

## **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 staff marketing dan staff Financial PT Gas Utama Multiperkasa.

PT. Utama Gas Multiperkasa ialah perusahaan industri yang berjalan di bidang industri gas dan didirikan pada bulan januari 1996 di Serang, Banten. Dengan hampir 20 tahun pengalaman dalam penyediaan gas. PT Gas Utama Multiperkasa mendistribusikan produknya ke berbagai pasar termasuk macam-macam produk diindustri gas terutama sektor manufaktur dan kontruksi, pengecer, dan instansi-instansi swasta. Macam-macam produk yang dihasilkan oleh PT Gas Utama Multiperkasa ialah gas industri serbaguna dan berkualitas tinggi seperti oksigen dan acetylene. Masalah yang sedang dialami perusahaan ialah proses produksi yang terhambat, dikarenakan supplier terlambat mengirimkan bahan baku hingga konsumen yang mengeluh dengan produk yang diinginkan tidak tersedia yang menjadi penyebab rendahnya kinerja perusahaan. dalam hal ini penyusunan indikator dalam KPI dibuat 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 15 indikator, yang mana setiap indikatornya disusun berdasarkan

perspektif *balance scorecard*. Untuk perspektif Financial terdiri dari empat indikator. Perspektif *Financial* diukur berdasarkan kinerja Financial yang menunjukkan apakah strategi, implementasi dan eksekusi dari perusahaan secara efektif berkontribusi terhadap peningkatan tujuan Financial, termasuk pencapaian keuntungan yang dicapai oleh perusahaan. perspektif *customer* terdiri dari lima indikator, yang mana perspektif ini mengukur kinerja yang dilakukan kepada para customer sehingga para customer puas dan mendapatkan hasil yang baik. Perspektif Internal Bisnis Proses terdiri tiga indikator Perusahaan perlu memutuskan proses mana yang perlu mereka jalankan dan menentukan langkah yang tepat untuk mereka. dan perspektif learn and growth terdiri dari tiga indikator, dimana proses learn and growth dimulai dari sumber daya manusia, sistem dan metode organisasi.

## **5.2. Analisis Pembobotan Fuzzy Analytic Hierarchy Process**

Perhitungan proporsi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode FAHP. Perhitungan tersebut berdasarkan hasil pembobotan kuesioner KPI yang telah diisi oleh pihak perusahaan. KPI yang dihasilkan dari empat perspektif BSC, kemudian diberikan bobot pada tabel matriks perbandingan berpasangan berdasarkan nilai bobot FAHP. Selanjutnya langkah yang dilakukan dengan melakukan perhitungan uji konsistensi data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh pihak perusahaan, uji konsistensi ini diperoleh nilai pada 0,068 bobot perspektif, yang berarti data yang diperoleh konsisten. Informasi yang ditunjukkan nilai konsisten kurang dari 0,1.

Setelah data dipastikan konsisten langkah selanjutnya ialah melakukan perhitungan *Triangular Fuzzy Number* yang dimana TFN ini ialah berfungsi untuk memfuzzifikasikan nilai matrix perbandingan berpasangan. Setelah didapat nilainya langkah selanjutnya ialah melakukan perhitungan batas nilai sintesis fuzzy, nilai vektor fuzzy, dan menormalisasikan nilai vektor fuzzy yang mana hasil yang didapatkan ialah nilai bobot lokal. Selanjutnya setelah didapatkan nilai bobot lokal langkah selanjutnya ialah mengalikan nilai bobot lokal kriteria perspektif dengan nilai bobot lokal performa indikator yang akan menghasilkan nilai bobot akhir,

kemudian nilai bobot akhir tersebut akan menghasilkan proporsi dari setiap masing-masing perspektif dan indikatornya.

### **5.3. Analisis Sintesis Fuzzy**

Pada pengolahan sintesis fuzzy atau syntetic extent (Si) dari matrik perbandingan berpasangan, nilai syntetic extent atau sintesis fuzzy ini berfungsi untuk memperoleh perluasan suatu objek. Maka pengolahan data ini dilakukan untuk mengetahui luas dari data yang diteliti, diperoleh hasil sintesis fuzzy dari keempat perspektif balanced scorecard yaitu pada perspektif financial nilai lower 0,11 nilai middle 0,26 nilai upper 0,67. Pada perspektif customer nilai lower 0,04 nilai middle 0,08 nilai upper 0,26. Pada perspektif Internal Bisnis Process nilai lower 0,07 nilai middle 0,20 nilai upper 0,56. Pada perspektif learn and growth nilai lower 0,14 nilai middle 0,46 nilai upper 1,26.

### **5.4. Analisis Proporsi**

Dari persentase setiap indikator dijumlahkan pada setiap perspektif, bobot proporsi dengan nilai yang tinggi menjadi prioritas perbaikan tersebut harus didahulukan. Nilai-nilai perspektif yang didapatkan dari pengolahan data yang telah dilakukan didapatkan nilai perspektif financial sebesar 30,91%, Perspektif *customer* didapatkan proporsi perspektifnya adalah sebesar 11,84%, perspektif Internal Bisnis Process didapatkan proporsi perspektifnya adalah sebesar 26.65%, dan Perspektif learn and growth yang mana didapatkan proporsi perspektifnya adalah sebesar 30,60%. 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 paling besar adalah perspektif Financial. Sedangkan perspektif yang memperoleh nilai proporsi yang paling kecil adalah perspektif customer.

## **5.5. Usulan Perbaikan**

Dari analisis diatas didapatkan usulan perbaikan dari setiap perspektif. Perbaikan usulan diurutkan berdasarkan bobot proporsi dari yang tertinggi sampai terendah sehingga dibuatlah usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **5.5.1. Usulan Perbaikan Perspektif Financial**

Perbaikan perspektif Financial, Perusahaan dapat meningkatkan solvabilitas perusahaan dengan mempertahankan posisinya sedemikian rupa sehingga jumlah hutang yang dimiliki perusahaan tidak melebihi kemampuan Financial perusahaan dan selanjutnya menjaga modal yang dimiliki perusahaan dan meningkatkan laba yang dihasilkan oleh modal tersebut, sehingga menciptakan situasi Financial perusahaan Financial yang lebih baik.

### **5.5.2 Usulan Perbaikan Perspektif Learn and growth**

Perbaikan untuk bisnis dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat melakukan pemberian motivasi pemberdayaan dan keselarasan kepada para karyawan, dengan membuat program-program pelatihan kepada karyawan agar karyawan mempunyai bekal pengetahuan sehingga karyawan mampu menangani masalah yang terjadi diperusahaan.

### **5.5.3. Usulan Perbaikan Perspektif Customer**

Perbaikan perspektif customer yang, Perusahaan dapat membuat jadwal inspeksi atau pengecekan pada pada setiap produk yang sudah selesai diproduksi untuk menjaga kualitas produk yang nantinya didistribusikan kepada customer sehingga customer akan puas dengan produk yang didapat.

#### **5.5.4. Usulan Perbaikan Perspektif Internal Bisnis Process**

Perbaikan Perspektif Proses Bisnis Internal, Memilih supplier yang handal dan mampu mengirimkan bahan baku sesuai jadwal yang ditentukan, membuat perjanjian dengan supplier apabila supplier terlambat mengirimkan bahan baku maka ada konsekuensi yang akan diterima oleh supplier, hal ini dilakukan untuk mencegah terlambatnya proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan.