

# Usulan Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan Konsep *Green HRM* menggunakan Perspektif *Performance Prism* dan Metode AHP pada *Waris Cafe*

Winda Ayu Kinanti<sup>1\*</sup>, Nunung Nurhasanah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Al Azhar Indonesia, Komplek Masjid Agung Al Azhar, Jalan Sisingamangaraja, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12110

Penulis untuk Korespondensi/E-mail: [kinanti.windaa@gmail.com](mailto:kinanti.windaa@gmail.com)

**Abstrak** – Dalam keberlangsungan suatu kinerja perusahaan, pentingnya memiliki satuan baku dalam pengukuran kinerja perusahaan. Jika perusahaan tidak memiliki pengukuran kinerja, hal tersebut ternyata berdampak buruk bagi perusahaan karena tidak adanya bahan evaluasi untuk memperbaiki kinerja perusahaan terutama di bagian sumber daya manusia. Pada penelitian ini, dilakukan usulan perancangan KPI pada restoran *Waris Café* dengan menerapkan konsep *Green HRM*. Bertujuan untuk merancang kinerja perusahaan dan turut serta menjaga keseimbangan lingkungan dengan melibatkan seluruh *stakeholder* restoran. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pakar, didapatkan 75 KPI secara keseluruhan yang terdiri dari tiap 5 *stakeholder*, dimana dalam tiap *stakeholder* memiliki 5 perspektif *performance prism*, dan dalam tiap 1 perspektif memiliki masing-masing 3 KPI. Dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* yang dibantu dengan *software Super Decisions*, didapatkan hasil bobot kepentingan *stakeholder* terpilih yaitu investor dengan bobot 30,38%. Bobot KPI pada tiap hirarki yaitu, *stakeholder* investor sebesar 0,1056 terdapat pada KPI peningkatan persentase pendapatan, pemasok sebesar 0,0993 terdapat pada KPI mekanisme *quality control* yang dilakukan diperketat, pelanggan sebesar 0,1047 terdapat pada KPI penentuan kualitas makanan yang disajikan, karyawan sebesar 0,1349 terdapat pada KPI efektivitas pemberian *rewards* dan *compensation* 10% dari pendapatan, regulator sebesar 0,1154 terdapat pada KPI mematuhi aturan yang ditetapkan pemerintah dalam proses bisnis yang dijalankan.

**Abstract** - In the sustainability of a company's performance, the importance of having a standard unit in measuring company performance. If the company does not have performance measurements, it turns out to have a bad impact for the company because there is no evaluation material to improve company performance, especially in the human resources section. In this study, the proposed design of KPI in *Waris Café* restaurant by applying the *Green HRM* concept. Aiming to not only design company performance, but also to maintain environmental balance by involving all restaurant stakeholders. Based on the results of interviews and discussions with experts, obtained 75 KPIs as a whole consisting of every 5 stakeholders, where each stakeholder has 5 performance prism perspectives, and in each 1 perspective each has 3 KPIs. By using the *Analytical Hierarchy Process* method which is assisted by the *Super Decisions* software, the result of the weighting of the interests of the selected stakeholders is investors with a weight of 30.38%. KPI weights in each hierarchy namely, stakeholder investors amounted to 0.1056 contained in KPIs increased percentage of income, suppliers amounted to 0.0993 contained in KPI quality control mechanisms were carried out tightened, customers amounted to 0.1047 contained in KPI determining the quality of food served, employees amounted to 0.1349 contained in KPI effectiveness granting rewards and compensation of 10% of revenue, the regulator of 0.1154 found in KPI complies with the rules set by the government in the business processes carried out.

**Keywords** - *Performance indicator, Performance prism, Green human resources management, Analytical Hierarchy Process*

## PENDAHULUAN

Penilaian kinerja suatu perusahaan adalah sesuatu yang penting sebagai parameter penilaian apakah perusahaan tersebut berjalan dengan baik atau tidak. Untuk mengetahui kinerja yang dimiliki maka perlu dilakukan pengukuran kinerja [1]. Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam menilai keberhasilan suatu perusahaan menjalankan proses bisnisnya. Pentingnya pengukuran kinerja untuk menganalisis perbedaan antara kinerja secara aktual maupun yang diharapkan (target perusahaan). Dengan mengetahui perbandingan tersebut, sebuah perusahaan dapat mengukur penyimpangan yang terjadi dan dapat merencanakan implementasi perbaikan [2]. Salah satu pengukuran manajemen kinerja adalah *performance prism*, merupakan kerangka pengukuran manajemen kinerja yang inovatif dengan memperhatikan beberapa sisi komponen terhadap kebutuhan dan keinginan para *stakeholder* [3]. Keunggulan *performance prism*, yaitu melibatkan semua *stakeholder* organisasi, sehingga penerapan metode ini diharapkan dapat menunjang kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang akan lebih terjamin. Secara prinsip, meliputi investor, pelanggan, karyawan, *supplier*, dan masyarakat [4].

Seiring berjalannya waktu, masyarakat mulai menyadari bahwa pertumbuhan ekonomi tidak hanya membahayakan lingkungan namun juga merugikan masyarakat. Untuk merespon hal tersebut, perusahaan dari berbagai macam sektor mencoba mengembangkan produk-produk maupun proses-proses yang dapat mengurangi dampak negatif industri terhadap lingkungan [5]. Di Indonesia, kesadaran organisasi dalam mengimplementasikan konsep ramah lingkungan dalam kegiatan bekerja setiap hari masih rendah. Konsep ramah lingkungan tidak hanya dilakukan dengan membuat produk ramah lingkungan, akan tetapi dapat dilakukan dengan cara setiap organisasi mengimplementasikan konsep ramah lingkungan kedalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia melalui penerapan *Green Human Resource Management (Green HRM)*. *Green HRM* bertujuan untuk meningkatkan moral karyawan terhadap pengelolaan lingkungan yang baik [6]. Restoran adalah organisasi yang memiliki potensi yang cukup besar dalam menerapkan sistem yang bersifat ramah lingkungan. Salah satu wujud untuk menjalankan upaya ramah lingkungan dalam proses bisnis sebuah

restoran yaitu dengan mengimplementasikan *Green Practices* dalam kegiatan operasionalnya [7].

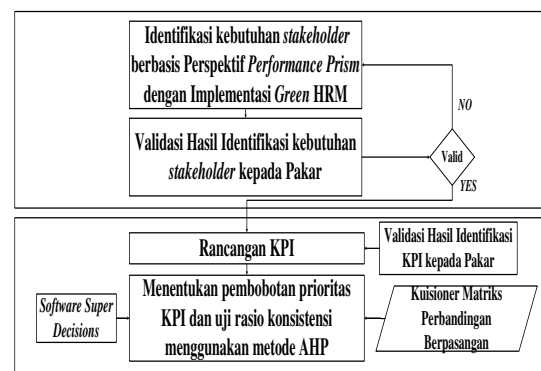
Penelitian ini dilakukan di *Waris Café*, yang merupakan usaha dibidang restoran. Dalam pelaksanaannya, *Waris cafe* tidak memiliki satuan baku dalam pengukuran kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti membuat usulan perancangan *Key Performance Indicator (KPI)* menggunakan *Performance Prism* dengan implementasi *Green HRM* yang diperoleh dari *brainstorming* dengan para pakar dan studi literatur. Pada penentuan bobot tiap hierarki digunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan bantuan *software Super Decision*.

## METODE

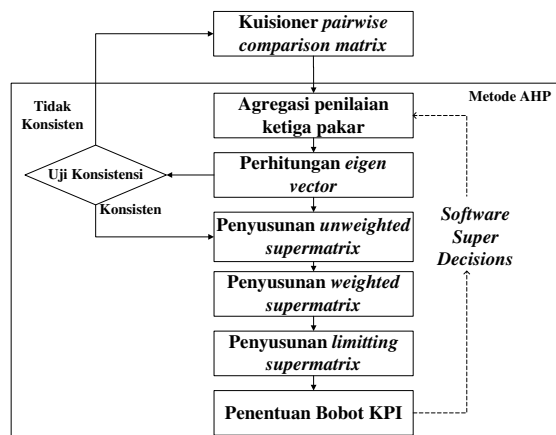
Penelitian ini terdiri dari tiga tahap yaitu tahap pertama identifikasi kebutuhan *stakeholder* berbasis perspektif *performance prism* dengan implementasi *Green HRM* melalui studi literatur dan wawancara serta validasi ke pakar. Pada prinsipnya metode *performance prism* dikerjakan dalam dua arah yaitu dengan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) dari semua *stakeholder* serta mengidentifikasi kontribusi dari *stakeholder* terhadap organisasi tersebut [8].

Tahap kedua dilakukan perancangan KPI yang teridentifikasi tersebut, dan yang terakhir adalah tahap pembobotan kepentingan *stakeholder* dan KPI dimana dilakukan penyebaran kuisioner berpasangan [9].

Tahap ketiga adalah penghitungan hasil kuisioner dengan metode AHP melalui *software Super Decision*.



Gambar 1. Flowchart penelitian tahap perancangan kpi



Gambar 2. Flowchart algoritma AHP dengan Software Super Decisions

Tahap pertama pada perhitungan algoritman AHP dengan *software super decision* adalah menginput data hasil agregasi terhadap penilaian dari ketiga pakar yang terpilih ke dalam *software* berdasarkan setiap kuesioner yang ada. Formulasi pengolahan matematis dalam melakukan agregasi penilaian pakar dilakukan dengan *Geometric Mean*. Adapun rumus dari perhitungan *Geometric Mean* [10] adalah sebagai berikut:

$$GM=(P1 \times P2 \times \dots \times Pn)1/n \tag{1}$$

Tahap kedua yaitu melakukan pemilihan alternatif strategi berdasarkan bobot terbesar. Penggunaan *software* membantu dalam mensistesa hasil pembobotan *eigen vector* dengan melakukan perhitungan pada data hasil penilaian skala yang didapatkan dari hasil input kuesioner matriks perbandingan berpasangan yang telah diagregasi sejumlah pakar. Adapun perhitungan manual untuk menentukan nilai *eigen vector* dilakukan dengan pemangkatan (pangkat dua, atau perkalian sendiri) setiap *pairwise comparison matrix*. Berdasarkan tahapan pengolahan ini, dihasilkan nilai berupa bobot atau nilai *eigen* yang nantinya akan membantu dalam menentukan prioritas bobot dari faktor-faktor yang berpengaruh serta bobot prioritas pada alternatif.

Tahap ketiga ialah melakukan uji konsistensi pada hasil bobot yang didapatkan dari agregasi pakar. Uji konsistensi dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian data yang dihasilkan yang merefleksikan validasi terhadap hasil bobot yang telah diberikan oleh ketiga pakar. Sehingga analisa tersebut didapatkan kuesioner apa saja yang konsisten dan tidak konsisten, agar dapat pengkajian kembali mengenai kuesioner yang tidak konsisten. Hasil bobot dapat dinyatakan konsisten apabila

*Consistency Ratio* lebih kecil atau sama dengan dari 0,1 dan akan dinyatakan tidak konsisten jika nilai *Consistency Ratio* lebih besar dari 0,1.

Tahapan terakhir ialah melakukan formulasi *supermatrix* dari mulai perhitungan dalam pembuatan *unweighted supermatrix* (nilai *eigen vector* yang terpilih akan dijadikan input *super matrix* dan dimana setiap kolomnya akan ditotalkan), perhitungan dalam pembuatan *weighted supermatrix* (secara manual perhitungan dapat dilakukan dengan mengalikan proporsi (total kolom dibagi nilai per kolom), dengan nilainya sendiri di tiap kolom), dan melakukan perhitungan *limiting supermatrix*. Hasil pembobotan dari *limiting supermatrix* (hasil ini diperoleh dengan memangkatkan *weighted supermatrix* dengan  $2k+1$ , dimana  $k$  merupakan suatu bilangan yang besar), yang pada akhirnya dapat dijadikan prioritas KPI.

**Pengumpulan Data**

Data - data yang dikumpulkan adalah hasil identifikasi 13 kebutuhan *stakeholder* melalui perspektif *performance prism* dengan implementasi *Green HRM*, perancangan indikator kinerja berbasis *performance prism*, hasil kuesioner AHP berupa bobot penilaian pakar untuk kepentingan *stakeholder* dan KPI. Berdasarkan hasil *brainstorming* dengan 3 pakar, dapat dilakukan perancangan indikator kinerja berbasis *performance prism* dengan menguraikan KPI dari setiap perspektif *performance prism* yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, penentuan KPI juga mengacu pada data sekunder yang terkait penelitian yakni laporan kinerja dan keuangan *Waris Café* sebagai acuan dalam melihat pencapaian restoran. Tiap 5 perspektif *performance prism* terhubung dengan 5 *stakeholder* restoran yang masing-masing memiliki 15 KPI. Total KPI pada seluruh *stakeholder* adalah 75 KPI.

Berdasarkan hasil penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) dapat dideskripsikan dalam persepektif *performance prism* sebagai berikut:

- A. KPI pada perspektif *stakeholder Satisfaction*:
  1. (I1) Transparansi laporan perusahaan dengan pihak investor melalui *task sharing*
  2. (I2) Tingkat kelancaran komunikasi melalui *investor relationship*
  3. (I3) Dukungan aktif praktik *Green HRM* dalam manajemen lingkungan
  4. (C1) Persentase tingkat kepuasan pelanggan
  5. (C2) Persentase complain pelanggan
  6. (C3) Persentase makanan terbuang

7. (E1) Persentase karyawan nyaman dengan lingkungan kerja
8. (E2) Ruang dan lingkungan yang terawat dan hemat energi
9. (E3) Tingkat retensi karyawan meningkat
10. (S1) Persentase pembayaran secara tepat waktu
11. (S2) Persentase jumlah pembelian
12. (S3) Tingkat jaminan kerjasama yang berkesinambungan
13. (R1) Tingkat kepuasan regulator dalam proses bisnis yang dijalankan
14. (R2) Mematuhi aturan yang ditetapkan pemerintah pada proses bisnis
15. (R3) Jumlah lapangan kerja yang tersedia pada restoran

#### B. KPI pada perspektif *strategy*

1. (I4) Persentase pengendalian biaya operasional
2. (I5) Persentase peningkatan pendapatan
3. (I6) Tingkat kepuasan kerjasama antara perusahaan dengan investor dalam mendukung praktik *Green HRM*
4. (C4) Pengembangan fasilitas ramah lingkungan
5. (C5) Frekuensi promo tiap libur nasional
6. (C6) Persentase keluhan yang dilayani
7. (E4) Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan dengan konsep *Green Work Life*
8. (E5) Mengadakan training karyawan mengenai manajemen lingkungan
9. (E6) Persentase kebijakan manajemen lingkungan yang dipatuhi
10. (S4) Pengontrolan pemenuhan kebutuhan terkait lingkungan (*zero waste*)
11. (S5) Persentase kewajiban yang dipenuhi oleh pemasok
12. (S6) Maksimasi penggunaan kembali, pemulihan dan daur ulang sumber daya (*resource*)
13. (R4) Jumlah masyarakat yang turut serta diberdayakan
14. (R5) Menjalankan kebijakan sesuai komitmen etika lingkungan
15. (R6) Rasio komitmen jangka panjang mengenai implementasi praktik *Green HRM* dalam praktik bisnis

#### C. KPI pada perspektif *process*

1. (I7) Perencanaan keuangan sesuai kebutuhan
2. (I8) Persentase peningkatan margin
3. (I9) Komitmen investor jangka panjang
4. (C7) Pengemasan makanan menggunakan bahan ramah lingkungan
5. (C8) Tingkat layanan kepada pelanggan
6. (C9) Tingkat perbaikan kualitas bahan makanan yang digunakan

7. (E7) Komunikasi interen dengan penerapan *green whistleblowing* atau *help lines*
8. (E8) Frekuensi pemberian pelatihan karyawan
9. (E9) Efektivitas pemberian *rewards* dan *compensation* 10% dari pendapatan
10. (S7) Pembayaran tepat waktu dan rekap berkas pembayaran secara online
11. (S8) Pengoptimalan sistem pengadaan bahan baku
12. (S9) Mekanisme *quality control* yang dilakukan diperketat
13. (R7) Frekuensi pelaksanaan pelatihan
14. (R8) Mengembangkan sistem disiplin progresif
15. (R9) Jumlah perekrutan calon karyawan

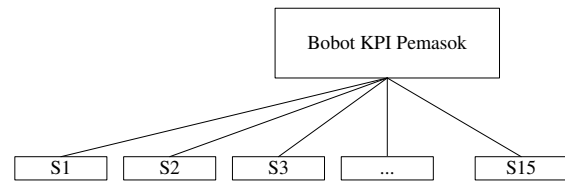
#### D. KPI pada perspektif *capability*

1. (I10) Tingkat akurasi laporan data keuangan perusahaan
2. (I11) Pengendalian keuangan dari jumlah keuangan yang defisit
3. (I12) Tingkat kepuasan investor
4. (C10) Pengelolaan hubungan baik dengan pelanggan
5. (C11) Penentuan kualitas makanan yang dihasilkan
6. (C12) Persentase terhadap *customer acquisition*
7. (E10) Menyertakan kompetensi ramah lingkungan dalam spesifikasi pekerjaan
8. (E11) Ketersediaan kelengkapan fasilitas pendukung kerja dalam praktik *Green HRM*
9. (E12) Evaluasi prestasi kinerja karyawan sesuai dengan kriteria perilaku ramah lingkungan
10. (S10) Minimalisasi keterlambatan pengiriman bahan baku
11. (S11) Kelancaran komunikasi antara pemasok dengan perusahaan
12. (S12) Informasi *stock* bahan pemesanan
13. (R10) Persentase kebijakan yang diaplikasikan
14. (R11) Membangun citra positif di masyarakat
15. (R12) Frekuensi pelaksanaan program CSR

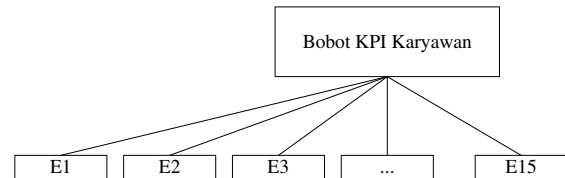
#### E. KPI pada perspektif *stakeholder contribution*

1. (I13) Penetapan jumlah investasi untuk operasional dalam penerapan praktik *Green HRM*
2. (I14) Pengumpulan berkas keuangan secara online
3. (I15) Evaluasi saran dan masukan
4. (C13) Tingkat persentase keikutsertaan pelanggan dalam praktik *Green HRM*
5. (C14) Tingkat retensi pelanggan
6. (C15) Persentase tingkat keluhan dari pelanggan
7. (E13) Menerapkan inisiatif inovasi lingkungan dengan menerapkan prinsip *retrieve energy*

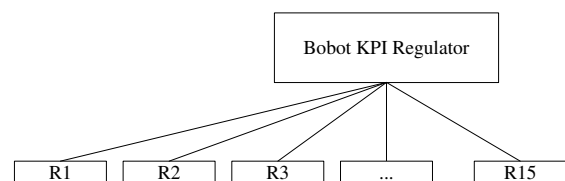
8. (E14) Peningkatan kedisiplinan karyawan
9. (E15) Menerapkan standar ISO 14000
10. (S13) Tingkat kesesuaian barang yang dipesan
11. (S14) Pemenuhan kebutuhan bahan dengan standar kualitas yang sudah ditetapkan
12. (S15) Efisiensi pengendalian biaya dan waktu pemesanan bahan baku
13. (R13) Persentase pembinaan mengenai *deep ecology* dan manajemen lingkungan
14. (R14) Persentase regulasi yang menguntungkan dari bisnis dengan penerapan praktik *Green HRM* dan manajemen lingkungan
15. (R15) Frekuensi pelaksanaan penyuluhan dan informasi



Gambar 6. Hierarki AHP pada bobot Pemasok



Gambar 7. Hierarki AHP pada bobot Karyawan



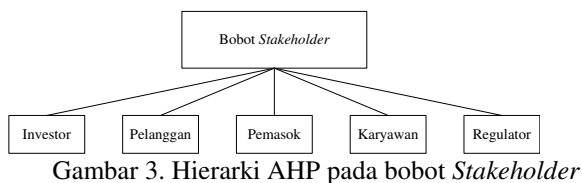
Gambar 8. Hierarki AHP pada bobot Regulator

**Pengolahan Data**

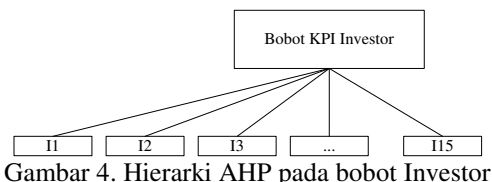
**AHP (Analytical Hierarchy Process)**

Tujuan AHP untuk mengetahui tingkat kepentingan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam permasalahan terhadap elemen. Struktur hierarki memberikan indikasi bahwa dalam proses pembuatan model keputusan dengan AHP, kriteria yang sudah dihasilkan dari penyusunan kriteria dan tatanan hirarki mempunyai bobot yang tidak sama sesuai dengan tingkat kontribusi masing-masing kriteria terhadap tujuan yang ingin dicapai [1].

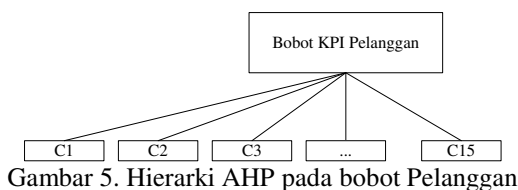
Langkah awal pada perhitungan dengan metode AHP [8] yaitu pembuatan hierarki dengan tujuan mengetahui bobot kepentingan pada *stakeholder* dan KPI dari masing-masing *stakeholder*:



Gambar 3. Hierarki AHP pada bobot Stakeholder



Gambar 4. Hierarki AHP pada bobot Investor



Gambar 5. Hierarki AHP pada bobot Pelanggan

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berikut dilampirkan hasil pembobotan untuk bobot prioritas *stakeholder* dan KPI dari tiap masing masing *stakeholder*:

Tabel 1. Hierarki pembobotan prioritas *stakeholder*

Stakeholder	Bobot Stakeholder	Prioritas
Investor	0,2881	1
Karyawan	0,1692	3
Pelanggan	0,2546	2
Pemasok	0,144	5
Regulator	0,144	4
Total		
Bobot	1	

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software Super Decisions*, didapatkan bahwa investor memiliki prioritas kepentingan paling tinggi dengan bobot sebesar 0,2881. Adanya hal ini sangat mencerminkan kondisi aktual restoran, dimana berdasarkan hasil diskusi dan wawancara, memberikan *emphasis* (menitik beratkan) yang besar terhadap investor. Hal ini disebabkan karena pentingnya peran investor dalam perencanaan modal untuk penerapan KPI dengan praktik *Green HRM*.

Tabel 2. Hasil rekapitulasi pembobotan kpi dari stakeholder investor

Stakeholder	Perspektif	KPI	Bobot Perspektif
Investor	Kepuasan	I1 Transparasi laporan perusahaan dengan pihak investor melalui <i>task sharing</i>	0,0737
		I2 Tingkat kelancaran komunikasi melalui investor <i>relationship</i> Dukungan aktif praktik <i>Green</i>	0,0543
		I3 HRM dalam manajemen lingkungan	0,0533
	Strategi	I4 Persentase pengendalian biaya operasional	0,0587
		I5 Peningkatan persentase pendapatan	0,1056
		I6 Tingkat kepuasan kerjasama antara perusahaan dengan investor dalam mendukung praktik <i>Green</i> HRM	0,0471
	Proses	I7 Perencanaan keuangan sesuai dengan kebutuhan	0,0691
		I8 Pengembalian investasi tepat waktu	0,1048
		I9 Komitmen investor jangka panjang	0,0643
	Kapabilitas	I10 Tingkat akurasi laporan data keuangan perusahaan	0,0718
		I11 Pengendalian keuangan dari jumlah yang defisit	0,089
		I12 Tingkat kepuasan investor	0,0649
	Kontribusi	I13 Penetapan jumlah investasi untuk operasional dalam penerapan praktik <i>Green</i> HRM	0,0492
		I14 Pengumpulan berkas keuangan secara <i>online</i>	0,031
		I15 Evaluasi saran dan masukan	0,0612
Total Bobot			1

Tabel 3. Hasil rekapitulasi pembobotan kpi dari stakeholder pelanggan

Stakeholder	Perspektif	KPI	Bobot Perspektif
Pelanggan	Kepuasan	C1 Presentase tingkat kepuasan pelanggan	0,0897
		C2 Presentase komplain pelanggan	0,0607
		C3 Presentase makanan terbuang	0,0403
	Strategi	C4 Pengembangan fasilitas ramah lingkungan	0,0376
		C5 Frekuensi promo tiap libur nasional	0,0673
		C6 Presentase keluhan yang dilayani	0,0498
	Proses	C7 Pengemasan makanan menggunakan bahan ramah lingkungan	0,0523
		C8 Tingkat layanan kepada pelanggan	0,1003
		C9 Tingkat perbaikan kualitas bahan makanan yang digunakan	0,1003
	Kapabilitas	C10 Pengelolaan hubungan baik dengan pelanggan	0,0872
		C11 Penentuan kualitas makanan yang disajikan	0,1047
		C12 Presentase terhadap customer acquisition	0,0498
	Kontribusi	C13 Tingkat persentase keikutsertaan pelanggan dalam praktik <i>Green</i> HRM	0,0498
		C14 Tingkat retensi pelanggan	0,0498
		C15 Persentase tingkat keluhan dari pelanggan	0,0607
Total Bobot			1

Tabel 4. Hasil rekapitulasi pembobotan kpi dari stakeholder karyawan

Stakeholder	Perspektif	KPI	Bobot Perspektif
Karyawan	Kepuasan	E1 Presentase karyawan nyaman dengan lingkungan kerja	0,0502
		E2 Ruang dan lingkungan yang terawat dan hemat energi	0,053
		E3 Tingkat retensi karyawan meningkat	0,0503
	Strategi	E4 Perbaikan kinerja dan loyalitas karyawan dengan konsep <i>Green</i> <i>Work Life</i>	0,0544
		E5 Mengadakan Training karyawan mengenai manajemen lingkungan	0,0661
		E6 Persentase kebijakan manajemen lingkungan yang dipatuhi	0,0379
	Proses	E7 Komunikasi Interen dengan penerapan <i>green whistleblowing</i> atau <i>help lines</i>	0,0338
		E8 Frekuensi pemberian pelatihan karyawan	0,0602
		E9 Efektivitas pemberian <i>rewards</i> dan <i>compensation</i> 10% dari pendapatan	0,1349
	Kapabilitas	E10 Menyertakan kompetensi ramah lingkungan dalam spesifikasi pekerjaan	0,0768
		E11 Ketersediaan kelengkapan fasilitas pendukung kerja dalam praktik <i>Green</i> HRM	0,0822
		E12 Evaluasi prestasi kinerja karyawan sesuai dengan kriteria perilaku ramah lingkungan	0,0684
	Kontribusi	E13 Menerapkan inisiatif inovasi lingkungan dengan menerapkan prinsip <i>retrieve energy</i>	0,0847
		E14 Peningkatan kedisiplinan karyawan	0,0941
		E15 Menerapkan standar ISO 14000	0,0529
Total Bobot			1

Tabel 5. Hasil rekapitulasi pembobotan kpi dari stakeholder pemasok

Stakeholder	Perspektif	KPI	Bobot Perspektif
Pemasok	Kepuasan	S1 Presentase pembayaran secara tepat waktu	0,0442
		S2 Presentase jumlah pembelian	0,0399
		S3 Tingkat jaminan kerjasama yang berkesinambungan	0,0723
	Strategi	S4 Pengontrolan pemenuhan kebutuhan terkait lingkungan ( <i>zero waste</i> )	0,0518
		S5 Presentase kewajiban yang dipenuhi oleh pemasok	0,055
		S6 Maksimasi penggunaan kembali, pemulihan dan daur ulang sumber daya ( <i>resource</i> )	0,0731
	Proses	S7 Pembayaran tepat waktu dan rekap berkas pembayaran secara <i>online</i>	0,0479
		S8 Pengoptimalan sistem pengadaan bahan baku	0,0699
		S9 Mekanisme <i>quality control</i> yang dilakukan diperketat	0,0933
	Kapabilitas	S10 Minimalisasi keterlambatan pengiriman bahan baku	0,066
		S11 Kelancaran komunikasi antara pemasok dengan perusahaan	0,078
		S12 Informasi stock bahan pemesanan	0,0624
	Kontribusi	S13 Tingkat kesesuaian barang yang dipesan	0,0827
		S14 Pemenuhan kebutuhan bahan dengan standar kualitas yang suah ditetapkan	0,0689
		S15 Efisiensi pengendalian biaya dan waktu	0,0885
Total Bobot			1

Tabel 6. Hasil rekapitulasi pembobotan kpi dari stakeholder regulator

Stakeholder	Perspektif	KPI	Bobot Perspektif	
Regulator	Kepuasan	R1	Tingkat kepuasan regulator dalam proses bisnis yang dijalankan	0,0634
		R2	Mematuhi aturan yang ditetapkan pemerintah pada proses bisnis	0,1154
		R3	Jumlah lapangan kerja yang tersedia pada restoran	0,1033
	Strategi	R4	Jumlah masyarakat yang turut serta diberdayakan	0,0722
		R5	Menjalankan kebijakan sesuai komitmen etika lingkungan	0,0396
		R6	Rasio komitmen jangka panjang mengenai implementasi praktik Green HRM dalam praktik bisnis	0,057
	Proses	R7	Frekuensi pelaksanaan pelatihan	0,0766
		R8	Mengembangkan sistem disiplin progresif	0,0591
		R9	Jumlah perekrutan calon karyawan	0,0711
	Kapabilitas	R10	Presentase kebijakan yang di aplikasikan	0,0862
		R11	Membangun citra positif di masyarakat	0,0588
		R12	Frekuensi pelaksanaan program CSR	0,0399
	Kontribusi	R13	Presentase pembinaan mengenai <i>deep ecology</i> dan manajemen lingkungan	0,0508
		R14	Persentase regulasi yang menguntungkan dari bisnis dengan penerapan praktik Green HRM dan manajemen lingkungan	0,062
		R15	Frekuensi pelaksanaan penyuluhan dan informasi	0,0446
Total Bobot			1	

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan AHP dengan bantuan *software Super Decisions*, didapatkan hasil pembobotan yang telah dinormalisasi. Pada *stakeholder* investor, bobot tertinggi dimiliki oleh variabel KPI terkait peningkatan persentase pendapatan dengan nilai bobot 0,1056; dalam praktik *Green HRM* adanya komitmen manajemen terhadap lingkungan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga perusahaan dapat menjadi lebih kuat ketika mendapat dukungan dari para *stakeholder*. Pada *stakeholder* pelanggan, bobot prioritas KPI tertinggi terkait penentuan kualitas makanan yang disajikan restoran dengan nilai bobot 0,1047; dalam praktik *Green HRM* adanya pengelolaan peningkatan mutu pelayanan yang ditawarkan dengan penerapan produk dan jasa pada prinsip manajemen lingkungan, dengan tujuan mengembangkan dan memberikan jasa yang tidak memiliki dampak lingkungan yang tidak semestinya dan aman digunakan, serta memiliki tingkat efisiensi dalam konsumsi dari energi dan sumber daya alam dan yang dapat didaur ulang.

Pada *stakeholder* karyawan, bobot prioritas tertinggi dihasilkan pada variabel KPI terkait efektivitas pemberian *rewards* dan *compensation* 10% dari pendapatan dengan bobot sebesar 0,1349, dalam praktik *Green HRM* adanya implementasi pemberian insentif keuangan kepada karyawan yang berperilaku ramah lingkungan dalam mencapai *goals* pekerjaannya, sedangkan insentif non-keuangan juga diperlukan berupa pujian dan pengakuan karyawan yang berperilaku ramah lingkungan. Jika karyawan melakukan pelanggaran maka perusahaan dapat menerapkan disiplin progresif kepada karyawan.

Pada *stakeholder* regulator, bobot prioritas tertinggi dihasilkan pada variabel KPI terkait mematuhi aturan yang ditetapkan pemerintah pada proses bisnis dengan nilai bobot 0,1154, dalam praktik *Green HRM* bahwa pentingnya penerapan dari aturan yang ditetapkan pemerintah dalam proses bisnis yang dilaksanakan termasuk untuk mendukung pemerintah dalam menjaga keseimbangan lingkungan. Sementara itu, pada *stakeholder* pemasok, bobot prioritas tertinggi dihasilkan pada variabel KPI terkait mekanisme *quality control* yang dilakukan diperketat dengan nilai bobot 0,0933; dalam praktik *Green HRM* adanya penerapan diperketatnya *quality control* pada bahan baku yang digunakan untuk mengurangi limbah yang ada, sehingga meminimasi cacat produk dan meningkatkan biaya pemesanan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pengumpulan data dan hasil analisis dari pengolahan data yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan identifikasi kebutuhan *stakeholder* melalui perspektif *performance prism* pada *Waris Café* dengan implementasi *Green HRM*, masing-masing terdapat 13 kebutuhan pada perspektif *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution* dan *process*. Sedangkan pada perspektif *strategy* dan *capability* terdapat 12 kebutuhan *stakeholder*.

Berdasarkan hasil kebutuhan *stakeholder* yang telah diidentifikasi, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat 75 KPI secara keseluruhan yang terdiri dari tiap 5 *stakeholder* masing-masing memiliki 15 KPI, dimana dalam tiap *stakeholder* memiliki 5 perspektif *performance prism*, dan dalam tiap 1 perspektif memiliki masing-masing 3 KPI.

Hasil dari pengolahan data dengan menggunakan AHP menggunakan *software Super Decisions*, pada level 1 yaitu didapatkan hasil bobot prioritas *stakeholder* yang tertinggi adalah investor, dengan bobot sebesar 0,3039. Sedangkan pada level 2 yaitu bobot prioritas perancangan KPI yang tertinggi pada KPI I5 dengan *stakeholder* investor dan bobot yang diperoleh sebesar 0,034068. KPI tersebut adalah melakukan peningkatan persentase pendapatan. Dalam praktik *Green HRM*, hal tersebut perlu adanya komitmen manajemen terhadap lingkungan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga perusahaan dapat menjadi lebih kuat ketika mendapat dukungan dari *para stakeholder*.

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dibuat, maka terdapat beberapa saran yakni:

1. Hasil rancangan KPI dengan perspektif *performance prism* diharapkan mampu diterapkan pada restoran *Waris Cafe* sebagai bahan pertimbangan untuk implementasi dalam mengevaluasi kinerja *stakeholder Waris Cafe* secara komprehensif
2. Untuk penelitian selanjutnya dalam implementasi hasil rancangan KPI, sebaiknya evaluasi kinerja dilakukan dengan bantuan aplikasi agar lebih mudah dalam proses perhitungan yang ditetapkan.
3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengkaji lebih dalam pembuatan kuesioner karena hal tersebut sangat berpengaruh baik pada proses pengambilan data maupun konsistensi penilaian sehingga berdampak pada tingkat kepercayaan hasil penelitian. Apabila penilaian pakar tidak konsisten, dapat dilakukan pergantian pakar atau perubahan kalimat pertanyaan namun dengan makna yang sama.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penyelesaian Tugas Akhir ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan, serta motivasi yang berarti dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Keluarga besar yakni orang tua, kakek dan nenek serta adik penulis yang telah memberikan doa, semangat, dan memfasilitasi penulis dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.
2. Ibu Nunung Nurhasanah S.T., M.Si, selaku dosen pembimbing yang memfasilitasi dan selalu memberikan motivasi juga arahan yang sangat membantu baik dalam pengerjaan laporan ini.

3. Randy Rachmady selaku pemilik *Waris Cafe* yang telah memberikan izin dalam proses pengambilan data, dan Novianthy selaku Manajer yang telah bersedia membantu penulis dalam pengambilan data.
4. Teman-teman Teknik Industri angkatan 2015 yang penulis sayangi khususnya, Astri Ayudia, Alike Ratnamirah, Azyyati, Rafidah, Melinda, Putri Laila dan Farra Nabila selaku "Tim Hore" yang setia memberikan dukungan kepada penulis.
5. Bagus Adi Sukmodewo, yang telah membantu dan memberikan motivasi kepada penulis.
6. Seluruh jajaran sivitas akademika Fakultas Sains dan Teknologi Program Studi Teknik Industri yang telah membantu dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

#### REFERENSI

- [1] Ahmad and L. L. Salomon, "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) dan OMAX (Studi Kasus: PT APSM)," in Seminar Nasional Mesin dan Industri (SNMI9), Bali, 2014.
- [2] C. A. Purnomo and Y. Hadi, "Pengukuran Kinerja UMKM Menggunakan Performance Prism," *Spektrum Industri*, vol. 15, no. 2, pp. 121 -136, 2017.
- [3] A. D. Neely, C. Adams and M. Kennerley, *The Performance Prism*, UK: Cranfield School of Management, 2000.
- [4] Adianto, M. A. Saryatmo and A. S. Gunawan, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Performance Prism dan Scoring Objective Matrix (OMAX) pada PT BPAS," *SINERGI*, vol. 18, no. 2, pp. 61 - 70, 2014.
- [5] F. Schubert, J. Kandampully, S. David and A. Kralj, *Exploring Consumer Perceptions of Green Restaurants in the US*, Columbus: The Ohio State University, 2010.
- [6] H. H. D. N. P. Opatha and A. A. Arulrajah, "Green Human Resource Management: Simplified General Reflection," *Internasional Business Research*, vol. 7, no. 8, pp. 101-112, 2014.
- [7] R Johnson, "Organisational motivations for going green for profitability versus sustainability," *Bussiness Review*, vol. 13, no. 1, 2009.



- [8] H. Prastawa, D. Pujotomo, A. Arvianto and F. Khoirunnisa, "Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang)," *TEKNIK*, vol. 32, no. 1, 2011.
- [9] T. L. Saaty, "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, Institute for Operations," *Research and the Management Science*, vol. 24, no. 6, 1994.
- [10] M. C. Fleming and J. G. Nellis, *Principles of Applied Statistic*, New York: Routledge, 1994.