria Proses pada *Stakeholder* Karyawan

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice 23* dapat dilihat pada lampiran 4 g. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI proses karyawan perusahaan pada tabel 4.20 :

Tabel 4. 20 Pembobotan Antar Proses Karyawan

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan	PE1	0,141	0,04
Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun	PE2	0,123	
Persentase pembayaran upah tepat waktu	PE3	0,093	

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS	PE4	0,086	
Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti	PE5	0,221	
Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar	PE6	0,085	
Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani	PE7	0,251	

Dari pembobotan antar proses karyawan yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah PE7 dengan bobot sebesar 0,251. Kedua, PE5 dengan bobot sebesar 0,221. Ketiga, PE1 dengan bobot sebesar 0,141. Keempat, PE2 dengan bobot sebesar 0,123. Kelima, PE3 dengan bobot sebesar 0,093. Keenam, PE4 dengan bobot sebesar 0,086. Ketujuh, PE6 dengan bobot sebesar 0,085. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,04 \leq 0,1$.

4.2.5.3 Bobot Kriteria Kapabilitas pada Stakeholder Karyawan

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice* 23 dapat dilihat pada lampiran 4 h. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI kapabilitas karyawan perusahaan pada tabel 4.21 :

Tabel 4. 21 Pembobotan Antar Kapabilitas Karyawan

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab	CE1	0,188	0,03
Jumlah program pelatihan yang tersedia	CE2	0,164	
Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji	CE3	0,072	

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat kepatuhan administrasi BPJS	CE4	0,081	
Waktu rata-rata penanganan umpan balik	CE5	0,216	
Rasio ketepatan pencatatan lembur	CE6	0,075	
Frekuensi pemeliharaan fasilitas	CE7	0,203	

Dari pembobotan antar kapabilitas karyawan yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah CE5 dengan bobot sebesar sebesar 0,216. Kedua, CE7 dengan bobot sebesar 0,203. Ketiga, CE1 dengan bobot sebesar 0,188. Keempat, CE2 dengan bobot sebesar 0,164. Kelima, CE4 dengan bobot sebesar 0,081. Keenam, CE6 dengan bobot sebesar 0,075. Ketujuh, CE3 dengan bobot sebesar 0,072. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,03 \leq 0,1$.

4.2.6 Pembobotan KPI pada *Stakeholder* Konsumen

4.2.6.1 Bobot Kriteria Strategi pada *Stakeholder* Konsumen

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice* 23 dapat dilihat pada lampiran 4 i. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI strategi konsumen perusahaan pada tabel 4.22 :

Tabel 4. 22 Pembobotan Antar Strategi Konsumen

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Persentase kesesuaian spesifikasi kulit	SB1	0,266	0,08
Tingkat kesesuaian harga dan kualitas	SB2	0,215	
Frekuensi pengolahan limbah	SB3	0,089	
Tingkat kemudahan proses pembayaran dan pengiriman	SB4	0,175	
Tingkat keamanan data dan formulasi produk	SB5	0,160	

Tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional	SB6	0,095	
----------------------------------------------------------------	-----	-------	--

Dari pembobotan antar strategi konsumen yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah SB1 dengan bobot sebesar sebesar 0,266. Kedua, SB2 dengan bobot sebesar 0,215. Ketiga, SB4 dengan bobot sebesar 0,175. Keempat, SB5 dengan bobot sebesar 0,160. Kelima, SB6 dengan bobot sebesar 0,095. Keenam, SB3 dengan bobot sebesar 0,089. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,08 \leq 0,1$.

4.2.6.2 Bobot Kriteria Proses pada *Stakeholder* Konsumen

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice 23* dapat dilihat pada lampiran 4 j. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI proses konsumen perusahaan pada tabel 4.23 :

Tabel 4. 23 Pembobotan Antar Proses Konsumen

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Jumlah sampel produk yang dikirim	PB1	0,277	0,04
Frekuensi <i>quality control</i> hasil produksi	PB2	0,220	
Jumlah limbah yang dihasilkan	PB3	0,105	
Tingkat kecepatan pengiriman	PB4	0,166	
Tingkat keamanan <i>database</i>	PB5	0,164	
Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdangangan	PB6	0,068	

Dari pembobotan antar proses konsumen yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah PB1 dengan bobot sebesar sebesar 0,277. Kedua, PB2 dengan bobot sebesar 0,220. Ketiga, PB4 dengan bobot sebesar 0,166. Keempat, PB5 dengan bobot sebesar 0,164. Kelima, PB3 dengan bobot sebesar 0,105. Keenam, PB6 dengan bobot sebesar 0,068. Hasil dari

pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,04 \leq 0,1$.

4.2.6.3 Bobot Kriteria Kapabilitas pada *Stakeholder* Konsumen

Pembobotan AHP menggunakan *Expert Choice 23* dapat dilihat pada lampiran 4 k. Berikut adalah hasil pembobotan yang dilakukan antar KPI kapabilitas konsumen perusahaan pada tabel 4.24 :

Tabel 4. 24 Pembobotan Antar Kapabilitas Konsumen

KPI	Kode	Bobot	Rasio Konsistensi
Tingkat keluhan konsumen	CB1	0,112	0,03
Masa kontrak dengan konsumen	CB2	0,200	
Jumlah limbah yang ditindaklanjuti	CB3	0,073	
Tingkat pengiriman tepat waktu	CB4	0,227	
Tingkat kepercayaan konsumen	CB5	0,310	
Persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan	CB6	0,078	

Dari pembobotan antar kapabilitas konsumen yang dihasilkan, bobot tertinggi pertama adalah CB5 dengan bobot sebesar sebesar 0,310. Kedua, CB4 dengan bobot sebesar 0,227. Ketiga, CB2 dengan bobot sebesar 0,200. Keempat, CB1 dengan bobot sebesar 0,112. Kelima, CB6 dengan bobot sebesar 0,078. Keenam, CB3 dengan bobot sebesar 0,073. Hasil dari pembobotan dinyatakan telah konsisten, karena rasio konsistensinya sebesar $0,03 \leq 0,1$.

4.2.7 Pembobotan Total Setiap KPI

Perhitungan bobot terbobot KPI dilakukan dengan mengalikan bobot KPI, bobot *stakeholder* (Tabel 4.14), dan bobot kriteria (Tabel 4.15). Berikut Tabel 4.25 yang berisi bobot ter bobot atau bobot total KPI perusahaan :

Tabel 4. 25 Bobot Total KPI

<i>Key Performance Indicators</i>	Kode	Bobot Total
KPI Strategi		
Persentase tingkat produksi kulit	SO1	0,011
Jumlah SDM berkualitas	SO2	0,011
Persentase pengurangan biaya produksi	SO3	0,007
Persentase tingkat <i>accident</i> dan <i>incident</i>	SO4	0,003
Angka kepatuhan karyawan	SO5	0,003
Persentase karyawan yang memenuhi <i>jobdesk</i> sesuai kompetensi	SE1	0,044
Frekuensi pelaporan hasil produksi	SE2	0,027
Persentase karyawan yang mendapat apresiasi setelah memenuhi target	SE3	0,009
Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara	SE4	0,031
Jumlah penilaian kinerja yang dilakukan dan disampaikan	SE5	0,009
Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan	SE6	0,021
Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu	SE7	0,013
Persentase kesesuaian spesifikasi kulit	SB1	0,017
Tingkat kesesuaian harga dan kualitas	SB2	0,014
Frekuensi pengolahan limbah	SB3	0,006
Tingkat kemudahan proses pembayaran dan pengiriman	SB4	0,011
Tingkat keamanan data dan formulasi produk	SB5	0,010
Tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional	SB6	0,006
KPI Proses		
Jumlah mesin yang perlu <i>maintanance</i>	PO1	0,002
Persentase ketersediaan <i>raw material</i>	PO2	0,004
Jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan	PO3	0,003

<i>Key Performance Indicators</i>	Kode	Bobot Total
Jumlah biaya produksi	PO4	0,004
Jumlah APD di perusahaan	PO5	0,001
Jumlah angka pelanggaran	PO6	0,001
Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan	PE1	0,009
Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun	PE2	0,008
Persentase pembayaran upah tepat waktu	PE3	0,006
Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS	PE4	0,005
Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti	PE5	0,014
Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar	PE6	0,005
Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani	PE7	0,016
Jumlah sampel produk yang dikirim	PB1	0,007
Frekuensi <i>quality control</i> hasil produksi	PB2	0,006
Jumlah limbah yang dihasilkan	PB3	0,003
Tingkat kecepatan pengiriman	PB4	0,004
Tingkat keamanan <i>database</i>	PB5	0,004
Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional	PB6	0,002
KPI Kapabilitas		
Jumlah mesin yang beroperasi dengan baik	CO1	0,024
Jumlah pemasok	CO2	0,015
Tingkat <i>turn over</i> yang rendah	CO3	0,006
Angka perbandingan biaya produksi	CO4	0,013
Jumlah karyawan mengikuti program K3	CO5	0,016
Jumlah auditor	CO6	0,012
Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab	CE1	0,071
Jumlah program pelatihan yang tersedia	CE2	0,062
Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji	CE3	0,027
Tingkat kepatuhan administrasi BPJS	CE4	0,031

<i>Key Performance Indicators</i>	Kode	Bobot Total
Waktu rata-rata penanganan umpan balik	CE5	0,082
Rasio ketepatan pencatatan lembur	CE6	0,028
Frekuensi pemeliharaan fasilitas	CE7	0,077
Tingkat keluhan konsumen	CB1	0,018
Masa kontrak dengan konsumen	CB2	0,032
Jumlah limbah yang ditindaklanjuti	CB3	0,012
Tingkat pengiriman tepat waktu	CB4	0,036
Tingkat kepercayaan konsumen	CB5	0,049
Persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan internasional	CB6	0,012

Perhitungan ini bertujuan untuk memberikan nilai yang proporsional berdasarkan kepentingan setiap faktor dalam penilaian performansi. Dalam metode OMAX, nilai performansi akhir diperoleh dengan mengalikan bobot terbobot dengan level pencapaian KPI, sehingga menghasilkan skor yang mencerminkan kinerja aktual perusahaan sesuai prioritas yang telah ditetapkan.

4.2.8 Pengukuran Kinerja Setiap KPI

Data pengukuran kinerja KPI diperoleh dari *database* perusahaan di tahun 2023 dan untuk periode tahun sebelumnya di tahun 2022. Rumus perhitungan ini sudah ada sebelumnya di perusahaan dan dikembangkan oleh perusahaan penyamakan kulit berdasarkan kebutuhan untuk mengukur kinerja secara objektif dan konsisten di berbagai aspek operasional. Berikut merupakan acuan-acuan yang digunakan atau perhitungan yang dipakai untuk mengukur nilai dari setiap KPI yang telah terbentuk di tahun 2023 :

4.2.8.1 KPI Strategi

1. Persentase tingkat produksi kulit (SO1)

Persentase tingkat produksi kulit memiliki tingkat persentase 100% dikarenakan sistem kontrak dengan konsumen yang mengharuskan pemenuhan pesanan.

2. Jumlah SDM berkualitas (SO2)

Jumlah karyawan yang memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan berdasarkan kualifikasi, pengalaman, atau penilaian kinerja.

Jumlah SDM berkualitas = Jumlah karyawan yang memenuhi standar kualitas

= 80 karyawan

3. Persentase pengurangan biaya produksi (SO3)

Tingkat pengurangan biaya produksi dari periode sebelumnya

Persentase pengurangan biaya produksi

$$= \frac{\text{Biaya produksi sebelumnya} - \text{Biaya produksi sekarang}}{\text{Biaya produksi sebelumnya}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 530.000.000 - \text{Rp } 500.000.000}{\text{Rp } 530.000.000} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 30.000.000}{\text{Rp } 530.000.000} \times 100\%$$

$$= 5,66\%$$

4. Persentase tingkat *accident* dan *incident* (SO4)

Accident (kecelakaan) adalah kejadian yang tidak terduga dan tidak diinginkan yang mengakibatkan cedera fisik, kerusakan properti, atau bahkan kematian. Sedangkan, *Incident* (insiden) adalah kejadian yang bisa menyebabkan *accident* tetapi berhasil dicegah, atau terjadi tanpa menyebabkan cedera atau kerusakan serius. Insiden ini bisa berupa kejadian-kejadian hampir celaka (*near miss*) yang, jika dibiarkan, bisa menjadi *accident* di masa mendatang. Persentase kejadian kecelakaan (*accident*) dan insiden (*incident*) dalam lingkungan kerja.

Persentase tingkat *accident* dan *incident*

$$= \frac{\text{Jumlah } \textit{accident} \text{ dan } \textit{incident}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{5}{100} \times 100\%$$

$$= 5\%$$

5. Angka kepatuhan karyawan (SO5)

Tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Angka kepatuhan karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang patuh}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{75}{100} \times 100\%$$

$$= 75\%$$

6. Persentase karyawan yang memenuhi *jobdesk* sesuai kompetensi (SE1)

Persentase karyawan yang mampu melaksanakan tugas mereka sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Persentase karyawan yang memenuhi *jobdesk* sesuai kompetensi (SE1)

$$= \frac{\text{karyawan yang memenuhi } \textit{jobdesk} \text{ sesuai kompetensi}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{90}{100} \times 100\%$$

$$= 90\%$$

7. Frekuensi pelaporan hasil produksi (SE2)

Jumlah pelaporan hasil produksi yang dilakukan dalam periode tertentu (per tahun).

Frekuensi pelaporan hasil produksi

$$= \text{Jumlah pelaporan yang dilakukan dalam periode tertentu}$$

$$= 48 \text{ kali per tahun}$$

8. Persentase karyawan yang mendapat apresiasi setelah memenuhi target (SE3)

Persentase karyawan yang menerima apresiasi (penghargaan atau bonus) setelah mencapai atau melampaui target yang ditetapkan.

Persentase karyawan yang mendapat apresiasi

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang mendapat apresiasi}}{\text{Jumlah total karyawan memenuhi target}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{100} \times 100\%$$

$$= 3\%$$

9. Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara (SE4)

Jumlah keluhan dari karyawan terkait perlakuan yang dianggap tidak setara atau diskriminatif dalam periode tertentu.

Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara = Jumlah keluhan yang diterima dalam periode tertentu

$$= 36 \text{ per tahun}$$

10. Jumlah penilaian kinerja yang dilakukan dan disampaikan (SE5)

Jumlah penilaian kinerja yang berhasil dilakukan dan dikomunikasikan kepada karyawan dalam periode tertentu.

Jumlah penilaian kinerja yang dilakukan

= Jumlah penilaian yang selesai dan disampaikan dalam periode tertentu

$$= 90 \text{ penilaian per tahun}$$

11. Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan (SE6)

Persentase karyawan yang mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan dalam periode tertentu.

Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang mendapat kenaikan jabatan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{2}{100} \times 100\%$$

$$= 2\%$$

12. Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu (SE7)

Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Persentase karyawan yang menerima tunjangan tepat waktu

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang menerima tunjangan tepat waktu}}{\text{Jumlah total karyawan yang berhak}} \times 100\%$$

$$= \frac{95}{100} \times 100\%$$

$$= 95\%$$

13. Persentase kesesuaian spesifikasi kulit (SB1)

Persentase produk kulit yang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan (ketebalan, warna, dan kekuatan).

Persentase kesesuaian spesifikasi kulit

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah produk yang sesuai spesifikasi}}{\text{Jumlah total produk yang diperiksa}} \times 100\% \\
 &= \frac{450}{500} \times 100\% \\
 &= 90\%
 \end{aligned}$$

14. Tingkat kesesuaian harga dan kualitas (SB2)

Tingkat kesesuaian antara harga yang ditetapkan dengan kualitas produk yang dihasilkan, berdasarkan umpan balik pelanggan.

Tingkat kesesuaian harga dan kualitas

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah umpan balik positif}}{\text{Jumlah total umpan balik}} \times 100\% \\
 &= \frac{75}{100} \times 100\% \\
 &= 75\%
 \end{aligned}$$

15. Frekuensi pengolahan limbah (SB3)

Jumlah kali pengolahan limbah dilakukan dalam periode tertentu (per tahun).

$$\begin{aligned}
 \text{Frekuensi pengolahan limbah} &= \text{Jumlah pengolahan limbah per tahun} \\
 &= 10 \text{ kali per tahun}
 \end{aligned}$$

16. Tingkat kemudahan proses pembayaran dan pengiriman (SB4)

Tingkat kemudahan yang dirasakan oleh konsumen dalam proses pembayaran dan pengiriman produk.

Tingkat kemudahan proses pembayaran dan pengiriman

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah umpan balik positif terkait proses}}{\text{Jumlah total umpan balik}} \times 100\% \\
 &= \frac{80}{100} \times 100\% \\
 &= 80\%
 \end{aligned}$$

17. Tingkat keamanan data dan formulasi produk (SB5)

Tingkat perlindungan terhadap data dan formulasi produk dari kebocoran atau akses tidak sah.

Tingkat keamanan data dan formulasi produk

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah insiden keamanan}}{\text{Jumlah insiden keamanan yang ditangani dengan baik}} \times 100\% \\
 &= \frac{5}{5} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

18. Tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional (SB6)

Persentase konsumen yang memiliki pengetahuan yang memadai tentang regulasi perdagangan internasional yang relevan.

Tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah skor konsumen dengan pengetahuan memadai}}{\text{Jumlah skor maksimal pengetahuan}} \times 100\% \\
 &= \frac{95}{100} \times 100\% \\
 &= 95\%
 \end{aligned}$$

4.2.8.2 KPI Proses

1. Jumlah mesin yang perlu *maintanance* (PO1)

Jumlah mesin yang memerlukan perawatan atau perbaikan dalam periode tertentu.

Jumlah mesin yang perlu *maintenance*

= Jumlah mesin yang mengalami gangguan atau rusak dalam periode tertentu

= 60 mesin per tahun

2. Persentase ketersediaan *raw material* (PO2)

Persentase ketersediaan bahan baku yang diperlukan untuk produksi dibandingkan dengan kebutuhan total.

Persentase ketersediaan *raw material*

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Jumlah raw material yang tersedia}}{\text{Jumlah total kebutuhan raw material}} \times 100\% \\
 &= \frac{950 \text{ ton}}{1000 \text{ ton}} \times 100\% \\
 &= 95\%
 \end{aligned}$$

3. Jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan (PO3)

Jumlah karyawan baru yang direkrut dalam satu bulan.

Jumlah perekrutan karyawan

= Jumlah karyawan yang direkrut dalam bulan tertentu

= 10 karyawan per bulan

= 120 karyawan per tahun

4. Jumlah biaya produksi (PO4)

Total biaya yang dikeluarkan untuk produksi dalam periode tertentu.

Jumlah biaya produksi

= Total biaya yang dikeluarkan untuk produksi dalam periode tertentu

= Rp. 500.000.000 per tahun

5. Jumlah APD di perusahaan (PO5)

Jumlah Alat Pelindung Diri (APD) yang tersedia di perusahaan.

Jumlah APD di perusahaan

= Jumlah APD yang tersedia di seluruh perusahaan

= 45 unit

6. Jumlah angka pelanggaran (PO6)

Jumlah kasus pelanggaran yang terjadi di perusahaan dalam periode tertentu.

Jumlah angka pelanggaran

= Jumlah kasus pelanggaran dalam periode tertentu

= 67 kasus per tahun

7. Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan (PE1)

Persentase karyawan yang bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka.

Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan yang patuh}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{85}{100} \times 100\%$$

$$= 85\%$$

8. Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun (PE2)

Rata-rata jumlah jam pelatihan yang diterima setiap karyawan dalam satu tahun.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah jam pelatihan} &= \frac{\text{Total jam pelatihan yang diberikan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{2500 \text{ jam}}{100} \times 100\% \\ &= 25 \text{ jam per karyawan per tahun} \end{aligned}$$

9. Persentase pembayaran upah tepat waktu (PE3)

Persentase karyawan yang menerima upah tepat waktu.

Persentase pembayaran upah tepat waktu

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Jumlah karyawan yang menerima upah tepat waktu}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{65}{100} \times 100\% \\ &= 65\% \end{aligned}$$

10. Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS (PE4)

Persentase karyawan yang terdaftar dalam BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan.

Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Jumlah karyawan terdaftar BPJS}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{30}{100} \times 100\% \\ &= 30\% \end{aligned}$$

11. Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti (PE5)

Jumlah kritik dan saran yang diterima dari karyawan dan telah ditindaklanjuti oleh manajemen.

Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti

$$\begin{aligned} &= \text{Jumlah kritik dan saran yang ditindaklanjuti dalam periode tertentu} \\ &= 36 \text{ per tahun} \end{aligned}$$

12. Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar (PE6)

Jumlah jam lembur yang telah diberikan kepada karyawan dan telah dibayar sesuai ketentuan.

Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar

$$\begin{aligned} &= \text{Jumlah total jam lembur yang dibayar dalam periode tertentu} \\ &= 48 \text{ jam per tahun} \end{aligned}$$

13. Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani (PE7)

Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan oleh karyawan dan telah ditangani oleh manajemen.

Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani

= Jumlah masalah fasilitas yang ditangani dalam periode tertentu

= 36 per tahun

14. Jumlah sampel produk yang dikirim (PB1)

Jumlah sampel produk yang dikirim kepada konsumen atau pihak lain dalam periode tertentu.

Jumlah sampel produk yang dikirim

= Jumlah total sampel produk yang dikirim dalam periode tertentu

= 300 sampel per tahun

15. Frekuensi *quality control* hasil produksi (PB2)

Frekuensi pemeriksaan kualitas produk yang dilakukan dalam periode tertentu.

Frekuensi *quality control* hasil produksi

= Jumlah inspeksi *quality control* dalam periode tertentu

= 96 kali per tahun

16. Jumlah limbah yang dihasilkan (PB3)

Total jumlah limbah yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu.

Jumlah limbah yang dihasilkan

= Total limbah yang dihasilkan dalam periode tertentu (ton)

= 48 ton per tahun

17. Tingkat kecepatan pengiriman (PB4)

Persentase pengiriman yang dilakukan tepat waktu dibandingkan dengan total pengiriman.

Tingkat kecepatan pengiriman = $\frac{\text{Jumlah pengiriman tepat waktu}}{\text{Jumlah total pengiriman}} \times 100\%$

= $\frac{48}{50} \times 100\%$

= 96%

18. Tingkat keamanan *database* (PB5)

Persentase keamanan database yang diukur dari jumlah insiden keamanan yang berhasil dicegah dibandingkan dengan total potensi ancaman.

$$\begin{aligned} \text{Tingkat keamanan database} &= \frac{\text{Jumlah insiden yang dapat dicegah}}{\text{Jumlah total ancaman}} \times 100\% \\ &= \frac{9}{10} \times 100\% \\ &= 90\% \end{aligned}$$

19. Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional (PB6)

Jumlah sosialisasi dan seminar terkait regulasi perdagangan internasional yang dilakukan dalam periode tertentu.

$$\begin{aligned} \text{Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional} &= \\ \text{Jumlah kegiatan sosialisasi dan seminar dalam periode tertentu} &= \\ &= 3 \text{ kali per tahun} \end{aligned}$$

4.2.8.3 KPI Kapabilitas

1. Jumlah mesin yang beroperasi dengan baik (CO1)

Jumlah mesin yang beroperasi tanpa gangguan dalam periode tertentu.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah mesin yang beroperasi dengan baik} &= \frac{\text{Jumlah mesin berfungsi}}{\text{Total mesin}} \times \\ &100\% \\ &= \frac{35}{50} \times 100\% \\ &= 70\% \end{aligned}$$

2. Jumlah pemasok (CO2)

Jumlah pemasok yang aktif bekerja sama dengan perusahaan.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah pemasok} &= \text{Total pemasok yang aktif dalam periode tertentu} \\ &= 12 \text{ pemasok aktif} \end{aligned}$$

3. Tingkat *turn over* yang rendah (CO3)

Persentase karyawan yang bertahan dalam perusahaan dibandingkan dengan total karyawan dalam periode tertentu.

$$\begin{aligned} \text{Tingkat } \textit{turn over} \text{ yang rendah} &= \frac{\text{Jumlah karyawan aktif}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{83}{100} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 83\%$$

4. Angka perbandingan biaya produksi (CO4)

Perbandingan biaya produksi sebelumnya dengan biaya produksi sekarang

$$\text{Angka perbandingan biaya produksi} = \frac{\text{Biaya produksi sebelumnya}}{\text{Biaya produksi sekarang}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 530.000.000}{\text{Rp } 500.000.000} = \frac{1,06}{1}$$

$$= 1,06$$

5. Jumlah karyawan mengikuti program K3 (CO5)

Jumlah karyawan yang berpartisipasi dalam program kesehatan dan keselamatan kerja (K3) dalam periode tertentu.

Jumlah karyawan mengikuti program K3

$$= \text{Total karyawan yang mengikuti program K3}$$

$$= 30 \text{ karyawan}$$

6. Jumlah auditor (CO6)

Jumlah auditor yang melakukan audit di perusahaan dalam periode tertentu.

Jumlah auditor = Total auditor yang aktif dalam periode tertentu

$$= 5 \text{ auditor}$$

7. Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab (CE1)

Persentase tugas yang diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab

$$= \frac{\text{Jumlah tugas yang diselesaikan}}{\text{Jumlah tugas yang diberikan}} \times 100\%$$

$$= \frac{90}{100} \times 100\%$$

$$= 90\%$$

8. Jumlah program pelatihan yang tersedia (CE2)

Jumlah program pelatihan yang tersedia bagi karyawan dalam periode tertentu.

Jumlah program pelatihan yang tersedia

$$= \text{Total program pelatihan yang tersedia dalam periode tertentu}$$

= 6 program pelatihan

9. Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji (CE3)

Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji dibandingkan dengan total transaksi gaji yang dilakukan.

Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji

$$= \frac{\text{Jumlah kesalahan pembayaran gaji}}{\text{Total transaksi gaji}} \times 100\%$$

$$= \frac{2}{100} \times 100\%$$

$$= 2\%$$

10. Tingkat kepatuhan administrasi BPJS (CE4)

Persentase karyawan yang terdaftar dan administrasinya tertib di BPJS.

Tingkat kepatuhan administrasi BPJS

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan tertib administrasi}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{60}{100} \times 100\%$$

$$= 60\%$$

11. Waktu rata-rata penanganan umpan balik (CE5)

Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menangani umpan balik dari karyawan atau pelanggan.

Waktu rata-rata penanganan umpan balik

$$= \frac{\text{Total waktu penanganan umpan balik}}{\text{Jumlah umpan balik yang ditangani}} \times 100\%$$

$$= \frac{50 \text{ jam}}{25} \times 100\%$$

$$= 2 \text{ jam per umpan balik}$$

12. Rasio ketepatan pencatatan lembur (CE6)

Persentase ketepatan pencatatan waktu lembur dibandingkan dengan total waktu lembur yang dilakukan.

$$\text{Rasio ketepatan pencatatan lembur} = \frac{\text{Jumlah lembur yang tercatat}}{\text{Jumlah total waktu lembur}} \times 100\%$$

$$= \frac{20}{50} \times 100\%$$

$$= 40\%$$

13. Frekuensi pemeliharaan fasilitas (CE7)

Jumlah kegiatan pemeliharaan fasilitas yang dilakukan dalam periode tertentu.

Frekuensi pemeliharaan fasilitas

= Total kegiatan pemeliharaan fasilitas dalam periode tertentu

= 12 kali dalam satu bulan

14. Tingkat keluhan konsumen (CB1)

Persentase keluhan konsumen dibandingkan dengan total transaksi atau interaksi dengan konsumen dalam periode tertentu.

Tingkat keluhan konsumen = $\frac{\text{Jumlah keluhan konsumen}}{\text{Total transaksi atau interaksi}} \times 100\%$

= $\frac{15}{500} \times 100\%$

= 3%

15. Masa kontrak dengan konsumen (CB2)

Rata-rata lama waktu kontrak yang dimiliki perusahaan dengan konsumen dalam periode tertentu.

Masa kontrak dengan konsumen = $\frac{\text{Total lama waktu kontrak}}{\text{Jumlah kontrak dengan konsumen}} \times 100\%$

= $\frac{1,5 \text{ tahun}}{1} \times 100\%$

= 1,5 tahun per kontrak

16. Jumlah limbah yang ditindaklanjuti (CB3)

Jumlah limbah yang berhasil diolah atau ditindaklanjuti sesuai dengan regulasi.

Jumlah limbah yang ditindaklanjuti

= Total limbah yang diolah atau ditindaklanjuti dalam periode tertentu

= 48 ton

17. Tingkat pengiriman tepat waktu (CB4)

Persentase pengiriman produk yang sampai ke konsumen sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Tingkat pengiriman tepat waktu = $\frac{\text{Jumlah pengiriman tepat waktu}}{\text{Jumlah total pengiriman}} \times 100\%$

= $\frac{48}{50} \times 100\%$

= 96%

18. Tingkat kepercayaan konsumen (CB5)

Persentase konsumen yang memberikan penilaian positif terhadap perusahaan, yang menunjukkan tingkat kepercayaan konsumen.

Tingkat kepercayaan konsumen

$$= \frac{\text{Jumlah konsumen yang memberikan penilaian positif}}{\text{Jumlah total konsumen yang disurvei}} \times 100\%$$

$$= \frac{1}{1} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

19. Persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan internasional (CB6)

Persentase konsumen yang memiliki pemahaman tentang regulasi perdagangan internasional yang relevan dengan operasi perusahaan.

Persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan internasional

$$= \frac{\text{Jumlah konsumen yang memahami regulasi}}{\text{Jumlah total konsumen yang disurvei}} \times 100\%$$

$$= \frac{1}{1} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

4.2.9 Data Setiap KPI

Setelah didapatkan perhitungan dari setiap KPI, berikut adalah data yang didapatkan berdasarkan indikator utama yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur kinerja. Penentuan target perusahaan dilakukan melalui kesepakatan bersama antara pimpinan perusahaan dan *expert* perusahaan perusahaan. Data yang disajikan meliputi perbandingan kinerja antara tahun 2022 dan 2023, serta pencapaian terburuk yang pernah dicapai sejak perusahaan berdiri hingga tahun 2023. Data hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.26 berikut :

Tabel 4. 26 Data Hasil Pengukuran KPI

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
KPI Strategi					

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Persentase tingkat produksi kulit	SO1	100%	98%	100%	80%
Jumlah SDM berkualitas	SO2	100	65	80	50
Persentase pengurangan biaya produksi	SO3	10%	3,77%	5,66%	2,06%
Persentase tingkat <i>accident</i> dan <i>incident</i>	SO4	0%	7%	5%	9%
Angka kepatuhan karyawan	SO5	100%	82%	75%	73%
Persentase karyawan yang memenuhi <i>jobdesk</i> sesuai kompetensi	SE1	100%	89%	90%	76%
Frekuensi pelaporan hasil produksi	SE2	50	48	48	46
Persentase karyawan yang mendapat apresiasi setelah memenuhi target	SE3	80%	2,9%	3%	0%

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara	SE4	10	37	36	30
Jumlah penilaian kinerja yang dilakukan dan disampaikan	SE5	100	90	90	83
Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan	SE6	80%	2%	2%	0%
Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu	SE7	100%	94%	95%	70%
Persentase kesesuaian spesifikasi kulit	SB1	100%	90%	90%	88%
Tingkat kesesuaian harga dan kualitas	SB2	100%	77%	75%	75%

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Frekuensi pengolahan limbah	SB3	12	9	10	8
Tingkat kemudahan proses pembayaran dan pengiriman	SB4	100%	80%	80%	76%
Tingkat keamanan data dan formulasi produk	SB5	100%	98%	100%	87%
Tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional	SB6	100%	76%	95%	72,00%
KPI Proses					
Jumlah mesin yang perlu <i>maintanance</i>	PO1	10	73	60	78
Persentase ketersediaan <i>raw material</i>	PO2	100%	93%	95%	60%
Jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan	PO3	200	110	120	60

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Jumlah biaya produksi	PO4	500.000.000	450.000.000	500.000.000	430.000.000
Jumlah APD di perusahaan	PO5	100	44	45	35
Jumlah angka pelanggaran	PO6	100	66	67	62
Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan	PE1	100%	85%	85%	84%
Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun	PE2	30	22	25	20
Persentase pembayaran upah tepat waktu	PE3	100%	65,5%	65%	65%
Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS	PE4	100%	28%	30%	20%
Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti	PE5	60	33	36	29

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar	PE6	96	50	48	35
Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani	PE7	100	33	36	32
Jumlah sampel produk yang dikirim	PB1	300	280	300	160
Frekuensi <i>quality control</i> hasil produksi	PB2	120	96	96	48
Jumlah limbah yang dihasilkan	PB3	48	44	48	38
Tingkat kecepatan pengiriman	PB4	100%	96%	96%	90%
Tingkat keamanan <i>database</i>	PB5	100%	88%	90%	75%
Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional	PB6	12	2	3	1
KPI Kapabilitas					

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Jumlah mesin yang beroperasi dengan baik	CO1	100%	68%	70%	62%
Jumlah pemasok	CO2	30	9	12	5
Tingkat <i>turn over</i> yang rendah	CO3	100%	82%	83%	65%
Angka perbandingan biaya produksi	CO4	1	1,02	1,06	0,84
Jumlah karyawan mengikuti program K3	CO5	100	30	30	28
Jumlah auditor	CO6	10	4	5	2
Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab	CE1	100%	88%	90%	76%
Jumlah program pelatihan yang tersedia	CE2	6	4	6	4
Persentase kesalahan dalam	CE3	0%	2%	2%	3%

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
pembayaran gaji					
Tingkat kepatuhan administrasi BPJS	CE4	100%	60%	60%	35%
Waktu rata-rata penanganan umpan balik	CE5	1	2	2	1
Rasio ketepatan pencatatan lembur	CE6	100%	35%	40%	17%
Frekuensi pemeliharaan fasilitas	CE7	36	8	12	8
Tingkat keluhan konsumen	CB1	0%	3%	3%	6%
Masa kontrak dengan konsumen	CB2	1	1,5	1,5	1
Jumlah limbah yang ditindaklanjuti	CB3	48	46	48	37
Tingkat pengiriman tepat waktu	CB4	100%	95%	96%	95%

KPI	Kode	Target Perusahaan	Tahun 2022	Tahun 2023	Terburuk
Tingkat kepercayaan konsumen	CB5	100%	99%	100%	80%
Persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan internasional	CB6	100%	96%	100%	92%

4.2.10 Perhitungan OMAX

Selanjutnya dilakukan perhitungan OMAX, perhitungan ini dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan indikator-indikator yang sudah didapatkan. Penilaian dari setiap KPI dihitung berdasarkan masing – masing tolak ukur yang telah diperoleh dan mengalikan nilai bobot dengan skor yang diperoleh. Berikut merupakan contoh perhitungan salah satu indikator :

6. Perhitungan kenaikan level pada KPI SO1 (Persentase tingkat produksi kulit).

$$\text{Level 0} = 80\%$$

$$\text{Level 3} = 98\%$$

$$\text{Level 10} = 100\%$$

7. Perhitungan level 1 dan 2 dengan interpolasi:

$$\frac{\text{Level 3} - \text{Level 0}}{3 - 0} = \frac{98 - 80}{3 - 0}$$

$$= 6$$

Perhitungan level 4 sampai level 9 dilakukan sama dengan sebelumnya yaitu dengan cara interpolasi:

$$\frac{\text{Level 10} - \text{Level 3}}{3 - 0} = \frac{100 - 98}{10 - 3}$$

$$= 0,29$$

8. *Level/Skor* pada KPI SO1

Setelah dilakukan perhitungan interpolasi dan didapatkan nilai dari setiap level, maka dilakukan penentuan *level/skor*, contoh pada KPI SO1 pencapaiannya sebesar 100% sehingga nilai tersebut berada di level 10. Sehingga level KPI SO1 adalah 10.

9. Perhitungan Nilai Performasi

Setelah itu dilakukan perhitungan nilai dengan mengalikan bobot total KPI dengan Level KPI SO1.

$$\text{Nilai SO1} = \text{Bobot Total} \times \text{Level SO1}$$

$$= 0,011 \times 10$$

$$= 0,108$$

10. Indeks Performansi KPI Strategi

Setelah dilakukan perhitungan nilai di setiap KPI di KPI Strategi. Maka dilakukan perhitungan nilai performansi KPI Strategi.

$$\begin{aligned} \text{Nilai performansi KPI Strategi} &= \text{Total performansi tiap masing-masing KPI} \\ &= (0,108 + 0,068 + 0,037 + 0,013 + 0,003 + 0,174 + 0,081 + 0,026 + 0,092 + 0,028 \\ &\quad + 0,062 + 0,054 + 0,051 + 0 + 0,029 + 0,034 + 0,103 + 0,055) \\ &= 1,017 \end{aligned}$$

4.2.9.1 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* KPI Strategi

Perhitungan KPI Strategi yang lain dilakukan dengan cara yang sama. Berikut merupakan hasil perhitungan OMAX pada seluruh KPI strategi dapat dilihat pada tabel 4.27 :

Tabel 4. 27 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* KPI Strategi

	SO1	SO2	SO3	SO4	SO5	SE1	SE2	SE3	SE4	SE5	SE6	SE7	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6
<i>Performance</i>	100%	80	5,66%	5%	75%	90%	48	3%	36	90	2%	95%	90%	75%	10	80%	100%	95%
10	100%	100	10,00%	0%	100%	100%	50	80%	10	100	80%	100%	100%	100%	12	100%	100%	100%
9	99,71%	95	9,11%	1%	97%	98%	49,71	69%	13,86	98,57	69%	99%	99%	97%	11,57	97%	99,71%	96,57%
8	99,43%	90	8,22%	2%	95%	97%	49,43	58%	17,71	97,14	58%	98%	97%	93%	11,14	94%	99,43%	93,14%
7	99,14%	85	7,33%	3%	92%	95%	49,14	47%	21,57	95,71	47%	97%	96%	90%	10,71	91%	99,14%	89,71%
6	98,86%	80	6,44%	4%	90%	93%	48,86	36%	25,43	94,29	35%	97%	94%	87%	10,29	89%	98,86%	86,29%
5	98,57%	75	5,55%	5%	87%	92%	48,57	25%	29,29	92,86	24%	96%	93%	84%	9,86	86%	98,57%	82,86%
4	98,29%	70	4,66%	6%	84,57%	90,23%	48,29	13,91%	33,14	91,43	13,14%	94,86%	91,43%	80,29%	9,43	82,86%	98,29%	79,43%
3	98%	65	3,77%	7%	82%	89%	48	2,9%	37	90	2%	94%	90%	77%	9	80%	98%	76%
2	92%	60	3%	8%	79%	84%	47,33	2%	34,67	87,67	1%	86%	89%	76%	8,67	79%	94%	75%
1	86%	55	3%	8%	76%	80%	46,67	1%	32,33	85,33	1%	78%	89%	76%	8,33	77%	91%	73%
0	80%	50	2,06%	9%	73%	76%	46	0%	30	83	0%	70%	88%	75%	8	76%	87%	72%
<i>Level</i>	10	6	5	5	1	4	3	3	3	3	3	4	3	0	5	3	10	9
Bobot Total	0,011	0,011	0,007	0,003	0,003	0,044	0,027	0,009	0,031	0,009	0,021	0,013	0,017	0,014	0,006	0,011	0,010	0,006
Nilai Performansi	0,108	0,068	0,037	0,013	0,003	0,174	0,081	0,026	0,092	0,028	0,062	0,054	0,051	0	0,029	0,034	0,103	0,055
Indeks Performansi	1,017																	

Tabel 4.26 adalah hasil perhitungan *Key Performance Indicators* (KPI) strategi menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* yang menunjukkan posisi tiap KPI dalam zona tertentu (merah, kuning, hijau) berdasarkan performansi. SO1 berada di zona hijau dengan performansi 100% pada Level 10, memiliki bobot total 0,011, dan nilai performansi 0,108. SO2 berada di zona kuning dengan performansi 80 pada Level 6, bobot total 0,011, dan nilai performansi 0,068. SO3 di zona kuning dengan performansi 5,66% pada Level 5, bobot total 0,007, dan nilai performansi 0,037. SO4 berada di zona kuning dengan performansi 5% pada Level 5, bobot total 0,003, dan nilai performansi 0,013. SO5 berada di zona merah dengan performansi 75% pada Level 1, bobot total 0,003, dan nilai performansi 0,003. SE1 berada di zona kuning dengan performansi 90% pada Level 4, bobot total 0,044, dan nilai performansi 0,174. SE2 di zona merah dengan performansi 48 pada Level 3, bobot total 0,027, dan nilai performansi 0,081. SE3 berada di zona merah dengan performansi 3% pada Level 3, bobot total 0,009, dan nilai performansi 0,026. SE4 berada di zona merah dengan performansi 36 pada Level 3, bobot total 0,031, dan nilai performansi 0,092. SE5 berada di zona merah dengan performansi 90 pada Level 3, bobot total 0,009, dan nilai performansi 0,028. SE6 di zona merah dengan performansi 2% pada Level 3, bobot total 0,021, dan nilai performansi 0,062. SE7 berada di zona kuning dengan performansi 95% pada Level 4, bobot total 0,013, dan nilai performansi 0,054. SB1 berada di zona merah dengan performansi 90% pada Level 3, bobot total 0,017, dan nilai performansi 0,051. SB2 berada di zona merah dengan performansi 75% pada Level 0, bobot total 0,014, dan nilai performansi 0. SB3 berada di zona kuning dengan performansi 10 pada Level 5, bobot total 0,006, dan nilai performansi 0,029. SB4 di zona merah dengan performansi 80% pada Level 3, bobot total 0,011, dan nilai performansi 0,034. SB5 berada di zona hijau dengan performansi 100% pada Level 10, bobot total 0,010, dan nilai performansi 0,103. SB6 di zona hijau dengan performansi 95% pada Level 9, bobot total 0,006, dan nilai performansi 0,055. Secara keseluruhan, indeks performansi sebesar 1,017 menunjukkan bahwa sebagian besar KPI berada di zona merah dan kuning, mengindikasikan performa yang kurang baik dan memerlukan dan perbaikan.

4.2.9.2 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* KPI Proses

Berikut merupakan hasil perhitungan OMAX pada seluruh KPI Proses dapat dilihat pada tabel 4.28 :

Tabel 4. 28 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* KPI Proses

	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PB1	PB2	PB3	PB4	PB5	PB6
<i>Performance</i>	60	95%	120	500.000.000	45	67	85%	25	65%	30%	36	48	36	300	96	48	96%	90%	3
10	10	100%	200	500.000.000	100	100	100%	30	100%	100%	60	96	100	300	120	48	100%	100%	12
9	19	99%	187,14	492.857.142,86	92	95,14	97,86%	28,86	95,07%	89,71%	56,14	89,43	90,43	297,14	116,57	47,43	99,43%	98,29%	10,57
8	28	98%	174,29	485.714.285,71	84	90,29	95,71%	27,71	90,14%	79,43%	52,29	82,86	80,86	294,29	113,14	46,86	98,86%	96,57%	9,14
7	37	97%	161,43	478.571.428,57	76	85,43	93,57%	26,57	85,21%	69,14%	48,43	76,29	71,29	291,43	109,71	46,29	98,29%	94,86%	7,71
6	46	96%	148,57	471.428.571,43	68	80,57	91,43%	25,43	80,29%	58,86%	44,57	69,71	61,71	288,57	106,29	45,71	97,71%	93,14%	6,29
5	55	95%	135,71	464.285.714,29	60	75,71	89,29%	24,29	75,36%	48,57%	40,71	63,14	52,14	285,71	102,86	45,14	97,14%	91,43%	4,86
4	64	94%	122,86	457.142.857,14	52	70,86	87,14%	23,14	70,43%	38,29%	36,86	56,57	42,57	282,86	99,43	44,57	96,57%	89,71%	3,43
3	73	93%	110	450.000.000	44	66	85%	22,00	65,50%	28%	33	50	33	280	96	44	96%	88,00%	2
2	74,67	82%	93,33	443.333.333,33	41	64,67	84,67%	21,33	65,33%	25,33%	31,67	45	32,67	240	80	42	94%	83,67%	1,67
1	76,33	71%	76,67	436.666.666,67	38	63,33	84,33%	20,67	65,17%	22,67%	30,33	40	32,33	200	64	40	92%	79,33%	1,33
0	78	60%	60	430.000.000	35	62	84%	20	65%	20%	29	35	32	160	48	38	90%	75%	1
<i>Level</i>	4	5	4	10	3	3	3	6	0	3	4	3	3	10	3	10	3	4	4
Bobot Total	0,002	0,004	0,003	0,004	0,001	0,001	0,009	0,008	0,006	0,005	0,014	0,005	0,016	0,007	0,006	0,003	0,004	0,004	0,002
Nilai Performansi	0,009	0,018	0,011	0,036	0,004	0,003	0,026	0,046	0	0,016	0,055	0,016	0,047	0,072	0,017	0,027	0,013	0,017	0,007
Indeks Performansi	0,441																		

Tabel 4.27 adalah hasil perhitungan *Key Performance Indicators* (KPI) proses menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* yang menunjukkan posisi tiap KPI dalam zona tertentu (merah, kuning, hijau) berdasarkan performansi mereka. KPI PO1 berada di zona kuning dengan performansi 60 pada Level 4, memiliki bobot total 0,002, dan nilai performansi 0,009. KPI PO2 berada di zona kuning dengan performansi 95% pada Level 5, memiliki bobot total 0,004, dan nilai performansi 0,018. KPI PO3 juga berada di zona kuning dengan performansi 120 pada Level 4, memiliki bobot total 0,003, dan nilai performansi 0,011. KPI PO4 berada di zona hijau dengan performansi Rp 500.000.000 pada Level 10, memiliki bobot total 0,004, dan nilai performansi 0,036. KPI PO5 di zona merah dengan performansi 45 pada Level 3, memiliki bobot total 0,001, dan nilai performansi 0,004. KPI PO6 juga berada di zona merah dengan performansi 67 pada Level 3, memiliki bobot total 0,001, dan nilai performansi 0,003. Selanjutnya, KPI PE1 berada di zona merah dengan performansi 85% pada Level 3, memiliki bobot total 0,009, dan nilai performansi 0,026. KPI PE2 di zona kuning dengan performansi 25 pada Level 6, memiliki bobot total 0,008, dan nilai performansi 0,046. KPI PE3 di zona merah dengan performansi 65% pada Level 0, memiliki bobot total 0,006, dan nilai performansi 0. KPI PE4 juga di zona merah dengan performansi 30% pada Level 3, memiliki bobot total 0,005, dan nilai performansi 0,016. KPI PE5 berada di zona kuning dengan performansi 36 pada Level 4, memiliki bobot total 0,014, dan nilai performansi 0,055. KPI PE6 di zona merah dengan performansi 48 pada Level 3, memiliki bobot total 0,005, dan nilai performansi 0,016. KPI PE7 di zona merah dengan performansi 36 pada Level 3, memiliki bobot total 0,016, dan nilai performansi 0,047. KPI PB1 berada di zona hijau dengan performansi 300 pada Level 10, memiliki bobot total 0,007, dan nilai performansi 0,072. KPI PB2 di zona merah dengan performansi 96 pada Level 3, memiliki bobot total 0,006, dan nilai performansi 0,017. KPI PB3 juga di zona hijau dengan performansi 48 pada Level 10, memiliki bobot total 0,003, dan nilai performansi 0,027. KPI PB4 di zona merah dengan performansi 96% pada Level 3, memiliki bobot total 0,004, dan nilai performansi 0,013. KPI PB5 di zona

kuning dengan performansi 90% pada Level 4, memiliki bobot total 0,004, dan nilai performansi 0,017. KPI PB6 di zona kuning dengan performansi 3 pada Level 4, memiliki bobot total 0,002, dan nilai performansi 0,007. Secara keseluruhan, indeks performansi 0,441, menunjukkan bahwa beberapa KPI berada di zona merah yang mengindikasikan perlu adanya perbaikan kinerja dalam area-area tersebut untuk mencapai target yang lebih baik dan memastikan keberlanjutan serta efektivitas operasional perusahaan.



4.2.9.2 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* KPI Kapabilitas

Berikut merupakan hasil perhitungan OMAX pada seluruh KPI Kapabilitas dapat dilihat pada tabel 4.29 :

Tabel 4. 29 Perhitungan OMAX dan *Traffic Light System* KPI Kapabilitas

	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CB1	CB2	CB3	CB4	CB5	CB6
<i>Performance</i>	70%	12	83%	1,06	30	5	90%	6	2%	60%	2	40%	12	3%	1,5	48	96%	100%	100%
10	100%	30	100%	1	100	10	100%	6	0%	100%	1	100%	36	0%	1	48	100%	100%	100%
9	95%	27	97%	1	90	9,14	98%	5,71	0,29%	94%	1,14	91%	32	0,43%	1,07	47,71	99,29%	99,86%	99,43%
8	91%	24	95%	1,01	80	8,29	97%	5,43	0,57%	89%	1,29	81%	28	0,86%	1,14	47,43	98,57%	99,71%	98,86%
7	86%	21	92%	1,01	70	7,43	95%	5,14	0,86%	83%	1,43	72%	24	1,29%	1,21	47,14	97,86%	99,57%	98,29%
6	82%	18	90%	1,01	60	6,57	93%	4,86	1,14%	77%	1,57	63%	20	1,71%	1,29	46,86	97,14%	99,43%	97,71%
5	77%	15	87%	1,01	50	5,71	91%	4,57	1,43%	71%	1,71	54%	16	2,14%	1,36	46,57	96,43%	99,29%	97,14%
4	73%	12	85%	1,02	40	4,86	90%	4,29	1,71%	66%	1,86	44%	12	2,57%	1,43	46,29	95,71%	99,14%	96,57%
3	68%	9	82%	1,02	30	4	88%	4	2%	60%	2	35%	8	3%	1,5	46	95%	99%	96%
2	66%	7,667	76%	0,96	29,33	3,33	84%	4	2,33%	52%	1,67	29%	8	4%	1,33	43	95%	92,67%	94,67%
1	64%	6,333	71%	0,9	28,67	2,67	80%	4	2,67%	43%	1,33	23%	8	5%	1,17	40	95%	86,33%	93,33%
0	62%	5	65%	0,84	28	2	76%	4	3%	35%	1	17%	8	6%	1	37	95%	80%	92%
<i>Level</i>	3	4	3	10	3	4	4	10	3	3	3	4	4	3	3	10	4	10	10
Bobot Total	0,024	0,015	0,006	0,013	0,016	0,012	0,071	0,062	0,027	0,031	0,082	0,028	0,077	0,018	0,032	0,012	0,036	0,049	0,012
Nilai Performansi	0,073	0,058	0,019	0,134	0,049	0,050	0,285	0,621	0,082	0,092	0,245	0,114	0,307	0,053	0,095	0,116	0,144	0,492	0,124
Indeks Performansi	3,152																		

Tabel 4.28 merupakan hasil perhitungan *Key Performance Indicators* (KPI) kapabilitas menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System* yang menunjukkan posisi tiap KPI dalam zona tertentu (merah, kuning, hijau) berdasarkan performansi mereka. CO1 berada di zona merah dengan performansi 70% pada Level 3, memiliki bobot total 0,024, dan nilai performansi 0,073. CO2 berada di zona kuning dengan performansi 12 pada Level 4, bobot total 0,015, dan nilai performansi 0,058. CO3 berada di zona merah dengan performansi 82% pada Level 3, bobot total 0,006, dan nilai performansi 0,019. CO4 berada di zona hijau dengan performansi 1,06 pada Level 10, bobot total 0,013, dan nilai performansi 0,134. CO5 berada di zona merah dengan performansi 30 pada Level 3, bobot total 0,016, dan nilai performansi 0,049. CO6 berada di zona kuning dengan performansi 5 pada Level 4, bobot total 0,012, dan nilai performansi 0,050. CE1 berada di zona kuning dengan performansi 90% pada Level 4, bobot total 0,071, dan nilai performansi 0,285. CE2 berada di zona hijau dengan performansi 6 pada Level 10, bobot total 0,062, dan nilai performansi 0,621. CE3 berada di zona merah dengan performansi 2% pada Level 3, bobot total 0,027, dan nilai performansi 0,082. CE4 berada di zona merah dengan performansi 60% pada Level 3, bobot total 0,031, dan nilai performansi 0,092. CE5 berada di zona merah dengan performansi 2 pada Level 3, bobot total 0,082, dan nilai performansi 0,245. CE6 berada di zona kuning dengan performansi 40% pada Level 4, bobot total 0,028, dan nilai performansi 0,114. CE7 berada di zona kuning dengan performansi 12 pada Level 4, bobot total 0,077, dan nilai performansi 0,307. CB1 berada di zona merah dengan performansi 3% pada Level 3, bobot total 0,018, dan nilai performansi 0,053. CB2 berada di zona merah dengan performansi 1,5 pada Level 3, bobot total 0,032, dan nilai performansi 0,095. CB3 berada di zona hijau dengan performansi 48 pada Level 10, bobot total 0,012, dan nilai performansi 0,116. CB4 berada di zona kuning dengan performansi 96% pada Level 4, bobot total 0,036, dan nilai performansi 0,144. CB5 berada di zona hijau dengan performansi 100% pada Level 10, bobot total 0,049, dan nilai performansi 0,492. CB6 berada di zona hijau dengan performansi 100% pada Level 10, bobot total 0,012, dan nilai performansi 0,124. .

Secara keseluruhan, indeks performansi sebesar 3,152 menunjukkan bahwa sebagian besar KPI berada di zona merah dan kuning, mengindikasikan performa yang kurang baik dan memerlukan dan perbaikan.

4.3 Analisa dan Interpretasi

4.3.1 Analisis *Stakeholder*

Identifikasi *stakeholder* dilakukan bersama dengan *expert* perusahaan, yang bertujuan untuk membahas pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis perusahaan serta mengevaluasi tingkat keterlibatan masing-masing *stakeholder*. Pembahasan dilakukan secara rinci untuk setiap *stakeholder*. Berdasarkan hasil analisis identifikasi, ditemukan tiga *stakeholder* utama yang terlibat dalam bisnis perusahaan, yaitu pimpinan, karyawan, dan konsumen. Berdasarkan pembobotan menggunakan metode AHP, karyawan diidentifikasi sebagai *stakeholder* paling penting dengan bobot tertinggi sebesar 0,594. Hal ini disebabkan oleh peran karyawan yang sangat signifikan dalam pelaksanaan sebagian besar proses bisnis perusahaan. Karyawan dinilai sebagai *stakeholder* paling krusial karena mereka memegang peranan penting dalam berbagai tahapan proses bisnis perusahaan, mulai dari identifikasi tren dan kebutuhan konsumen, penciptaan ide hingga menjadi model produk, hingga perancangan strategi agar produk dapat menarik dan sampai ke tangan konsumen.

Prioritas kedua adalah konsumen, dengan bobot sebesar 0,249. Konsumen diidentifikasi sebagai *stakeholder* terpenting kedua karena pendapatan dan kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada mereka. Hal ini terkait dengan tujuan akhir perusahaan yang berfokus pada konsumen; tanpa kehadiran konsumen, barang yang diproduksi tidak akan memiliki nilai, dan perusahaan akan mengalami kerugian. Sementara itu, prioritas ketiga atau terakhir adalah pimpinan, dengan bobot sebesar 0,157. Pimpinan memiliki peran dalam membuat keputusan strategis dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Namun, keberhasilan dari keputusan-keputusan ini sangat bergantung pada bagaimana karyawan melaksanakan tugas mereka serta bagaimana konsumen meresponsnya. Dengan memprioritaskan karyawan dan konsumen terlebih dahulu, pimpinan memastikan

bahwa kebutuhan operasional utama terpenuhi. Ketika karyawan dan konsumen puas, hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan, yang pada akhirnya akan memenuhi harapan pimpinan.

4.3.2 Analisis Kriteria

Hasil pembobotan kriteria menunjukkan bahwa kapabilitas menjadi prioritas utama dengan bobot sebesar 0,637. Kapabilitas perusahaan memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan mendukung proses yang relevan. Menurut *expert* perusahaan, kapabilitas dianggap sebagai prioritas utama karena kemampuan yang dapat dioptimalkan perusahaan bergantung pada ukuran dan keuntungan perusahaan. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, kapabilitasnya juga berkembang, memungkinkan pemenuhan kebutuhan *stakeholder* yang lebih efektif. Kapabilitas perusahaan juga membantu menciptakan keunggulan kompetitif, mendukung inovasi, dan meningkatkan efisiensi. Kapabilitas yang baik memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat, menawarkan produk berkualitas, dan mengelola risiko, serta mendukung pertumbuhan dan ekspansi.

Prioritas kedua yaitu strategi dengan bobot sebesar 0,258. Strategi memiliki peran penting dalam menentukan arah perusahaan dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. *Expert* perusahaan menekankan pentingnya strategi sebagai panduan untuk pengambilan keputusan yang efektif, serta untuk memastikan bahwa semua aktivitas perusahaan selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tanpa strategi yang jelas, perusahaan berisiko kehilangan fokus dan tidak mampu bersaing secara efektif di pasar.

Prioritas ketiga ialah proses dengan bobot sebesar 0,105. Proses diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. *Expert* perusahaan menganggap proses sebagai pondasi operasional yang memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana dan standar yang ditetapkan. Proses yang dioptimalkan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas output, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan.

4.3.3 Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode OMAX dan *Traffic Light System*

4.3.3.1 KPI Strategi

Berikut adalah pembahasan KPI Strategi, Zona hijau menandakan KPI terbaik, di mana perusahaan telah mencapai atau bahkan melampaui target, menunjukkan kinerja optimal dan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Zona kuning mewakili KPI yang berada di batas cukup baik, namun masih memerlukan perbaikan agar dapat mencapai target yang diinginkan. KPI di zona ini menunjukkan bahwa meskipun performanya cukup baik, ada ruang untuk peningkatan lebih lanjut. Zona merah, di sisi lain, menunjukkan KPI terburuk yang jauh dari target dan memerlukan perhatian segera. KPI di zona ini mengindikasikan area-area kritis yang perlu diperbaiki untuk menghindari dampak negatif yang lebih besar pada kinerja keseluruhan perusahaan.

A. Zona Hijau (KPI Terbaik)

1. KPI SO1 yang mengukur persentase tingkat produksi kulit berada di zona hijau dengan performansi 100% pada Level 10, sesuai dengan data terbaru tahun 2023. Hal ini mencerminkan bahwa target produksi perusahaan telah tercapai sepenuhnya pada tahun tersebut. Dibandingkan dengan tahun 2022, di mana tingkat produksi mencapai 98%, terdapat peningkatan ke target yang sempurna di tahun 2023. Namun, perlu dicatat bahwa pencapaian terburuk perusahaan pada KPI ini terjadi saat tingkat produksi hanya mencapai 80%, menunjukkan adanya periode di mana performansi tidak optimal. Dengan bobot total sebesar 0,011 dan nilai performansi 0,108, KPI ini berkontribusi positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menegaskan keberhasilan perusahaan dalam mencapai target produksi yang diharapkan.
2. KPI SB5 yang mengukur tingkat keamanan data dan formulasi produk juga berada di zona hijau dengan performansi 100% pada Level 10 di tahun 2023, menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menjaga keamanan data dan

formulasi produk secara maksimal. Pada tahun 2022, KPI ini memiliki performansi 98%, sedikit di bawah target maksimal namun tetap dalam kategori performa yang sangat baik. Performa terburuk KPI ini terjadi ketika tingkat keamanan hanya mencapai 87%, mengindikasikan adanya peningkatan signifikan dari masa lalu hingga mencapai hasil optimal saat ini. Dengan bobot total sebesar 0,010 dan nilai performansi 0,103, KPI SB5 memainkan peran penting dalam memastikan perusahaan mempertahankan standar keamanan tinggi, yang sangat penting dalam industri penyamakan kulit.

3. KPI SB6 yang berfokus pada tingkat pengetahuan tentang regulasi perdagangan internasional juga menunjukkan hasil yang sangat positif, dengan performansi 95% pada Level 9 di tahun 2023, berada di zona hijau. Ini merupakan peningkatan yang signifikan dibandingkan tahun 2022, di mana performansi KPI ini hanya mencapai 76%. Pencapaian terburuk pada KPI ini tercatat sebesar 72%, yang masih dalam kategori performa yang perlu ditingkatkan, namun perbaikan terus terjadi hingga mencapai hasil hampir sempurna di tahun 2023. Dengan bobot total 0,006 dan nilai performansi 0,055, KPI ini, meskipun memiliki bobot yang relatif kecil, tetap berkontribusi signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan, terutama dalam konteks globalisasi dan pentingnya kepatuhan terhadap regulasi internasional.

B. Zona Kuning (KPI perlu ditingkatkan performanya)

1. KPI SO2, yang mengukur jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas, menunjukkan peningkatan yang signifikan dari 65 pada tahun 2022 menjadi 80 pada tahun 2023. Meskipun ada peningkatan, KPI ini masih berada di bawah target perusahaan yang ditetapkan pada angka 100. Pencapaian terburuk yang tercatat sebesar 50 mengindikasikan adanya periode di mana perusahaan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan atau meningkatkan kualitas SDM. Dengan performansi di level 6 dari 10, ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan beberapa perbaikan, namun masih perlu upaya tambahan untuk mencapai target yang diinginkan. Bobot total sebesar 0,011 dan nilai performansi 0,068 menunjukkan bahwa meskipun KPI ini memiliki

kontribusi moderat terhadap keseluruhan indeks performansi perusahaan, peningkatan dalam area ini tetap penting, terutama dalam memastikan bahwa SDM yang ada mampu mendukung pencapaian target strategis perusahaan di masa mendatang.

2. KPI SO3 berfokus pada pengurangan biaya produksi, yang merupakan salah satu indikator efisiensi operasional perusahaan. Pada tahun 2023, KPI ini mencatatkan performansi sebesar 5,66%, yang menunjukkan adanya peningkatan dari 3,77% di tahun 2022. Meskipun demikian, hasil ini masih jauh dari target perusahaan yang ditetapkan pada angka 10%. Pencapaian terburuk yang tercatat sebesar 2,06% mencerminkan bahwa perusahaan pernah mengalami kesulitan yang serius dalam mengendalikan biaya produksi. KPI ini berada di level 5 dari 10, mengindikasikan bahwa meskipun ada kemajuan, pengurangan biaya produksi belum mencapai tingkat yang diharapkan. Dengan bobot total 0,007 dan nilai performansi 0,037, KPI ini memiliki dampak yang lebih kecil terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Namun, efisiensi biaya tetap merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan profitabilitas dan daya saing perusahaan di pasar.
3. KPI SO4 mengukur persentase tingkat kecelakaan kerja (accident) dan insiden (incident) yang terjadi di perusahaan. Meskipun terdapat penurunan tingkat kecelakaan dari 7% pada tahun 2022 menjadi 5% pada tahun 2023, hasil ini masih jauh dari target perusahaan yang ideal yaitu 0%, yang berarti tidak ada kecelakaan atau insiden sama sekali. Pencapaian terburuk yang pernah tercatat sebesar 9% mengindikasikan bahwa perusahaan pernah mengalami periode di mana risiko kecelakaan dan insiden berada pada tingkat yang cukup tinggi. Meskipun ada penurunan, KPI ini berada di level 5 dari 10, yang menandakan bahwa perusahaan masih perlu memperkuat program keselamatan kerja dan mengimplementasikan langkah-langkah mitigasi risiko yang lebih efektif untuk mencapai target nol kecelakaan. Bobot total sebesar 0,003 dan nilai performansi 0,013 menunjukkan bahwa KPI ini memiliki kontribusi yang relatif kecil terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan, namun tetap menjadi

aspek kritikal yang perlu mendapat perhatian serius untuk memastikan keselamatan dan kesejahteraan karyawan.

4. KPI SE1 berfokus pada persentase karyawan yang memenuhi *jobdesk* mereka sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Pada tahun 2023, KPI ini menunjukkan peningkatan kecil dari 89% pada tahun 2022 menjadi 90%. Meskipun mengalami sedikit peningkatan, hasil ini masih berada di bawah target perusahaan yang ditetapkan sebesar 100%. Pencapaian terburuk sebesar 76% menunjukkan bahwa pada beberapa periode, perusahaan mengalami tantangan dalam menempatkan karyawan pada posisi yang benar-benar sesuai dengan keahlian mereka. KPI ini berada di level 4 dari 10, menunjukkan performansi yang relatif baik namun masih memerlukan perbaikan lebih lanjut untuk mencapai keselarasan penuh antara kompetensi dan *jobdesk* karyawan. Bobot total sebesar 0,044 dan nilai performansi 0,174 menjadikan KPI ini salah satu kontributor utama terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Keselarasan ini penting untuk memastikan efektivitas dan produktivitas operasional yang optimal, sehingga perusahaan perlu terus memperbaiki strategi pengembangan dan penempatan SDM.
5. KPI SE7 mengukur persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu. Pada tahun 2023, KPI ini mencatatkan performansi sebesar 95%, yang menunjukkan sedikit peningkatan dari 94% pada tahun 2022. Meskipun peningkatan ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam memastikan tunjangan dan insentif dibayarkan tepat waktu, hasil ini masih belum mencapai target perusahaan yang ditetapkan pada angka 100%. Pencapaian terburuk yang pernah terjadi sebesar 70% menunjukkan bahwa pada suatu waktu perusahaan menghadapi masalah signifikan dalam hal ketepatan waktu pembayaran tunjangan dan insentif. KPI ini berada di level 4 dari 10, yang menandakan bahwa meskipun performansi cukup baik, perusahaan masih perlu mengoptimalkan sistem pembayaran tunjangan dan insentif untuk memastikan kepuasan karyawan. Dengan bobot total sebesar 0,013 dan nilai performansi 0,054, KPI ini memiliki kontribusi moderat

terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Kepatuhan terhadap pembayaran yang tepat waktu penting untuk menjaga motivasi dan kinerja karyawan.

6. KPI SB3 berfokus pada frekuensi pengolahan limbah, yang merupakan salah satu indikator penting dalam manajemen lingkungan perusahaan. Pada tahun 2023, KPI ini mencatatkan frekuensi pengolahan limbah sebanyak 10 kali, yang menunjukkan peningkatan dari 9 kali pada tahun 2022. Meskipun ada peningkatan, hasil ini masih berada di bawah target perusahaan sebesar 12 kali. Pencapaian terburuk yang pernah tercatat sebesar 8 kali menunjukkan bahwa ada periode di mana perusahaan kurang optimal dalam melakukan pengolahan limbah. KPI ini berada di level 5 dari 10, mengindikasikan bahwa meskipun ada upaya perbaikan, pengolahan limbah masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi target yang diharapkan. Bobot total sebesar 0,006 dan nilai performansi 0,029 menunjukkan bahwa KPI ini memiliki kontribusi yang kecil terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Namun, kepatuhan terhadap frekuensi pengolahan limbah yang optimal penting untuk memastikan bahwa perusahaan memenuhi standar lingkungan dan tanggung jawab sosialnya.

C. Zona Merah (KPI Terburuk)

1. KPI SO5, yang mengukur angka kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, berada di zona merah dengan performansi sebesar 75% pada Level 1 di tahun 2023. Ini menunjukkan adanya penurunan yang signifikan dibandingkan dengan tahun 2022, di mana kepatuhan karyawan masih berada di angka 82%. Pencapaian terburuk untuk KPI ini tercatat pada tingkat 73%, mengindikasikan bahwa ada masalah yang persisten terkait kepatuhan karyawan, yang mungkin memerlukan pendekatan manajemen yang lebih ketat atau perubahan dalam kebijakan perusahaan. Dengan bobot total sebesar 0,003 dan nilai performansi 0,003, KPI ini berkontribusi rendah terhadap indeks performansi keseluruhan, tetapi tetap menjadi area yang membutuhkan

perhatian serius karena kepatuhan karyawan sangat penting untuk operasional yang efektif dan sesuai standar.

2. KPI SE2 yang mengukur frekuensi pelaporan hasil produksi berada di zona merah dengan performansi 48 pada Level 3 di tahun 2023, stagnan dari angka yang sama pada tahun 2022. Pencapaian terburuk tercatat pada frekuensi pelaporan sebesar 46, menunjukkan kurangnya kemajuan dalam peningkatan pelaporan yang efektif. Dengan bobot total sebesar 0,027 dan nilai performansi 0,081, KPI ini memiliki kontribusi yang cukup terhadap indeks performansi, namun performa yang rendah menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperbaiki proses pelaporan untuk memastikan informasi produksi dapat diterima dan ditindaklanjuti dengan lebih cepat dan efisien.
3. KPI SE3 menunjukkan performansi yang sangat rendah, berada di zona merah dengan angka hanya 3% pada Level 3 di tahun 2023, sedikit meningkat dari 2,9% di tahun 2022. Pencapaian terburuk terjadi dengan nilai 0%, menunjukkan bahwa di masa lalu ada karyawan yang tidak mendapat apresiasi sama sekali setelah memenuhi target. Dengan bobot total 0,009 dan nilai performansi 0,026, KPI ini mencerminkan kurangnya apresiasi terhadap karyawan, yang dapat mempengaruhi motivasi dan retensi karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk memperbaiki sistem penghargaan dan pengakuan di perusahaan.
4. KPI SE4, yang mengukur jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara, juga berada di zona merah dengan performansi 36 keluhan pada Level 3 di tahun 2023, sedikit membaik dari 37 keluhan di tahun 2022. Pencapaian terburuk tercatat sebanyak 30 keluhan, menunjukkan adanya masalah yang terus-menerus terkait perlakuan tidak setara di tempat kerja. Bobot total KPI ini adalah 0,031 dengan nilai performansi 0,092, menunjukkan bahwa meskipun keluhan ini telah sedikit berkurang, masih ada kebutuhan besar untuk menangani masalah ketidaksetaraan di tempat kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan produktif.
5. KPI SE5, yang berfokus pada jumlah penilaian kinerja yang dilakukan dan disampaikan, berada di zona merah dengan performansi 90 pada Level 3 di

tahun 2023, sama dengan performansi tahun 2022. Pencapaian terburuk terjadi dengan nilai 83, menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan dan disampaikan secara teratur. Dengan bobot total sebesar 0,009 dan nilai performansi 0,028, KPI ini memiliki pengaruh yang relatif kecil terhadap indeks performansi, namun tetap penting untuk ditingkatkan karena penilaian kinerja yang konsisten merupakan kunci untuk pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja keseluruhan.

KPI SE6 mencatat performansi yang sangat rendah, berada di zona merah dengan angka hanya 2% pada Level 3 di tahun 2023, tidak berubah dari tahun 2022. Pencapaian terburuk tercatat sebesar 0%, yang menunjukkan bahwa ada periode di mana tidak ada karyawan yang mendapatkan kenaikan jabatan. Dengan bobot total sebesar 0,021 dan nilai performansi 0,062, KPI ini berkontribusi terhadap indeks performansi yang rendah dan mencerminkan kurangnya peluang kenaikan jabatan bagi karyawan, yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

6. KPI SB1, yang mengukur persentase kesesuaian spesifikasi kulit, berada di zona merah dengan performansi 90% pada Level 3 di tahun 2023, tidak berubah dari performansi tahun 2022. Pencapaian terburuk untuk KPI ini adalah 88%, menunjukkan bahwa meskipun spesifikasi kulit hampir selalu sesuai, masih ada ruang untuk perbaikan. Dengan bobot total sebesar 0,013 dan nilai performansi 0,054, KPI ini berperan dalam indeks performansi yang cukup rendah, mengindikasikan bahwa proses produksi harus lebih diperketat untuk mencapai kesesuaian spesifikasi yang optimal.
7. KPI SB2, yang mengukur tingkat kesesuaian antara harga dan kualitas produk, berada di zona merah dengan performansi 75% pada Level 0 di tahun 2023, sama dengan performansi tahun 2022. Pencapaian terburuk juga tercatat pada angka 75%, menunjukkan tidak ada peningkatan signifikan dalam hal ini. Dengan bobot total sebesar 0,011 dan nilai performansi 0,034, KPI ini menunjukkan adanya tantangan dalam memastikan bahwa produk perusahaan

memberikan nilai yang seimbang antara harga dan kualitas, yang merupakan faktor penting untuk daya saing di pasar.

8. KPI SB4 menunjukkan performansi yang rendah, berada di zona merah dengan angka 80% pada Level 3 di tahun 2023, sama dengan performansi tahun 2022. Pencapaian terburuk tercatat sebesar 76%, menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa peningkatan, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam memastikan kemudahan proses pembayaran dan pengiriman. Dengan bobot total sebesar 0,011 dan nilai performansi 0,029, KPI ini berkontribusi terhadap indeks performansi yang rendah dan menunjukkan bahwa perbaikan diperlukan dalam sistem pembayaran dan logistik untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan.

4.3.3.2 KPI Proses

Berikut adalah pembahasan KPI Proses, Zona hijau menandakan KPI terbaik, di mana perusahaan telah mencapai atau bahkan melampaui target, menunjukkan kinerja optimal dan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Zona kuning mewakili KPI yang berada di batas cukup baik, namun masih memerlukan perbaikan agar dapat mencapai target yang diinginkan. KPI di zona ini menunjukkan bahwa meskipun performanya cukup baik, ada ruang untuk peningkatan lebih lanjut. Zona merah, di sisi lain, menunjukkan KPI terburuk yang jauh dari target dan memerlukan perhatian segera. KPI di zona ini mengindikasikan area-area kritis yang perlu diperbaiki untuk menghindari dampak negatif yang lebih besar pada kinerja keseluruhan perusahaan.

A. Zona Hijau (KPI Terbaik)

1. Pada KPI PO4, yang mengukur jumlah biaya produksi, perusahaan menunjukkan performansi yang sangat baik dengan sebesar Rp 500.000.000 pada tahun 2023, yang sesuai dengan target perusahaan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menjaga biaya produksi sesuai dengan anggaran yang direncanakan. Pada tahun 2022, biaya produksi tercatat sebesar Rp

450.000.000, menunjukkan kinerja yang cukup baik, namun masih ada ruang untuk perbaikan. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat biaya produksi mencapai Rp 430.000.000, yang masih dalam rentang yang dapat diterima tetapi menunjukkan adanya potensi pengeluaran lebih rendah. Dengan bobot total sebesar 0,004 dan nilai performansi 0,036, KPI ini berkontribusi positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menegaskan bahwa perusahaan mampu mengelola biaya produksi dengan efisien dan konsisten.

2. KPI PB1, yang mengukur jumlah sampel produk yang dikirim, menunjukkan performansi yang optimal dengan nilai 300 pada tahun 2023, sesuai dengan target perusahaan. Ini menandakan bahwa perusahaan berhasil memenuhi jumlah pengiriman sampel yang direncanakan dengan tepat. Pada tahun 2022, jumlah sampel yang dikirim mencapai 280, sedikit di bawah target, tetapi masih dalam rentang yang dapat diterima. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat jumlah sampel yang dikirim hanya mencapai 160, menunjukkan adanya periode ketidakmampuan untuk memenuhi target pengiriman. Dengan bobot total sebesar 0,007 dan nilai performansi 0,072, KPI ini menunjukkan kontribusi signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan, menekankan pencapaian perusahaan dalam memenuhi target pengiriman sampel produk.
3. Untuk KPI PB3, yang mengukur jumlah limbah yang dihasilkan, perusahaan menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai 48 pada tahun 2023, sesuai dengan target perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menjaga produksi limbah dalam batas yang ditetapkan. Pada tahun 2022, jumlah limbah yang dihasilkan tercatat sebesar 44, sedikit lebih baik dari target, sementara pencapaian terburuk perusahaan adalah 38, yang menunjukkan kinerja limbah yang lebih efisien. Dengan bobot total sebesar 0,006 dan nilai performansi 0,027, KPI ini menunjukkan kontribusi positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menekankan keberhasilan perusahaan dalam mengelola jumlah limbah yang dihasilkan.

Secara keseluruhan, KPI-KPI yang berada di zona hijau menunjukkan kinerja perusahaan yang sangat baik dalam hal pengelolaan biaya produksi, pengiriman sampel produk, dan pengelolaan limbah. Kinerja optimal ini berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan indeks performansi keseluruhan perusahaan.

B. Zona Kuning (KPI perlu ditingkatkan performanya)

1. KPI PO1 yang mengukur jumlah mesin yang memerlukan perawatan (*maintenance*) menunjukkan perbaikan dari tahun 2022 ke tahun 2023, dengan penurunan dari 73 mesin yang memerlukan maintenance menjadi 60 mesin. Meskipun terdapat peningkatan, jumlah ini masih jauh di atas target perusahaan yang hanya 10 mesin, menempatkannya pada level 4. Jumlah mesin yang memerlukan perawatan yang tinggi dapat menunjukkan adanya masalah pada pemeliharaan preventif atau kondisi mesin yang mulai menua, yang memerlukan perhatian lebih untuk menghindari penurunan produktivitas. Dengan bobot total sebesar 0,002, KPI ini berkontribusi kecil terhadap indeks performansi keseluruhan, namun tetap penting untuk ditingkatkan guna mencapai efisiensi operasional yang optimal.
2. KPI PO2 mengukur persentase ketersediaan bahan baku (raw material) yang mengalami sedikit peningkatan dari 93% pada tahun 2022 menjadi 95% pada tahun 2023. Walaupun ada peningkatan, angka ini masih berada di bawah target perusahaan sebesar 100%, menempatkannya pada level 5. Ketersediaan bahan baku yang kurang dari optimal dapat mempengaruhi kelancaran produksi dan potensi keterlambatan dalam memenuhi permintaan pelanggan. Pencapaian terburuk sebesar 60% menunjukkan adanya periode krisis dalam pasokan bahan baku, yang harus diwaspadai. Dengan bobot total sebesar 0,004, KPI ini memiliki dampak moderat terhadap keseluruhan indeks performansi perusahaan.
3. KPI PO3 yang mengukur jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan menunjukkan sedikit peningkatan dari 110 karyawan pada tahun 2022 menjadi

120 karyawan pada tahun 2023. Namun, angka ini masih jauh dari target perusahaan yang sebesar 200 karyawan, menempatkannya pada level 4. Jumlah perekrutan yang rendah dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya kandidat yang memenuhi syarat, anggaran yang terbatas, atau proses rekrutmen yang tidak efisien. Ini bisa berdampak pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, terutama jika permintaan meningkat. Bobot total KPI ini sebesar 0,003 menunjukkan kontribusi kecil terhadap indeks performansi keseluruhan, tetapi tetap penting dalam menjamin kelancaran operasi dan pertumbuhan perusahaan.

4. KPI PE2 yang mengukur jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun menunjukkan peningkatan dari 22 jam pada tahun 2022 menjadi 25 jam pada tahun 2023. Meskipun ada peningkatan, angka ini masih di bawah target perusahaan yang sebesar 30 jam, menempatkannya pada level 6. Kurangnya pelatihan dapat mengakibatkan karyawan tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif. Dengan bobot total sebesar 0,008, KPI ini berkontribusi cukup signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Untuk mendukung pengembangan karyawan dan meningkatkan produktivitas, perusahaan perlu meningkatkan jumlah pelatihan yang diberikan kepada karyawan.
5. KPI PE5 mengukur jumlah kritik dan saran yang diterima serta ditindaklanjuti oleh perusahaan. Pada tahun 2023, terdapat peningkatan kecil dari 33 kritik dan saran pada tahun 2022 menjadi 36. Meskipun terdapat sedikit perbaikan, jumlah ini masih berada di bawah target perusahaan sebesar 60, menempatkannya pada level 4. Kurangnya kritik dan saran yang diterima dapat menunjukkan beberapa hal: karyawan mungkin merasa enggan untuk memberikan masukan, tidak adanya saluran komunikasi yang efektif, atau kurangnya kepercayaan bahwa kritik dan saran mereka akan ditindaklanjuti. Padahal, kritik dan saran sangat penting sebagai feedback untuk perbaikan terus-menerus dan meningkatkan kualitas operasional perusahaan. Bobot total KPI ini sebesar 0,014 menunjukkan bahwa meskipun KPI ini memiliki dampak yang signifikan

terhadap indeks performansi keseluruhan, perusahaan harus berupaya lebih keras dalam membangun budaya keterbukaan dan responsif terhadap umpan balik dari karyawan dan stakeholder lainnya.

6. KPI PB5 mengukur tingkat keamanan database perusahaan, yang mencakup aspek-aspek seperti perlindungan data terhadap serangan siber, kebocoran informasi, dan keandalan sistem penyimpanan data. Pada tahun 2023, terdapat peningkatan kecil dari 88% pada tahun 2022 menjadi 90%. Namun, nilai ini masih belum mencapai target perusahaan sebesar 100%, sehingga KPI ini berada di level 4. Tingkat keamanan database yang belum optimal menunjukkan bahwa masih ada celah dalam sistem keamanan yang perlu diperbaiki. Mengingat pentingnya data bagi operasional dan reputasi perusahaan, setiap risiko kebocoran atau serangan siber dapat membawa dampak yang signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat infrastruktur keamanan sibernya, termasuk peningkatan teknologi dan pelatihan keamanan untuk karyawan. Dengan bobot total sebesar 0,004, KPI ini memiliki dampak moderat terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan, tetapi peningkatan pada aspek ini sangat penting untuk memastikan kelangsungan operasional dan perlindungan data yang memadai.
7. KPI PB6 mengukur frekuensi pelaksanaan sosialisasi dan seminar terkait regulasi perdagangan internasional. Pada tahun 2023, jumlah kegiatan ini hanya meningkat sedikit dari 2 kegiatan pada tahun 2022 menjadi 3 kegiatan. Target perusahaan untuk KPI ini adalah 12 kegiatan per tahun, menempatkannya pada level 4. Frekuensi sosialisasi dan seminar yang rendah dapat mengindikasikan kurangnya upaya perusahaan dalam memastikan bahwa karyawan, khususnya mereka yang terlibat dalam perdagangan internasional, memahami sepenuhnya regulasi yang berlaku. Hal ini bisa berdampak pada kepatuhan terhadap regulasi internasional dan berpotensi menimbulkan risiko hukum serta merusak hubungan dengan mitra internasional. Dengan bobot total sebesar 0,002, KPI ini memiliki dampak yang relatif kecil terhadap indeks performansi keseluruhan. Namun, dalam konteks globalisasi dan kompleksitas perdagangan

internasional, peningkatan dalam aspek ini sangat penting untuk menjaga kepatuhan perusahaan terhadap regulasi yang berlaku dan menghindari potensi masalah hukum di masa depan.

C. Zona Merah (KPI Terburuk)

1. KPI PO5, yang mengukur jumlah alat pelindung diri (APD) di perusahaan, menunjukkan performansi yang buruk dengan nilai 35 pada tahun 2023, jauh di bawah target 100. Pada tahun 2022, jumlah APD adalah 44, yang masih di bawah target namun sedikit lebih baik dibandingkan tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 35, menandakan kekurangan signifikan dalam penyediaan APD yang memadai. Dengan bobot total sebesar 0,001 dan nilai performansi 0,004, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan ketersediaan APD di perusahaan.
2. KPI PO6, yang mengukur jumlah angka pelanggaran, menunjukkan performansi yang kurang baik dengan nilai 67 pada tahun 2023, yang mendekati target perusahaan sebesar 100 tetapi masih menunjukkan adanya masalah. Pada tahun 2022, jumlah angka pelanggaran adalah 66, hampir sama dengan tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat jumlah pelanggaran mencapai 62. Dengan bobot total sebesar 0,001 dan nilai performansi 0,003, KPI ini memberikan dampak negatif pada indeks performansi keseluruhan, menunjukkan perlunya peningkatan dalam mengurangi pelanggaran.
3. KPI PE1, yang mengukur tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan, perusahaan menunjukkan hasil terburuk dengan nilai 84% pada tahun 2023, sedikit lebih baik dari target 85% namun tetap menunjukkan penurunan. Pada tahun 2022, tingkat kepatuhan adalah 85%, menunjukkan performansi yang stagnan. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 84%, menandakan perlunya peningkatan dalam kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan. Dengan bobot total sebesar 0,009 dan nilai performansi 0,026, KPI ini berkontribusi negatif

terhadap indeks performansi keseluruhan, menekankan kebutuhan untuk meningkatkan kepatuhan karyawan.

4. KPI PE3, yang mengukur persentase pembayaran upah tepat waktu, menunjukkan performansi yang sangat buruk dengan nilai 65% pada tahun 2023, jauh di bawah target perusahaan sebesar 100%. Pada tahun 2022, persentase pembayaran tepat waktu adalah 65,5%, sedikit lebih baik namun tetap rendah. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 65%, menunjukkan adanya masalah signifikan dalam proses pembayaran. Dengan bobot total sebesar 0,006 dan nilai performansi 0,016, KPI ini memberikan dampak negatif yang signifikan pada indeks performansi keseluruhan, menunjukkan perlunya perbaikan besar dalam sistem pembayaran upah.
5. KPI PE4, yang mengukur persentase karyawan terdaftar dalam BPJS, menunjukkan performansi yang buruk dengan nilai 30% pada tahun 2023, jauh di bawah target 100%. Pada tahun 2022, persentase pendaftaran adalah 28%, sedikit lebih rendah dari tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 20%, menandakan adanya masalah besar dalam pendaftaran karyawan ke BPJS. Dengan bobot total sebesar 0,005 dan nilai performansi 0,016, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan pendaftaran karyawan ke BPJS.
6. KPI PE6, yang mengukur jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar, perusahaan menunjukkan performansi buruk dengan nilai 48 pada tahun 2023, jauh di bawah target 96. Pada tahun 2022, jumlah jam lembur adalah 50, menunjukkan sedikit penurunan dari tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 35, yang menunjukkan masalah signifikan dalam pengelolaan lembur. Dengan bobot total sebesar 0,005 dan nilai performansi 0,016, KPI ini berkontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, menekankan perlunya perbaikan dalam manajemen lembur.

7. KPI PE7, yang mengukur jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani, menunjukkan hasil terburuk dengan nilai 36 pada tahun 2023, jauh di bawah target 100. Pada tahun 2022, jumlah masalah yang dilaporkan adalah 33, menunjukkan performansi yang sedikit lebih baik tetapi masih kurang. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 32, menunjukkan adanya tantangan dalam menangani masalah fasilitas. Dengan bobot total sebesar 0,016 dan nilai performansi 0,047, KPI ini memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan kebutuhan untuk meningkatkan penanganan masalah fasilitas.
8. KPI PB2, yang mengukur frekuensi *quality control* hasil produksi, perusahaan menunjukkan performansi yang buruk dengan nilai 48 pada tahun 2023, jauh di bawah target 120. Pada tahun 2022, frekuensi *quality control* adalah 96, menunjukkan penurunan yang signifikan. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 48, menandakan masalah dalam pelaksanaan *quality control*. Dengan bobot total sebesar 0,003 dan nilai performansi 0,007, KPI ini berkontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan perlunya peningkatan dalam frekuensi *quality control*.
9. KPI PB4, yang mengukur tingkat kecepatan pengiriman, menunjukkan performansi yang kurang memuaskan dengan nilai 96% pada tahun 2023, di bawah target perusahaan sebesar 100%. Pada tahun 2022, tingkat kecepatan pengiriman adalah 96%, yang sama dengan tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 90%, menunjukkan adanya masalah dalam kecepatan pengiriman. Dengan bobot total sebesar 0,004 dan nilai performansi 0,017, KPI ini memberikan dampak negatif pada indeks performansi keseluruhan, menunjukkan perlunya perbaikan dalam kecepatan pengiriman produk.

4.3.3.3 KPI Kapabilitas

Berikut adalah pembahasan KPI Kapabilitas, Zona hijau menandakan KPI terbaik, di mana perusahaan telah mencapai atau bahkan melampaui target, menunjukkan kinerja optimal dan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan

perusahaan. Zona kuning mewakili KPI yang berada di batas cukup baik, namun masih memerlukan perbaikan agar dapat mencapai target yang diinginkan. KPI di zona ini menunjukkan bahwa meskipun performanya cukup baik, ada ruang untuk peningkatan lebih lanjut. Zona merah, di sisi lain, menunjukkan KPI terburuk yang jauh dari target dan memerlukan perhatian segera. KPI di zona ini mengindikasikan area-area kritis yang perlu diperbaiki untuk menghindari dampak negatif yang lebih besar pada kinerja keseluruhan perusahaan.

A. Zona Hijau (KPI Terbaik)

1. KPI CO4 mengukur angka perbandingan biaya produksi, dengan target perusahaan 1. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai nilai 1,06, yang menunjukkan pencapaian biaya produksi yang sedikit lebih tinggi dari target namun masih dalam batas yang dapat diterima. Pada tahun 2022, angka perbandingan biaya produksi adalah 1,02, menunjukkan sedikit penurunan dari tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat angka perbandingan biaya produksi mencapai 0,84, menandakan periode dimana perusahaan berhasil menekan biaya produksi secara signifikan. Dengan bobot total sebesar 0,013 dan nilai performansi 0,134, KPI ini berkontribusi positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menegaskan efisiensi perusahaan dalam pengelolaan biaya produksi meskipun ada fluktuasi.
2. KPI CE2 mengukur jumlah program pelatihan yang tersedia, dengan target perusahaan 6 program. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai nilai 6, sesuai dengan target perusahaan. Pada tahun 2022, jumlah program pelatihan yang tersedia adalah 4, menunjukkan peningkatan yang signifikan pada tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 4 program, menandakan periode dimana jumlah program pelatihan kurang optimal. Dengan bobot total sebesar 0,062 dan nilai performansi 0,621, KPI ini memberikan kontribusi besar terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan komitmen perusahaan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

3. KPI CB3 mengukur jumlah limbah yang ditindaklanjuti, dengan target perusahaan 48 ton limbah. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai nilai 48 ton, memenuhi target perusahaan. Pada tahun 2022, jumlah limbah yang ditindaklanjuti adalah 46, menunjukkan performansi yang mendekati target namun tidak sepenuhnya tercapai. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat jumlah limbah yang ditindaklanjuti adalah 37, menunjukkan periode dengan pengelolaan limbah yang kurang optimal. Dengan bobot total sebesar 0,012 dan nilai performansi 0,116, KPI ini berkontribusi positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola limbah secara efektif.
4. KPI CB5 mengukur tingkat kepercayaan konsumen, dengan target perusahaan 100%. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai nilai 100%, menunjukkan tingkat kepercayaan konsumen yang sempurna. Pada tahun 2022, tingkat kepercayaan konsumen adalah 99%, menunjukkan sedikit penurunan dari tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 80%, menandakan periode dengan kepercayaan konsumen yang lebih rendah. Dengan bobot total sebesar 0,036 dan nilai performansi 0,144, KPI ini memberikan kontribusi besar terhadap indeks performansi keseluruhan, menegaskan keberhasilan perusahaan dalam membangun dan menjaga kepercayaan konsumen.
5. KPI CB6 mengukur persentase pemahaman mengenai regulasi perdagangan internasional, dengan target perusahaan 100%. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai nilai 100%, menunjukkan pemahaman yang sempurna mengenai regulasi perdagangan. Pada tahun 2022, persentase pemahaman adalah 96%, menunjukkan peningkatan yang signifikan pada tahun 2023. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat persentase pemahaman hanya mencapai 92%, menunjukkan periode dengan pemahaman regulasi yang kurang optimal. Dengan bobot total sebesar 0,049 dan nilai performansi 0,492, KPI ini memberikan kontribusi sangat positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menegaskan keberhasilan perusahaan dalam memastikan pemahaman regulasi perdagangan internasional.

B. Zona Kuning (KPI perlu ditingkatkan performanya)

1. KPI CO2 mengukur jumlah pemasok yang bekerja sama dengan perusahaan. Pada tahun 2023, jumlah pemasok meningkat dari 9 pada tahun 2022 menjadi 12. Meskipun ada peningkatan, angka ini masih berada di bawah target perusahaan sebesar 30, sehingga KPI ini berada di level 4. Jumlah pemasok yang masih jauh dari target dapat mengindikasikan adanya keterbatasan dalam diversifikasi sumber pasokan, yang bisa berpotensi mengganggu kelancaran rantai pasokan jika salah satu pemasok menghadapi kendala. Perusahaan perlu melakukan strategi pengadaan yang lebih agresif dan diversifikasi pemasok untuk mengurangi risiko ketergantungan pada pemasok tertentu. Dengan bobot total sebesar 0,015, KPI ini memiliki dampak moderat terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan, namun peningkatan pada aspek ini penting untuk memastikan ketahanan dan keberlanjutan rantai pasokan.
2. KPI CO6 mengukur jumlah auditor yang tersedia di perusahaan. Pada tahun 2023, jumlah auditor meningkat dari 4 menjadi 5, namun masih jauh dari target 10 auditor yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini menempatkan KPI ini pada level 4. Kurangnya jumlah auditor yang memadai dapat memengaruhi efektivitas pengawasan internal dan kualitas audit yang dilakukan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kepatuhan perusahaan terhadap regulasi dan standar operasional. Perusahaan perlu meningkatkan jumlah auditor dan juga memastikan bahwa auditor yang ada memiliki kualifikasi dan keahlian yang memadai untuk menjaga integritas operasional. Bobot total KPI ini sebesar 0,012 menunjukkan bahwa KPI ini memiliki dampak moderat terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan, dan peningkatan pada aspek ini penting untuk memperkuat fungsi pengawasan dan audit di dalam perusahaan.
3. KPI CE1 mengukur persentase tugas yang diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pada tahun 2023, terdapat sedikit peningkatan dari 88% pada tahun 2022 menjadi 90%. Namun, masih belum mencapai target 100%, sehingga KPI ini berada di level 4. Tugas yang tidak diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab dapat menunjukkan adanya masalah dalam alur kerja,

pengawasan, atau kinerja karyawan. Hal ini bisa berdampak pada efisiensi operasional dan kualitas hasil kerja. Perusahaan perlu meningkatkan pengawasan dan pelatihan untuk memastikan bahwa semua tugas diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dengan bobot total sebesar 0,071, KPI ini memiliki dampak yang signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Peningkatan pada aspek ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal.

4. KPI CE6 mengukur ketepatan pencatatan jam lembur yang dilakukan oleh karyawan. Pada tahun 2023, rasio ketepatan ini sedikit meningkat dari 35% pada tahun 2022 menjadi 40%, tetapi masih jauh dari target 100%, sehingga KPI ini berada di level 4. Pencatatan lembur yang tidak akurat dapat menyebabkan masalah dalam penghitungan pembayaran upah dan dapat memengaruhi kepuasan karyawan serta memicu potensi sengketa tenaga kerja. Perusahaan perlu meningkatkan sistem pencatatan lembur agar lebih akurat dan transparan, serta memberikan pelatihan yang memadai kepada staf administrasi yang bertanggung jawab atas hal ini. Dengan bobot total sebesar 0,028, KPI ini memiliki dampak moderat terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Namun, peningkatan pada aspek ini penting untuk menjaga kepuasan karyawan dan memastikan bahwa semua upah lembur dihitung dan dibayarkan dengan benar.
5. KPI CE7 mengukur frekuensi pemeliharaan fasilitas yang dilakukan oleh perusahaan. Pada tahun 2023, frekuensi pemeliharaan meningkat dari 8 kali pada tahun 2022 menjadi 12 kali, namun masih jauh dari target 36 kali, sehingga KPI ini berada di level 4. Pemeliharaan fasilitas yang tidak memadai dapat menyebabkan kerusakan pada peralatan dan infrastruktur, yang pada akhirnya dapat mengganggu operasional dan meningkatkan biaya perbaikan. Perusahaan perlu meningkatkan frekuensi pemeliharaan dan memastikan bahwa semua fasilitas diperiksa dan dirawat secara berkala untuk mencegah masalah yang lebih besar di masa depan. Dengan bobot total sebesar 0,077, KPI ini memiliki dampak yang signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan.

Peningkatan pada aspek ini sangat penting untuk menjaga keandalan fasilitas dan kelancaran operasional.

6. KPI CB4 mengukur persentase pengiriman produk yang tepat waktu kepada pelanggan. Pada tahun 2023, terdapat sedikit peningkatan dari 95% pada tahun 2022 menjadi 96%. Meskipun hampir mencapai target, angka ini masih berada di bawah 100%, sehingga KPI ini berada di level 4. Pengiriman yang tidak tepat waktu dapat memengaruhi kepuasan pelanggan dan merusak reputasi perusahaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa semua proses logistik dan rantai pasokan berjalan efisien untuk meningkatkan ketepatan pengiriman dan mencapai target 100%. Dengan bobot total sebesar 0,036, KPI ini memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap indeks performansi keseluruhan perusahaan. Peningkatan pada aspek ini penting untuk menjaga kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan di pasar.

D. Zona Merah (KPI Terburuk)

1. KPI CO1 mengukur jumlah mesin yang beroperasi dengan baik, dengan target perusahaan 100%. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai 70%, menunjukkan performansi yang rendah dan jauh dari target yang diharapkan. Pada tahun 2022, jumlah mesin yang beroperasi dengan baik adalah 68%, yang menunjukkan sedikit perbaikan namun masih belum memadai. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat hanya 62% mesin yang beroperasi dengan baik, menandakan periode di mana perusahaan mengalami masalah signifikan dalam pemeliharaan mesin. Dengan bobot total sebesar 0,024 dan nilai performansi 0,073, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, mencerminkan tantangan dalam memastikan operasional mesin yang optimal.
2. KPI CO3 mengukur tingkat *turn over* yang rendah, dengan target perusahaan 100%. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai 83%, menunjukkan bahwa perusahaan masih mengalami tingkat *turn over* yang cukup tinggi meskipun ada perbaikan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, tingkat *turn over* adalah

82%, menunjukkan stabilitas yang kurang ideal. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi saat tingkat *turn over* mencapai 65%, menandakan periode dengan retensi karyawan yang sangat rendah. Dengan bobot total sebesar 0,016 dan nilai performansi 0,049, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan kesulitan perusahaan dalam menjaga stabilitas karyawan.

3. KPI CO5 mengukur jumlah karyawan yang mengikuti program K3, dengan target perusahaan 100%. Pada tahun 2023, KPI ini tetap di angka 30, jauh di bawah target yang diharapkan. Pada tahun 2022, jumlah karyawan yang mengikuti program K3 juga 30, menunjukkan performansi yang stagnan dan jauh dari target. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 28, menunjukkan periode di mana perusahaan mengalami kesulitan dalam memastikan partisipasi karyawan dalam program K3. Dengan bobot total sebesar 0,016 dan nilai performansi 0,050, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, mencerminkan kekurangan dalam pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja.
4. KPI CE3 mengukur persentase kesalahan dalam pembayaran gaji, dengan target perusahaan 0%. Pada tahun 2023, KPI ini menunjukkan 2% kesalahan, yang berarti ada masalah dalam akurasi pembayaran gaji. Pada tahun 2022, persentase kesalahan adalah 2%, menunjukkan konsistensi dalam masalah pembayaran gaji. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi dengan 3% kesalahan, menandakan periode dengan kesalahan yang lebih tinggi. Dengan bobot total sebesar 0,027 dan nilai performansi 0,082, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, mencerminkan ketidakakuratan dalam sistem pembayaran gaji.
5. KPI CE4 mengukur tingkat kepatuhan administrasi BPJS, dengan target perusahaan 100%. Pada tahun 2023, KPI ini tetap di angka 60%, yang menunjukkan kekurangan dalam kepatuhan administrasi BPJS. Pada tahun 2022, tingkat kepatuhan adalah 60%, menunjukkan stabilitas dalam masalah ini.

Pencapaian terburuk perusahaan adalah 35%, menandakan periode dengan kepatuhan administrasi yang sangat rendah. Dengan bobot total sebesar 0,031 dan nilai performansi 0,092, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan kekurangan dalam pengelolaan administrasi BPJS.

6. KPI CE5 mengukur waktu rata-rata penanganan umpan balik, dengan target perusahaan 1 hari. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai 2 hari, menunjukkan waktu penanganan umpan balik yang lebih lama dari target. Pada tahun 2022, waktu penanganan umpan balik juga 2 hari, menunjukkan performansi yang konsisten namun tidak optimal. Pencapaian terburuk perusahaan terjadi dengan waktu penanganan umpan balik 1 hari, menandakan periode di mana umpan balik ditangani lebih cepat. Dengan bobot total sebesar 0,082 dan nilai performansi 0,245, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, mencerminkan masalah dalam efisiensi penanganan umpan balik.
7. KPI CB1 mengukur tingkat keluhan konsumen, dengan target perusahaan 0%. Pada tahun 2023, KPI ini mencapai 3%, menunjukkan adanya keluhan konsumen yang tinggi. Pada tahun 2022, tingkat keluhan konsumen juga 3%, menunjukkan stabilitas dalam masalah ini. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 6%, menandakan periode dengan keluhan konsumen yang lebih tinggi. Dengan bobot total sebesar 0,018 dan nilai performansi 0,053, KPI ini memberikan kontribusi negatif terhadap indeks performansi keseluruhan, mencerminkan masalah dalam kepuasan konsumen.
8. KPI CB2 mengukur masa kontrak dengan konsumen, dengan target perusahaan 1 tahun. Pada tahun 2023, KPI ini menunjukkan masa kontrak 1,5 tahun, yang menunjukkan performansi yang baik meskipun ada perbaikan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, masa kontrak juga 1,5 tahun, menunjukkan konsistensi dalam performansi ini. Pencapaian terburuk perusahaan adalah 1 tahun, menandakan periode di mana kontrak dengan konsumen lebih pendek.

Dengan bobot total sebesar 0,036 dan nilai performansi 0,144, KPI ini memberikan kontribusi positif terhadap indeks performansi keseluruhan, menunjukkan keberhasilan dalam memperpanjang masa kontrak dengan konsumen



4.3.4 Rekomendasi Perbaikan

A. Zona Kuning

Setelah dilakukan analisis kinerja menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System*, beberapa KPI yang berada pada level 4 – 6 (zona kuning) di perusahaan penyamakan kulit menunjukkan bahwa kinerja di area tersebut masih di bawah target yang diharapkan. Meskipun kinerja tidak berada pada tingkat kritis, ada indikasi bahwa area ini berpotensi mengalami penurunan lebih lanjut jika tidak segera diperbaiki. Oleh karena itu, tindakan perbaikan perlu segera diambil untuk mencegah pergeseran ke zona merah dan memastikan kinerja perusahaan terus meningkat menuju target yang diharapkan. Berikut adalah tabel 4. 30 yang menunjukkan penyebab serta rekomendasi perbaikan pada zona kuning yang sesuai untuk perusahaan, yang telah disusun berdasarkan hasil diskusi dengan *expert* perusahaan :

Tabel 4. 30 Rekomendasi Perbaikan Zona Kuning

KPI	Kode	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Jumlah SDM berkualitas	SO2	0,068	6	Jumlah SDM berkualitas meningkat dari 65 pada tahun 2022 menjadi 80 pada tahun 2023, namun masih di bawah target perusahaan sebesar 100.	Perluas program pengembangan kompetensi dan rekrutmen untuk memastikan penambahan SDM berkualitas yang mampu mendukung pencapaian target strategis perusahaan.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				<p>Peningkatan ini mengindikasikan adanya upaya perbaikan, namun kualitas SDM yang ada masih belum optimal, kemungkinan disebabkan oleh kurangnya program pengembangan kompetensi yang terarah.</p>	
<p>Persentase pengurangan biaya produksi</p>	<p>SO3</p>	<p>0,037</p>	<p>5</p>	<p>Pengurangan biaya produksi meningkat dari 3,77% pada tahun 2022 menjadi 5,66% pada tahun 2023, tetapi masih di bawah target 10%. Ini mungkin disebabkan oleh efisiensi operasional yang belum maksimal, atau penggunaan sumber daya yang kurang optimal.</p>	<p>Optimalkan efisiensi operasional dengan memperbaiki proses produksi dan meningkatkan pemanfaatan teknologi untuk mencapai pengurangan biaya yang lebih besar.</p>

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Persentase tingkat <i>accident</i> dan <i>incident</i>	SO4	0,013	4	Tingkat kecelakaan kerja menurun dari 7% pada tahun 2022 menjadi 5% pada tahun 2023, tetapi masih jauh dari target nol kecelakaan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya pelatihan keselamatan atau pengawasan yang kurang ketat.	Tingkatkan pelatihan keselamatan kerja secara rutin dan perkuat pengawasan untuk meminimalkan risiko kecelakaan dan insiden di tempat kerja.
Persentase karyawan yang memenuhi <i>jobdesk</i> sesuai kompetensi	SE1	0,174	4	Persentase karyawan yang memenuhi <i>jobdesk</i> meningkat dari 89% pada tahun 2022 menjadi 90% pada tahun 2023, tetapi masih di bawah target 100%. Ini menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan antara kompetensi karyawan dan tuntutan pekerjaan.	Lakukan evaluasi kompetensi secara berkala dan sesuaikan penempatan karyawan sesuai dengan keahlian mereka untuk mencapai keselarasan yang optimal antara <i>jobdesk</i> dan kompetensi.
Persentase karyawan yang	SE7	0,054	4	Persentase karyawan yang menerima tunjangan dan insentif tepat waktu	Perbarui dan optimalkan sistem pembayaran untuk memastikan ketepatan waktu

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
menerima tunjangan dan insentif tepat waktu				sedikit meningkat dari 94% pada tahun 2022 menjadi 95% pada tahun 2023, tetapi masih di bawah target 100%. Masalah ini mungkin terkait dengan ketidakefisienan dalam sistem pembayaran atau administrasi.	pembayaran tunjangan dan insentif, guna menjaga kepuasan dan motivasi karyawan.
Frekuensi pengolahan limbah	SB3	0,029	5	Frekuensi pengolahan limbah meningkat dari 9 kali pada tahun 2022 menjadi 10 kali pada tahun 2023, namun masih di bawah target 12 kali. Ini mungkin disebabkan oleh keterbatasan kapasitas atau inefisiensi dalam manajemen limbah.	Tingkatkan kapasitas dan efisiensi manajemen limbah untuk mencapai frekuensi pengolahan yang optimal dan memenuhi standar lingkungan yang ditetapkan.
Jumlah mesin yang perlu <i>maintanance</i>	PO1	0,009	4	Pada tahun 2023, meskipun jumlah mesin yang memerlukan perawatan menurun dari 73 menjadi 60, angka ini	Tingkatkan program pemeliharaan preventif secara rutin dan pertimbangkan pembaruan atau penggantian mesin yang sudah tua untuk

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				masih jauh di atas target perusahaan yang hanya 10 mesin. Ini mengindikasikan adanya masalah pada pemeliharaan preventif dan kondisi mesin yang mulai menua.	mengurangi kebutuhan perawatan dan meningkatkan efisiensi operasional.
Persentase ketersediaan <i>raw material</i>	PO2	0,018	5	Persentase ketersediaan bahan baku pada tahun 2023 meningkat dari 93% menjadi 95%, tetapi masih di bawah target perusahaan sebesar 100%. Ini menunjukkan adanya tantangan dalam rantai pasokan.	Perkuat kerjasama dengan pemasok, diversifikasi sumber bahan baku, dan optimalkan manajemen inventaris untuk memastikan ketersediaan bahan baku yang optimal dan menghindari keterlambatan produksi.
Jumlah perekrutan karyawan dalam satu bulan	PO3	0,011	4	Pada tahun 2023, jumlah perekrutan karyawan meningkat dari 110 menjadi 120, namun masih jauh di bawah target perusahaan sebesar 200 karyawan. Ini mengindikasikan kurangnya kandidat	Percepat proses seleksi, perluas jangkauan pencarian kandidat, dan pertimbangkan pelatihan pra-kerja untuk meningkatkan keterampilan kandidat.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				yang memenuhi syarat atau proses rekrutmen yang tidak efisien.	
Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan per tahun	PE2	0,046	6	Jumlah jam pelatihan yang diterima per karyawan pada tahun 2023 meningkat dari 22 jam menjadi 25 jam, tetapi masih di bawah target perusahaan sebesar 30 jam. Ini mengindikasikan kurangnya pelatihan yang memadai untuk karyawan.	Tingkatkan jumlah dan kualitas program pelatihan untuk memastikan setiap karyawan mencapai target 30 jam pelatihan per tahun.
Jumlah kritik dan saran yang diterima dan ditindaklanjuti	PE5	0,055	4	Pada tahun 2023, jumlah kritik dan saran yang diterima meningkat dari 33 menjadi 36, tetapi masih di bawah target perusahaan sebesar 60. Ini mungkin disebabkan oleh kurangnya saluran komunikasi yang efektif atau	Ciptakan saluran komunikasi yang lebih terbuka dan aman, serta dorong budaya organisasi yang mendukung penyampaian umpan balik yang konstruktif.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				ketidakpercayaan karyawan dalam menyampaikan umpan balik.	
Tingkat keamanan <i>database</i>	PB5	0,017	4	Tingkat keamanan database pada tahun 2023 meningkat dari 88% menjadi 90%, tetapi masih di bawah target perusahaan sebesar 100%. Ini menunjukkan adanya celah dalam sistem keamanan yang perlu diperbaiki.	Tingkatkan infrastruktur keamanan siber, termasuk pembaruan teknologi dan pelatihan keamanan untuk karyawan, guna mencapai target keamanan 100%.
Frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional	PB6	0,007	4	Frekuensi pelaksanaan sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional meningkat dari 2 menjadi 3 pada tahun 2023, tetapi masih jauh di bawah target perusahaan sebesar 12 kegiatan per tahun. Ini mengindikasikan kurangnya upaya	Tingkatkan frekuensi sosialisasi dan seminar terkait regulasi perdagangan internasional, terutama untuk karyawan yang terlibat dalam aktivitas ekspor-impor, guna mencapai target 12 kegiatan per tahun.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				dalam memastikan pemahaman regulasi perdagangan internasional di antara karyawan.	
Jumlah pemasok	CO2	0,058	4	Jumlah pemasok yang bekerja sama dengan perusahaan stagnan di angka 12 pada tahun 2023, meskipun ada peningkatan dari 9 pada tahun 2022. Ini masih jauh di bawah target 30 pemasok. Keterbatasan dalam diversifikasi sumber pasokan dan ketergantungan pada pemasok tertentu menjadi hambatan utama.	Tingkatkan strategi pengadaan dan diversifikasi pemasok dengan lebih agresif, termasuk membuka jalur kerjasama baru untuk mengurangi risiko rantai pasokan dan mencapai target 30 pemasok.
Jumlah auditor	CO6	0,050	4	Jumlah auditor di perusahaan hanya mencapai 5 pada tahun 2023, meningkat dari 4 pada tahun 2022, namun masih jauh dari target 10	Tambah jumlah auditor hingga mencapai target 10, serta pastikan pelatihan dan sertifikasi yang memadai untuk meningkatkan kualitas audit dan kepatuhan perusahaan.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				auditor. Kekurangan auditor yang memadai menghambat efektivitas pengawasan internal.	
Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab	CE1	0,285	4	Persentase tugas yang diselesaikan sesuai tanggung jawab hanya meningkat sedikit dari 88% pada 2022 menjadi 90% pada 2023, masih di bawah target 100%. Ini mengindikasikan masalah dalam alur kerja dan pengawasan.	Tingkatkan pengawasan dan pelatihan karyawan untuk memastikan tugas diselesaikan dengan baik dan tepat waktu, sehingga mencapai target 100%.
Rasio ketepatan pencatatan lembur	CE6	0,114	4	Rasio ketepatan pencatatan lembur hanya meningkat dari 35% pada 2022 menjadi 40% pada 2023, jauh dari target 100%. Pencatatan yang tidak akurat dapat memicu sengketa dan ketidakpuasan karyawan.	Tingkatkan sistem pencatatan lembur dengan teknologi yang lebih canggih dan berikan pelatihan kepada staf administrasi untuk memastikan pencatatan lembur yang akurat.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Frekuensi pemeliharaan fasilitas	CE7	0,307	4	Frekuensi pemeliharaan fasilitas mencapai 12 kali pada tahun 2023, meningkat dari 8 kali pada tahun 2022, namun masih jauh dari target 36 kali. Pemeliharaan yang tidak memadai dapat mengganggu operasional.	Tingkatkan frekuensi pemeliharaan hingga memenuhi target 36 kali per tahun untuk mencegah kerusakan dan gangguan operasional yang lebih besar.
Tingkat pengiriman tepat waktu	CB4	0,144	4	Ketepatan pengiriman produk meningkat dari 95% pada 2022 menjadi 96% pada 2023, namun masih di bawah target 100%. Pengiriman yang tidak tepat waktu bisa merusak reputasi dan kepuasan pelanggan.	Optimalkan proses logistik dan rantai pasokan untuk meningkatkan ketepatan pengiriman hingga mencapai 100% agar kepuasan pelanggan tetap terjaga.

B. Zona Merah

Setelah dilakukan analisa kinerja menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System*, beberapa KPI yang terdapat pada *level 0 – 3* (zona merah) di perusahaan penyamakan kulit, menunjukkan bahwa kinerja di area tersebut sangat jauh dari target yang

diharapkan dan memerlukan tindakan perbaikan segera. Berikut adalah tabel 4. 31 yang menunjukkan penyebab serta rekomendasi perbaikan pada zona merah yang sesuai untuk perusahaan, yang telah disusun berdasarkan hasil diskusi dengan *expert* perusahaan :

Tabel 4. 31 Rekomendasi Perbaikan Zona Merah

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Angka kepatuhan karyawan	SO5	0,003	1	Pada tahun 2023, tingkat kepatuhan karyawan turun sebesar 7% dari 82% menjadi 75%, mengindikasikan lemahnya implementasi kebijakan baru yang diperkenalkan pada akhir tahun 2022 serta frekuensi pelatihan yang tidak mencapai target sebesar 65%.	Tingkatkan program pelatihan berkelanjutan berbasis modul dan perkuat sistem audit bulanan untuk memastikan kebijakan diterapkan dengan konsisten serta mencegah penurunan kepatuhan.
Frekuensi pelaporan hasil produksi	SE2	0,081	3	Frekuensi pelaporan stagnan di angka 48 pada tahun 2023, disebabkan oleh keterbatasan sistem digital yang hanya mencakup 60% proses pelaporan serta rendahnya adopsi teknologi baru oleh 40% staf produksi.	Percepat automasi penuh dalam pelaporan dengan mengintegrasikan sistem ERP dan lakukan pelatihan intensif bagi staf untuk meningkatkan adopsi teknologi.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Persentase karyawan yang mendapat apresiasi setelah memenuhi target	SE3	0,026	3	Rendahnya apresiasi terhadap karyawan yang hanya 3% disebabkan oleh sistem penghargaan yang tidak terstruktur, di mana hanya 20% inisiatif penghargaan berhasil diterapkan, dan sisanya tertunda akibat anggaran yang terbatas.	Implementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja yang terintegrasi dengan <i>platform</i> manajemen SDM digital untuk memberikan apresiasi secara <i>real-time</i> dan alokasikan anggaran secara lebih optimal.
Jumlah keluhan terkait perlakuan tidak setara	SE4	0,092	3	Dengan performansi 36 keluhan pada tahun 2023, meskipun sedikit menurun dari tahun sebelumnya, tingginya keluhan disebabkan oleh kurangnya kebijakan inklusi dan program pencegahan diskriminasi di lingkungan kerja.	Luncurkan program pelatihan inklusi dan keadilan yang terstruktur serta perkuat pengawasan internal untuk mengurangi praktek diskriminatif.
Jumlah penilaian kinerja yang	SE5	0,028	3	Penilaian kinerja yang stagnan di performansi 90 pada tahun 2023 mengindikasikan tantangan dalam	Implementasikan sistem manajemen kinerja terintegrasi yang memungkinkan penilaian kinerja secara

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
dilakukan dan disampaikan				menjadwalkan penilaian secara konsisten, yang disebabkan oleh kurangnya alokasi waktu dan sistem penjadwalan yang tidak efisien.	otomatis dan berkelanjutan serta optimalkan penjadwalan yang lebih terstruktur.
Persentase karyawan yang mendapat kenaikan jabatan	SE6	0,062	3	Rendahnya peluang kenaikan jabatan yang hanya 2% pada tahun 2023 mencerminkan struktur organisasi yang stagnan dan kurangnya jalur karier yang jelas bagi karyawan.	Buat program pengembangan karier yang lebih komprehensif dengan jalur kenaikan jabatan yang terukur dan transparan serta tingkatkan frekuensi promosi internal.
Persentase kesesuaian spesifikasi kulit	SB1	0,051	3	Kesesuaian spesifikasi kulit yang stagnan di angka 90% pada tahun 2023 disebabkan oleh variabilitas dalam proses produksi yang belum sepenuhnya terkendali.	Tingkatkan pengendalian kualitas dengan memperketat standar operasional dan lakukan monitoring yang lebih intensif di setiap tahap produksi.

KPI	Kode	Nilai Performansi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Tingkat kesesuaian harga dan kualitas	SB2	0	0	Tidak adanya peningkatan performansi di angka 75% menunjukkan bahwa keseimbangan antara harga dan kualitas masih menjadi tantangan akibat kurangnya optimalisasi biaya dan inovasi produk.	Lakukan evaluasi harga dan kualitas secara menyeluruh, serta dorong inovasi produk yang lebih efisien untuk meningkatkan nilai kompetitif di pasar.
Tingkat kemudahan proses pemyaran dan pengiriman	SB4	0,034	3	Performansi 80% yang stagnan pada tahun 2023 mengindikasikan masalah pada integrasi sistem pembayaran dan logistik yang belum sepenuhnya efisien.	Perbaiki sistem pembayaran dengan mengadopsi solusi digital terintegrasi dan optimalkan proses logistik untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan.
Jumlah APD di perusahaan	PO5	0,004	3	Pada tahun 2023, jumlah APD yang tersedia hanya mencapai 35, menurun dari tahun sebelumnya sebesar 44, jauh di bawah target 100. Penurunan ini kemungkinan disebabkan oleh	Lakukan evaluasi kebutuhan APD secara berkala dan optimalkan anggaran dengan sistem pengadaan berbasis prioritas. Selain itu, integrasikan manajemen inventaris dengan sistem

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				keterbatasan anggaran pengadaan serta kurangnya manajemen inventaris yang efektif.	digital untuk memonitor stok secara real-time dan menghindari kekurangan APD di masa mendatang.
Jumlah angka pelanggaran	PO6	0,003	3	Dengan nilai performansi 67 di tahun 2023, angka pelanggaran masih tinggi dan stagnan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh lemahnya penegakan disiplin dan kurangnya pengawasan dalam penerapan aturan di lapangan.	Tingkatkan frekuensi pengawasan dengan inspeksi rutin dan perkuat penegakan aturan melalui program sosialisasi serta sistem sanksi yang konsisten. Implementasi teknologi monitoring berbasis data juga dapat membantu mengurangi pelanggaran secara signifikan
Tingkat kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan	PE1	0,026	3	Nilai performansi 84% pada tahun 2023, sedikit menurun dari target 85%, menunjukkan stagnasi. Penyebab utama kemungkinan adalah kurangnya internalisasi deskripsi pekerjaan dan	Tingkatkan pelatihan terkait deskripsi pekerjaan dan perkuat supervisi melalui pendekatan <i>coaching</i> . Implementasi evaluasi bulanan terhadap kepatuhan tugas juga dapat membantu memastikan

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				penurunan kualitas supervisi terhadap pelaksanaan tugas karyawan.	karyawan menjalankan deskripsi pekerjaan dengan benar.
Persentase pembayaran upah tepat waktu	PE3	0	0	Dengan performansi 65% pada tahun 2023, jauh di bawah target 100%, masalah ini terutama disebabkan oleh ketidakpastian dalam aliran dana dan kurangnya sistem otomatisasi dalam manajemen penggajian.	Implementasikan sistem manajemen penggajian otomatis yang terintegrasi dengan modul akuntansi untuk meminimalkan keterlambatan pembayaran. Pastikan juga adanya buffer keuangan yang memadai untuk menghadapi situasi tak terduga.
Persentase karyawan terdaftar dalam BPJS	PE4	0,016	3	Dengan nilai performansi 30% di tahun 2023, rendahnya pendaftaran disebabkan oleh proses administrasi yang lambat serta kurangnya kesadaran dan komunikasi tentang pentingnya BPJS di kalangan karyawan.	Percepat proses pendaftaran dengan menerapkan sistem digital yang terintegrasi langsung dengan BPJS. Lakukan sosialisasi berkala mengenai manfaat BPJS kepada karyawan untuk meningkatkan partisipasi.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar	PE6	0,016	3	Performa 48 di tahun 2023 menandakan penurunan pengelolaan lembur. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya perencanaan kerja dan pembagian beban kerja yang tidak seimbang antar divisi.	Optimalkan manajemen kerja dengan perencanaan yang lebih baik dan seimbangkan distribusi tugas untuk meminimalkan kebutuhan lembur. Evaluasi juga perlu dilakukan untuk menyesuaikan kebijakan lembur dengan kebutuhan operasional yang lebih efisien.
Jumlah masalah fasilitas yang dilaporkan dan ditangani	PE7	0,047	3	Performansi 36 menunjukkan penurunan penanganan masalah fasilitas. Ini bisa diakibatkan oleh sistem pelaporan yang tidak efisien dan kurangnya prioritas dalam menangani masalah fasilitas.	Terapkan sistem pelaporan masalah berbasis aplikasi yang memungkinkan pelacakan masalah secara real-time dan pastikan adanya tim khusus untuk menangani perbaikan fasilitas dengan prioritas yang jelas.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Frekuensi <i>quality control</i> hasil produksi	PB2	0,017	3	Nilai performansi 48 pada tahun 2023, jauh di bawah target 120, menunjukkan bahwa frekuensi <i>quality control</i> tidak memadai. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kurangnya sumber daya serta prosedur <i>quality control</i> yang belum optimal.	Tingkatkan frekuensi <i>quality control</i> dengan menambah sumber daya dan menerapkan prosedur yang lebih efisien, seperti penggunaan teknologi otomasi dalam inspeksi. Lakukan pelatihan tambahan untuk tim <i>quality control</i> agar lebih proaktif dalam melakukan pemeriksaan.
Tingkat kecepatan pengiriman	PB4	0,013	3	Performansi 96% pada tahun 2023 tidak menunjukkan peningkatan dari tahun sebelumnya dan masih di bawah target 100%, disebabkan oleh hambatan logistik dan kurangnya efisiensi dalam manajemen distribusi.	Optimalkan rute pengiriman dengan analisis data berbasis geospasial dan tingkatkan kerjasama dengan penyedia layanan logistik. Selain itu, lakukan evaluasi berkala terhadap kinerja tim distribusi untuk memastikan kecepatan pengiriman tetap terjaga.

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
Jumlah mesin yang beroperasi dengan baik	CO1	0,073	3	Rendahnya performansi sebesar 70% pada tahun 2023 menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kesulitan dalam pemeliharaan mesin, yang mungkin disebabkan oleh jadwal perawatan yang tidak teratur dan kurangnya suku cadang kritis.	Menerapkan sistem pemeliharaan preventif berbasis kondisi (<i>condition-based maintenance</i>) yang menggunakan sensor untuk memantau kondisi mesin secara <i>real-time</i> dan melakukan penggantian suku cadang
Tingkat <i>turn over</i> yang rendah	CO3	0,019	3	Tingkat <i>turn over</i> yang tetap tinggi (83% pada 2023) menunjukkan kurangnya strategi retensi karyawan yang efektif, kemungkinan dipicu oleh ketidakpuasan karyawan terhadap manajemen atau lingkungan kerja yang kurang kondusif.	Meningkatkan program kesejahteraan karyawan dengan mengintegrasikan survei kepuasan secara berkala dan menawarkan insentif yang lebih kompetitif, termasuk kesempatan pengembangan karir yang lebih jelas dan fleksibilitas kerja.
Jumlah karyawan	CO5	0,049	3	Stagnasi pada angka partisipasi (30% pada 2023) mengindikasikan rendahnya	Mengembangkan program K3 yang lebih menarik dengan pendekatan

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
mengikuti program K3				kesadaran karyawan terhadap pentingnya program K3, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya komunikasi efektif dan pelatihan yang relevan.	gamifikasi serta menyertakan modul pelatihan interaktif yang dapat diakses melalui platform digital, sehingga meningkatkan keterlibatan dan pemahaman karyawan.
Persentase kesalahan dalam pembayaran gaji	CE3	0,082	3	Kesalahan sebesar 2% dalam pembayaran gaji yang konsisten sejak 2022 menunjukkan adanya ketidakakuratan dalam sistem penggajian, mungkin disebabkan oleh prosedur manual yang masih dominan serta kurangnya validasi data.	Mengintegrasikan sistem manajemen penggajian otomatis dengan modul validasi berbasis AI untuk mendeteksi dan mencegah kesalahan input data, serta melakukan audit berkala untuk memastikan akurasi dalam penghitungan gaji.
Tingkat kepatuhan administrasi BPJS	CE4	0,092	3	Tingkat kepatuhan yang hanya mencapai 60% sejak 2022 mencerminkan adanya kelemahan dalam proses administrasi, yang bisa diakibatkan oleh kurangnya	Menerapkan sistem digital berbasis cloud untuk manajemen administrasi BPJS yang memungkinkan pemantauan kepatuhan secara <i>real-time</i> , sekaligus

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				sosialisasi regulasi terbaru serta keterlambatan dalam pengumpulan dokumen.	memberikan pelatihan komprehensif kepada staf terkait mengenai perubahan regulasi.
Waktu rata-rata penanganan umpan balik	CE5	0,245	3	Waktu penanganan umpan balik yang mencapai 2 hari pada 2023 menunjukkan adanya inefisiensi dalam proses penanganan, yang mungkin disebabkan oleh ketidakjelasan alur kerja dan keterbatasan tenaga kerja.	Mengimplementasikan sistem tiket berbasis prioritas yang otomatis mengarahkan umpan balik kepada tim yang relevan, serta mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk mempercepat respons dan penyelesaian masalah.
Tingkat keluhan konsumen	CB1	0,053	3	Tingginya keluhan konsumen (3% pada 2023) menandakan adanya ketidakpuasan yang mungkin disebabkan oleh kualitas produk atau layanan yang tidak konsisten dan	Menerapkan sistem manajemen kualitas berbasis <i>Total Quality Management</i> (TQM) yang fokus pada peningkatan proses dan keterlibatan seluruh karyawan dalam menjaga standar produk serta meningkatkan komunikasi

KPI	Kode	Nilai Performasi	Level	Penyebab	Rekomendasi
				kurangnya mekanisme pengawasan kualitas yang ketat.	dengan konsumen untuk segera menindaklanjuti keluhan.
Masa kontrak dengan konsumen	CB2	0,095	3	Meskipun masa kontrak rata-rata meningkat menjadi 1,5 tahun, masih ada potensi peningkatan dalam mempertahankan konsumen jangka panjang, terutama dengan meningkatkan layanan purna jual dan komunikasi yang berkelanjutan.	Mengembangkan program loyalitas konsumen yang memberikan insentif untuk perpanjangan kontrak, serta menyediakan layanan purna jual yang lebih responsif untuk memastikan konsumen merasa didukung sepanjang masa kontrak.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. Identifikasi *stakeholder* oleh *expert* perusahaan didapatkan hasil bahwa terdapat 3 *stakeholder* yang berpengaruh pada setiap aktivitas penting perusahaan, yaitu pimpinan, karyawan, dan konsumen. terbentuknya *Key Performance Indicators* (KPI) menggunakan metode *Performance Prism* pada perusahaan penyamakan kulit menunjukkan bahwa pendekatan ini memberikan struktur yang komprehensif untuk mengukur kinerja berdasarkan berbagai kriteria dan *stakeholder*. Metode ini menghasilkan tiga kriteria utama yaitu strategi, proses, dan kapabilitas yang masing-masing memiliki KPI spesifik untuk berbagai *stakeholder*. *Stakeholder* pimpinan, kriteria strategi menghasilkan lima KPI, kriteria proses mencakup enam KPI, dan kriteria kapabilitas juga menghasilkan enam KPI. Ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki fokus yang jelas pada berbagai aspek operasional dan strategis perusahaan, dengan perhatian khusus pada bagaimana proses dan kapabilitas internal mendukung pencapaian strategi. Pada *stakeholder* karyawan, terdapat tujuh KPI untuk masing-masing kriteria strategi, proses, dan kapabilitas. Hal ini mencerminkan pentingnya keterlibatan dan kinerja karyawan dalam mendukung strategi perusahaan, serta penekanan pada pengelolaan proses dan kapabilitas yang terkait langsung dengan kesejahteraan dan efektivitas karyawan. Sedangkan pada *stakeholder* konsumen, kriteria strategi, proses, dan kapabilitas masing-masing menghasilkan enam KPI. Ini menunjukkan fokus yang konsisten pada kepuasan dan pengalaman konsumen, serta upaya perusahaan untuk memastikan bahwa produk dan layanan memenuhi ekspektasi pasar serta standar kualitas.

2. Berdasarkan hasil pembobotan yang dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* diketahui jika hasil pembobotan pada *performance prism* didapatkan urutan prioritas yang tertinggi yaitu kapabilitas dengan bobot 0,637, strategi dengan bobot 0.258, dan proses dengan bobot 0,105. Pada urutan prioritas pada *stakeholder* yang paling tinggi yaitu karyawan dengan bobot 0,594, konsumen dengan bobot 0,249, dan pimpinan dengan bobot 0.137. Kemudian pembobotan dilakukan pada KPI setiap *stakeholder*. Pada KPI strategi pimpinan bobot paling rendah yaitu persentase tingkat *accident* dan *incident* dengan bobot 0,072, pada KPI proses pimpinan jumlah angka pelanggaran dengan bobot 0,059, dan pada KPI kapabilitas pimpinan tingkat *turn over* dengan bobot 0,071. Pada KPI strategi karyawan bobot paling rendah yaitu persentase karyawan yang mendapat apresiasi setelah memenuhi target dengan bobot 0,056, pada KPI proses karyawan jumlah jam lembur yang diberikan dan dibayar dengan bobot 0,085, dan KPI kapabilitas karyawan persentase kesalahan dalam pembayaran gaji dengan bobot 0,072. Pada KPI strategi konsumen bobot paling rendah yaitu frekuensi pengolahan limbah dengan bobot 0,089, pada KPI proses konsumen frekuensi sosialisasi dan seminar regulasi perdagangan internasional dengan bobot 0,068, dan KPI kapabilitas konsumen jumlah limbah yang ditindaklanjuti dengan bobot 0,073.
3. Berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan metode OMAX dan *Traffic Light System*, kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang beragam. Secara umum, kinerja perusahaan berada dalam kategori cukup baik, terutama pada beberapa indikator strategis yang berada di zona hijau seperti Tingkat Produksi Kulit (100%) dan Keamanan Data (100%). Namun, masih terdapat beberapa area yang memerlukan perhatian lebih. Pada aspek strategi, beberapa KPI menunjukkan performa di bawah target, seperti Jumlah SDM Berkualitas (80 dari target 100) yang berada di zona kuning dan Pengurangan Biaya Produksi (5,66% dari target 10%) yang berada di zona merah. Selain itu, indikator penting lainnya seperti Kepatuhan Karyawan (75% dari target 100%) dan Apresiasi Karyawan (3% dari target 80%) juga berada di zona merah,

menandakan perlunya peningkatan dalam pengelolaan SDM. Dalam kinerja proses, meskipun indikator Ketersediaan Bahan Baku (95%) dan Biaya Produksi (Rp 500.000.000) telah optimal, terdapat kekurangan signifikan pada Ketersediaan APD (45 dari target 100) dan Angka Pelanggaran (67 pelanggaran), yang berada di zona merah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperbaiki manajemen keselamatan dan operasional. Indikator seperti Jumlah Mesin yang Perlu Maintenance (60 dari target 10) dan Perekrutan Karyawan (120 dari target 200) juga menunjukkan adanya kebutuhan perbaikan dalam manajemen aset dan perekrutan tenaga kerja. Pada aspek kapabilitas, perusahaan unggul dalam Kepercayaan Konsumen (100%) dan Pemahaman Regulasi (100%) yang berada di zona hijau. Namun, masih terdapat risiko pada Mesin yang Beroperasi dengan Baik (70%) dan Jumlah Pemasok (12 dari target 30). Selain itu, rasio Ketepatan Pencatatan Lembur (40%) dan Partisipasi Program K3 (30 dari target 100) juga memerlukan peningkatan signifikan.

4. Berdasarkan KPI yang diidentifikasi, terdapat beberapa strategi perbaikan yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan angka kepatuhan karyawan (SO5), perlu dilakukan program pelatihan berkelanjutan yang didukung audit kepatuhan rutin. Frekuensi pelaporan hasil produksi (SE2) dapat ditingkatkan melalui otomatisasi sistem pelaporan menggunakan ERP. Pengembangan sistem penghargaan berbasis kinerja secara digital akan membantu meningkatkan persentase karyawan yang mendapat apresiasi (SE3). Untuk mengurangi keluhan terkait perlakuan tidak setara (SE4), perusahaan perlu menerapkan investigasi menyeluruh dan revisi kebijakan SDM. Penilaian kinerja (SE5) dapat diperbaiki dengan sistem penilaian digital yang lebih terstruktur, sementara kenaikan jabatan (SE6) bisa dioptimalkan melalui program pengembangan karier yang jelas. Peningkatan kesesuaian spesifikasi kulit (SB1) dan keseimbangan antara harga dan kualitas (SB2) bisa dicapai dengan penguatan kontrol kualitas dan implementasi metode Six Sigma. Proses pembayaran dan pengiriman (SB4) harus ditingkatkan dengan adopsi teknologi yang lebih ramah pengguna. Jumlah

APD (PO5) dan pengendalian pelanggaran (PO6) perlu diperbaiki dengan alokasi anggaran yang memadai dan kebijakan disiplin yang lebih ketat. Kepatuhan terhadap deskripsi pekerjaan (PE1) memerlukan sosialisasi intensif dan supervisi yang lebih baik. Pembayaran upah tepat waktu (PE3) serta pendaftaran BPJS (PE4) bisa ditingkatkan dengan otomatisasi sistem dan peningkatan fasilitas kerja. Manajemen jam lembur (PE6) dan penanganan masalah fasilitas (PE7) dapat dioptimalkan melalui peningkatan pelatihan keselamatan dan sistem absensi karyawan. Frekuensi *quality control* (PB2) dan kecepatan pengiriman (PB4) harus ditingkatkan dengan memperkuat tim QC dan optimalisasi rantai pasokan. Pemeliharaan mesin (CO1) serta pelaksanaan program K3 (CO5) perlu didukung oleh inspeksi rutin dan sosialisasi yang intensif. Kesalahan dalam pembayaran gaji (CE3) dan kepatuhan administrasi BPJS (CE4) dapat diminimalisir melalui otomatisasi sistem. Terakhir, waktu penanganan umpan balik (CE5) dan keluhan konsumen (CB1) bisa diperbaiki dengan implementasi sistem manajemen umpan balik yang lebih efisien dan peningkatan kualitas layanan pelanggan. Strategi-strategi ini dirancang untuk menciptakan efisiensi operasional yang lebih baik, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta memastikan kesejahteraan karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan hal-hal berikut untuk perusahaan:

1. Perusahaan sebaiknya mensosialisasikan hasil penelitian kepada seluruh *stakeholder* agar hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan dalam melibatkan setiap stakeholder sesuai dengan kondisi ideal perusahaan, serta dalam upaya meningkatkan kontribusi masing-masing stakeholder.
2. Perusahaan disarankan untuk memanfaatkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang diperoleh dari hasil penelitian sebagai alat evaluasi berkala,

guna mengukur kinerja perusahaan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan performa.

3. Perusahaan juga dianjurkan untuk memperbarui KPI seiring dengan adanya perubahan atau penambahan kebijakan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Saryatmo, M. A., & Gunawan, A. S. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism Dan Scoring Objective Matrix (Omax) Pada Pt. Bpas. *Sinergi*, 18(2), 61–70.
- Akmarul Putera, D., Agung Dermawan, A., Ilham, W., & Rosie Oktavia Puspita Rini, R. (2022). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Objective Matrix (Omax) Pada Pt.Xyz. *Jurnal Manajemen Rekayasa Dan Inovasi Bisnis*, 1(1), 21–33. <https://journal.iteba.ac.id/index.php/journalenterprise>
- Atmaja, K. J., & Wahyu Wijaya, I. N. S. (2019). Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja Dosen (E-Kuesioner) Stmik Stikom Indonesia. *JST (Jurnal Sains Dan Teknologi)*, 8(1), 55–64.
<https://doi.org/10.23887/jstundiksha.v8i1.17290>
- Cahyono, D. (2000). *496-Article Text-1350-1-10-20191028.pdf*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance. In *Academy of Management Review* (Vol. 20, Issue 1).
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15.
<https://doi.org/10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23>
- Farid, M., Yulius, H., Irsan, I., Susriyati, S., & Maulana, B. (2022). Pengendalian Kualitas Pengolahan Kulit Uptd Kota Padang Panjang Menggunakan Metode Six-Sigma. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 4(1), 186–192.
<https://doi.org/10.47233/jteksis.v4i1.399>
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112.
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Herlambang, A., Setiawannie, Y., & Marikena, N. (2024). Implementasi Metode OMAX Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Perusahaan Pada UKM

Tas Kulit Implementation OMAX Method In Increasing Productivity Company Performance In UKM Tas Kulit. *Ekspresi : Publikasi Kegiatan Pengabdian Indonesia*, 1(1), 1–9.

Indriananur, M. P. (2020). *Penerapan Performance Prism dan Implementasi Human Resource Management pada Analisis Kinerja dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP), Pembobotan OMAX dan Traffic Light System* 2507(1), 1–9.

<http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>

Johar Kuswahyudi, I., Budi Setiadi, P., Rahayu, S., & Mahardhika Surabaya, S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11261–11280. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4227/3535>

Kusumah, D. A., & Wahyuni, H. C. (2019). Assesment Kinerja Pada Industri Manufaktur. *Jurnal Teknologi Universitas Muhammadiyah Jakarta*, 11(1), 25–37.

Mahendra, M. R. (2023). Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard (HRSC) dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* (Studi Kasus di CV Halilintar Perkasa)

Padmowati, R. de Li. E. (2009). *Pengukuran Index Konsistensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Menggunakan Metode AHP*.

Prabowo, R., & Aditia, R. (2020). Analisis Produktivitas Menggunakan Metode POSPAC dan Performance Prism Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja (Studi Kasus: Industri Baja Tulangan di PT. X Surabaya). *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 9(1), 11–22. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v9i1.3362.11-22>

Pranatawijaya, V. H., Widiatry, W., Priskila, R., & Putra, P. B. A. A. (2019). Penerapan Skala Likert dan Skala Dikotomi Pada Kuesioner Online. *Jurnal Sains Dan Informatika*, 5(2), 128–137. <https://doi.org/10.34128/jsi.v5i2.185>

Prasetyo, H. S. A. E. P. (2014). *Buku Teknologi Pengolahan Kulit Lengkap* [Prasetyo.pdf.crdownload](#). Akademi Teknologi Kulit.

Rahabistara, Y., Katili, P. B., & Setiawan, H. (2016). Pengukuran Kinerja

- Perusahaan Dengan Metode Performance Prism Di PT. XYZ. *Jurnal Teknik Industri*, 4(2), 1–6.
- Rufaidah, A., & Vidiyanto, M. I. (2018). Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism di PT Karung Emas Manyar Gresik. *Jurnal Ilmiah Rekayasa*.
- Severgnini, E., Galdaméz, E. V. C., & De Oliveira Moraes, R. (2018). Satisfaction and contribution of stakeholders from the performance prism model. *Brazilian Business Review*, 15(2), 120–134.
<https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.2>
- Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36.
<https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>
- Tariq, T. A., Lazim, H. bin M., & Iteng, R. bin. (2021). Determinants of SMEs Performance in Pakistan: A Pilot Study. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 02(01), 185–198.
<https://doi.org/10.48165/sajssh.2021.2113>
- Widiyawati, S., Soeparman, S., & Soenoko, R. (2013). Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Furniture dengan menggunakan metode Performance Prism dan Analytical Hierarchy Process. *Jemis*, 1(1), 35–38.
- Widyaningrum, D., & Ismiyah, E. (2019). Pengembangan Framework Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Perikanan Budidaya Tambak. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 18(1), 25–32. <https://doi.org/10.23917/jiti.v18i1.7105>
- Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Jurnal Administrasi Dan Kesekretarian*, 3(1), 124–137.
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96–102.
<https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1540>

Zakaria, M. (2021). Evaluasi Kinerja Pemasok Dengan Pendekatan Vendor Performance Indicator Dan Traffic Light System Di PT Ika Bina Agro Wisesa. *Sisfo: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 5(2), 163–178. <https://doi.org/10.29103/sisfo.v5i2.6243>

