

Bab 5

Analisis

5.1. Analisis Key Performance Indicator

Perancangan KPI dilakukan berdasarkan keadaan perusahaan yang sebenarnya, yang mana KPI dirancang berdasarkan visi, misi, tujuan perusahaan dan proses bisnis yang ada diperusahaan. Setelah meninjau keadaan perusahaan, kemudian perancangan dan penyusunan KPI dilakukan dengan studi literatur berdasarkan jurnal dalam melakukan penelitian yang sama dengan permasalahan yang berbeda. Selanjutnya peneliti melakukan *brainstorming* untuk memilih indikator yang sesuai dengan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Setelah KPI dirancang, maka selanjutnya kuesioner KPI diisi oleh dua orang yang lebih paham tentang perusahaan, khususnya tentang proses bisnis, produksi, dan *supply chain* yang ada diperusahaan. Pengisian kuesioner KPI dilakukan oleh Manajer Produksi divisi Bisnis dan staff PPC Produksi.

PT. Pindad Enjiniring Indonesia adalah perusahaan yang melakukan proses produksi dengan strategi *make to order*. Yang mana ini berarti bahwa perusahaan melakukan produksi sesuai dengan orderan yang masuk atau sesuai jumlah permintaan dari *costumer*. Pada saat perusahaan melakukan aktivitas produksi, perusahaan terkendala dalam terlambatnya material yang masuk ke perusahaan sehingga aktivitas pendistribusian juga mengalami keterlambatan. dalam hal ini penyusunan indikator dalam KPI dipilih sesuai dengan kebutuhan dan keadaan perusahaan, sehingga dengan adanya penilaian performasi ini dapat membantu perusahaan dalam mengatasi permasalahannya. Adapun indikator yang ada pada KPI yang telah disusun adalah 17 indikator, yang mana setiap indikatornya disusun berdasarkan perspektif *balance scorecard*. Untuk perspektif finansial terdiri dari empat indikator. Perspektif finansial diukur berdasarkan kinerja keuangan yang menunjukkan apakah strategi, implementasi dan eksekusi dari perusahaan secara efektif berkontribusi terhadap peningkatan tujuan keuangan, termasuk pencapaian *profability*. perspektif *costumer* terdiri dari tiga indikator, yang mana perspektif ini

mengukur kinerja yang ditujukan untuk menciptakan hasil yang nyata bagi pelanggannya. Perspektif Proses bisnis internal terdiri enam indikator, yang mana Perusahaan harus memutuskan proses apa yang harus mereka pimpin dan menentukan langkah yang tepat untuk mereka. dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari empat indicator, yang mana proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari SDM, sistem, serta prosedur organisasi. Dari setiap perspektif dan indikator yang ada saling berhubungan.

5.2. Analisis Pembobotan *Analytic Network Process*

Perhitungan performansi pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode ANP. Perhitungannya dilakukan berdasarkan hasil pembobotan dari kuesioner KPI yang telah diisi oleh pihak perusahaan. Yang mana KPI diperoleh dari empat perspektif *balance scorecard*. Selanjutnya diberi bobot yang ada pada tabel *matrix pairwise comparison* berdasarkan nilai bobot pada ANP. Pada perhitungan ANP, langkah awal yang dilakukan adalah menghitung konsistensi data yang telah didapatkan dari kuesioner, uji konsistensi ini didapatkan sebesar 0,09 yang mana ini berarti data yang didapat konsisten. Data yang dikatakan konsisten adalah kurang dari 0.1.

Setelah data terkumpul dan dinyatakan konsisten, maka langkah selanjutnya adalah perhitungan *super matrix*. Perhitungan *super matrix* dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Super Decision*. Yang mana *super decision* digunakan untuk mengetahui tingkatan *cluster* dari setiap perspektif yang harus segera diperbaiki. Dari hasil yang didapatkan, maka peneliti melakukan *brainstroming* dengan pihak perusahaan untuk mengetahui target yang ingin dicapai oleh perusahaan baik itu pada setiap indikator maupun setiap perspektif yang ada, yang telah disesuaikan dengan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

5.3. Analisis Performansi

Dari persentase setiap indikator dijumlahkan pada setiap perspektif, diantaranya adalah perspektif finansial, yang mana didapatkan nilai proporsi performansi perspektifnya sebesar 7,6%, Perspektif *customer* didapatkan proporsi performansi perspektifnya adalah sebesar 7,4%, perspektif proses bisnis internal didapatkan

proporsi performansi perspektifnya adalah sebesar 23%, dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mana didapatkan proporsi performansi perspektifnya adalah sebesar 61,2%. Dari hasil proporsi yang didapatkan pada setiap indikator, maka indikator yang memiliki nilai proporsi adalah perspektif yang memiliki prioritas untuk melakukan perbaikan lebih awal. Adapun perspektif yang nilai proporsi performansi paling besar adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan perspektif yang memperoleh nilai proporsi performansi yang paling kecil adalah perspektif customer. Sehingga didapatkan urutan perbaikan pada perspektif adalah dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif finansial, perspektif customer.

5.4. Usulan Perbaikan

Dari analisis diatas didapatkan usulan perbaikan dari setiap perspektif. Perbaikan usulan dilihat dari indikator-indikator yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut merupakan usulan perbaikan yang sebaiknya perusahaan lakukan untuk dapat mencapai target yang ingin dicapai.

5.4.1. Usulan Perbaikan Perspektif Finansial

Perbaikan perspektif finansial yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan minimasi biaya produksi agar pengeluaran biaya produksi menjadi lebih minimum. Cara untuk meminimalkan pengeluaran biaya perusahaan adalah dengan memilih *supplier* material yang menawarkan harga lebih rendah tetapi tidak mengurangi kualitas dari material tersebut.

5.4.2. Usulan Perbaikan Perspektif Customer

Perbaikan perspektif *customer* yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah perusahaan harus mempunyai strategi pada penjadwalan distribusi sehingga produk yang diterima oleh *customer* tidak mengalami keterlambatan. faktor yang memengaruhi permasalahan ini adalah keterlambatan dalam melakukan *supply* material, sehingga proses produksi menjadi terhambat, dan akhirnya aktivitas distribusi juga mengalami keterlambatan. Salah satu strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut agar waktu siklus *supply* material dan waktu siklus distribusi

menjadi seimbang adalah dengan melakukan proses *receiving* dan *shipping* yang efektif. ketepatan waktu penerimaan *supply* dan ketepatan waktu pendistribusian material tersebut berpengaruh kepada kepuasan terhadap pelanggan itu sendiri, yang mana jika waktu penerimaan *supply* material tidak mengalami keterlambatan maka waktu pendistribusian produk juga tidak akan mengalami keterlambatan, sehingga perusahaan mendapatkan *feedback* yang baik dari *customer*.

5.4.3. Usulan Perbaikan Perspektif Proses Bisnis Internal

Perbaikan perspektif proses bisnis internal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah pada biaya inventori dan efisiensi waktu siklus pemesanan pada pembelian material. Dalam hal ini perusahaan harus meminimasi biaya inventori dengan strategi yang digunakan perusahaan, yaitu *make to order* sehingga biaya inventori pada aktivitas produksi menjadi lebih minimum dari sebelumnya. Untuk waktu siklus pemesanan pada pembelian material harus sangat diperhatikan, dikarenakan hal ini juga memengaruhi proses produksi pada perusahaan. Perusahaan harus melakukan penjadwalan yang lebih terencana pada saat memesan material dan memperkirakan waktu material yang akan masuk ke perusahaan, sehingga waktu siklus pemesanan material menjadi tepat waktu.

5.4.4. Usulan Perbaikan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perbaikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah pada kemampuan untuk memilih supplier yang handal dalam memasok material. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat perjanjian pemesanan material dengan supplier terlebih dahulu sehingga nantinya diharapkan supplier yang akan memasok material ke perusahaan bisa diandalkan, baik itu dalam permasalahan waktu pemesanan dan pengiriman material, ketanggapan dan kesigapan supplier dalam memasok material, dan kualitas material yang dipasok oleh supplier menjadi lebih baik dari sebelumnya. Untuk itu, perusahaan harus dapat menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan supplier dengan cara melakukan perjanjian pemesanan dengan supplier sehingga proses produksi diperusahaan tidak mejadi terganggu akibat ketidaksediaan material yang akan dipasok oleh supplier.