



SKRIPSI – TB141328

**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA BANK
SAMPAH PITOE JAMBANGAN SURABAYA**

Alfiyatul Mubarokah

NRP. 2813100002

DOSEN PEMBIMBING :

Muhammad Saiful Hakim, S.E, M.M.

DOSEN KO-PEMBIMBING :

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017



SKRIPSI – TB141328

**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA BANK
SAMPAH PITOE JAMBANGAN SURABAYA**

Alfiyatul Mubarokah

NRP. 2813100002

DOSEN PEMBIMBING :

Muhammad Saiful Hakim, S.E, M.M.

DOSEN KO-PEMBIMBING :

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2017

LEMBAR PENGESAHAN

**IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA BANK SAMPAH
PITOE JAMBANGAN SURABAYA**

Oleh:

Alfiyatul Mubarakah

NRP. 2813100002

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

pada tanggal 12 April 2017

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing



Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M.

NIP. 198305052014041001

Dosen Ko-Pembimbing

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.

NIP. 195904301989031001

IDENTIFIKASI *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA BANK SAMPAH PITOE JAMBANGAN SURABAYA

Nama : Alfiyatul Mubarakah
NRP : 2813100002
Pembimbing : Muhammad Saiful Hakim, S.E, M.M
Ko-Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

ABSTRAK

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengolah sampah adalah dengan menerapkan prinsip 3R (*Reuse, Reduce dan Recycle*) yang dapat diwujudkan dengan program bank sampah. Bank sampah merupakan organisasi nonprofit yang tujuannya tidak hanya berorientasi untuk mencari keuntungan, akan tetapi juga berorientasi pada dampak sosial. Program utama dari bank sampah adalah mengajarkan kepada masyarakat mengenai pemilahan sampah dan Kota Surabaya menjadi salah satu kota di Indonesia yang dinilai mampu mengelola sampah melalui program bank sampah. Pelaksanaan bank sampah yang ada di Surabaya tidak semua berjalan sukses. Oleh karena itu, penting bagi bank sampah untuk dapat mengidentifikasi faktor keberhasilan pada bank sampah sukses agar dapat mengetahui langkah-langkah yang harus dijalankan untuk mencapai keberhasilan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memprioritaskan *Critical Success Factors* (CSF) pada Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture* (CIMOSA) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dalam mengidentifikasi *success factors*, responden pada penelitian ini adalah pihak Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya, Akademisi dalam bidang lingkungan dan pihak internal Bank Sampah Pitoe Jambangan. Terdapat 14 *success factor* yang telah diidentifikasi, yang kemudian dikelompokkan menjadi 5 kriteria berdasarkan pada perspektif *performance prism*. Pada penelitian ini dihasilkan temuan bahwa terdapat 5 CSF yaitu kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat (0.154), tingkat partisipasi aktif masyarakat (0.122), cara pengelolaan sampah (0.120), kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah (0.064) dan peningkatan jumlah profit (0.040).

Kata kunci : Bank Sampah, Organisasi Nonprofit, *Critical Success Factors* (CSF), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture* (CIMOSA).

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**IDENTIFICATION OF CRITICAL SUCCESS FACTORS ON PITOE
JAMBANGAN WASTE BANK IN SURABAYA**

Name : Alfiyatul Mubarokah
Student Number : 2813100002
Supervisor : Muhammad Saiful Hakim, S.E, M.M
Co-supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

ABSTRACT

One of methods that can be used to manage waste is to implement the principle of 3R (Reuse, Reduce and Recycle), which can be realized through the waste bank program. Waste bank is a nonprofit organization whose purpose that is not only oriented towards in generating profit, but also oriented towards social impact. The main program of this organization is to teach the public about waste segregation. Surabaya has become one of the cities in Indonesia that are able to manage waste through waste bank program. Not all of the waste bank program implementation in Surabaya run successfully. There are some criteria that determine whether the waste bank program success or not. It is important to identify and rank the critical success factors (CSF) of waste bank program and understand the steps to be done for the sustainability and success of the program. This research aims to finds the Critical Success Factors in Waste Bank Pitoe Jambangan Surabaya. The methods used in the research are Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture (CIMOSA) and Analytical Hierarchy Process (AHP). To identify the success factors, the respondents in this research are including officer of Department of Cleanliness and Gardening Surabaya, academician in environmental sector, and internal parties of Waste Bank Pitoe Jambangan. There are 14 success factors that have been identified, then, the 14 success factors are grouped into five criteria according to performance prism perspective. The result of this research is there are five CSF which are the ability to manage and convince the citizen (0.154), citizen participation rate (0.122), the method to manage waste (0.120), cooperation with other party in waste management (0.064) and profit increase (0.040).

Keywords: *Waste Bank, Nonprofit Organization, Critical Success Factors (CSF), Analytical Hierarchy Process (AHP), Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture (CIMOSA).*

(Halaman sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi saya dengan judul “Identifikasi *Critical Success Factors* Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya”, yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program S1 Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya.

Selama penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan baik berupa masukan maupun pembelajaran. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk dukungan baik fisik maupun moril yang diberikan. Adapun pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini antara lain:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc, Ph.D selaku Ketua Departemen Manajemen Bisnis
2. Bapak Muhammad Saiful Hakim, S.E, M.M selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang selalu sabar dalam membimbing dan mengajari, serta memberikan arahan yang bermanfaat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc. Selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam proses penyelesaian skripsi.
4. Seluruh dosen dan civitas akademika Departemen Manajemen Bisnis atas bantuannya selama masa perkuliahan
5. Tim Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya, khususnya Bapak Satria selaku bagian kesekretariatan yang telah membantu dalam proses pengumpulan data
6. Ibu Yulia dan rekan-rekan Bank Sampah Pitoe yang telah membantu proses pengumpulan data dan memberikan pengetahuan dan pengalaman baru.
7. Ibu Nieke dan Bapak Razif selaku akademisi dalam bidang lingkungan yang telah membantu proses pengumpulan data.

8. Alm. ayah ibu dan saudara penulis yang merupakan sumber motivasi utama dari penulis untuk menyelesaikan perkuliahan di Surabaya termasuk dalam penyelesaian skripsi dan selalu mendoakan penulis.
9. Sahabat-sahabat terdekat di Surabaya Farah, Adinda dan Amadea yang selalu menemani penulis dalam mengerjakan skripsi dan sama-sama berjuang untuk menyelesaikan skripsi. Awanis, Rina dan Famy yang selalu memberikan penulis pencerahan dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi. Atika, Sabrina, Agnesya teman penulis sejak menjadi mahasiswa baru sampai sekarang dan teman seperjuangan penulis mencari pengalaman saat kuliah dan Arina yang memberikan keceriaan penulis.
10. Teman-teman “kos 29B” yang selalu memberikan pertolongan pada penulis terutama saat dilaksanakan pengumpulan data.
11. Teman dekat Shohibatul Fadhillah yang selalu mendengarkan cerita penulis dan memberikan motivasi kepada penulis.
12. Teman-teman angkatan 2013 “Forselory” yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
13. Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis yang telah memberikan kontribusi selama perkuliahan penulis.
14. Teman-teman *College Social Responsibility* yang memberikan banyak pengalaman berkesan selama berkuliah di Departemen Manajemen Bisnis ITS
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuannya kepada penulis selama pengerjaan skripsi.

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kegiatan pembelajaran di masa mendatang.

Surabaya, April 2017

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.7 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Bank Sampah	7
2.1.1 Tujuan Bank Sampah	7
2.1.2 Cara Kerja Bank Sampah	8
2.1.3 Kriteria Pemilahan Sampah Pada Bank Sampah	9
2.2 Organisasi Nonprofit.....	9
2.2.1 Klasifikasi Organisasi Nonprofit.....	10
2.2.2 Karakteristik Organisasi Nonprofit.....	11
2.3 Critical Success Factors (CSF)	12
2.3.1 Karakteristik Critical Success Factors	13
2.4 CSF Pada Organisasi Nonprofit.....	15
2.5 CIMOSA (Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture)	17
2.6 Performance Prism.....	18
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu	20
2.8 Sintesa Penelitian Terdahulu.....	25

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	27
3.2 Gambaran Objek Penelitian.....	27
3.3 Desain Penelitian.....	28
3.3.1 Jenis Penelitian	28
3.3.2 Data yang Dibutuhkan	28
3.3.3 Teknik Pengumpulan Data	29
3.4 Metode dan Tahapan Penelitian	30
3.5 Bagan Alir Penelitian (Flowchart)	31
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	32
3.6.1 Computer Integrated Manufacturing for Open System (CIMOSA)	32
3.6.2 Analytical Hierarchy Process (AHP).....	32
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	39
4.1 Hasil Pengumpulan Data	39
4.2 Gambaran Umum Bank Sampah.....	39
4.2.1 Profil Bank Sampah Pitoe Jambangan.....	40
4.2.2 Visi Misi Bank Sampah Pitoe Jambangan.....	42
4.2.3 Struktur Organisasi Bank Sampah Pitoe Jambangan	42
4.2.4 Jenis-jenis Sampah yang Diterima Bank Sampah Pitoe Jambangan	44
4.3 Proses Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan	45
4.4 Penentuan Success Factors	47
4.5 Identifikasi Success Factors	49
4.5.1 Perspektif Kepuasan Stakeholder	49
4.5.2 Perspektif Strategi	50
4.5.3 Perspektif Proses	51
4.5.4 Perspektif Kapabilitas.....	52
4.5.5 Perspektif Kontribusi Stakeholder.....	52
4.6 Perancangan Kuesioner AHP	53
4.7 Penentuan Ahli Sebagai Responden AHP.....	55
4.8 Pembobotan Faktor-Faktor Keberhasilan Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan	55

4.9	Identifikasi Critical Success Factors	58
4.10	Perhitungan Tingkat Rasio Konsistensi	59
BAB V ANALISIS DAN DISKUSI		63
5.1	Analisis Perbandingan Antar Kriteria	63
5.1.1	Analisis Perspektif Kapabilitas	64
5.1.2	Analisis Perspektif Kontribusi Stakeholder	64
5.1.3	Analisis Perspektif Proses	65
5.1.4	Analisis Perspektif Strategi	65
5.1.5	Analisis Perspektif Kepuasan Stakeholder.....	66
5.2	Analisis Perbandingan Antar Sub-Kriteria	67
5.2.1	Sub-kriteria Pada Perspektif Kapabilitas	67
5.2.2	Sub-kriteria Pada Perspektif Kepuasan Stakeholder.....	68
5.2.3	Sub-kriteria Pada Perspektif Proses	69
5.2.4	Sub-kriteria Pada Perspektif Strategi	69
5.2.5	Sub-kriteria Pada Perspektif Kontribusi Stakeholder	70
5.3	Analisis Critical Success Factors Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan	71
5.4	Implikasi Manajerial	73
5.4.1	Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat	74
5.4.2	Tingkat Partisipasi Aktif Masyarakat.....	75
5.4.3	Cara Pengelolaan Sampah.....	76
5.4.4	Kerja Sama dengan Pihak Lain	77
5.4.5	Peningkatan Jumlah Profit	78
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN.....		81
6.1	Simpulan	81
6.2	Saran	81
DAFTAR PUSTAKA		83

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian-penelitian terdahulu	24
Tabel 3. 1 Skala saaty: 1-9	34
Tabel 3. 2 Nilai random index.....	36
Tabel 4. 1 Data ahli	39
Tabel 4. 2 Tugas dan tanggung jawab tiap jabatan di Bank Sampah Pitoe	43
Tabel 4. 3 Aktivitas kritis pada proses bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan ...	47
Tabel 4. 4 Faktor-faktor keberhasilan Bank Sampah Pitoe Jambangan.....	48
Tabel 4. 5 Hubungan success factors dengan aktivitas kritis dari proses bisnis dan hasil wawancara dengan ahli.....	49
Tabel 4. 6 Data Responden Kuesioner	55
Tabel 4. 7 Rekap bobot kuesioner	57
Tabel 4. 8 Indeks konsistensi ahli	59
Tabel 4. 9 Pembobotan kriteria AHP pada ahli 3	60
Tabel 4. 10 Hasil penjumlahan kriteria AHP	60
Tabel 4. 11 Hasil pembagian nilai kolom kriteria AHP.....	60
Tabel 4. 12 Hasil pembagian dengan jumlah ordo.....	61
Tabel 4. 13 Hasil perkalian bobot kriteria AHP.....	61
Tabel 4. 14 Hasil perhitungan Eigen Value	61
Tabel 4. 15 Nilai random index.....	62
Tabel 5. 1 Prioritas CSF berdasarkan perspektif.....	71
Tabel 5. 2 Implikasi manajerial.....	79

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Cara kerja bank sampah (Asisten Deputi Pengelolaan Sampah, 2012)	8
Gambar 2. 2 Hierarki faktor keberhasilan (Gates, 2010)	14
Gambar 2. 3 Faramework illustrating the relationship between people (P), opportunity (O), context (C), and deal (D) (Sahlman, 1996)	16
Gambar 2. 4 Social Entrepreneurship Framework (Austin et al., 2006).....	17
Gambar 2. 5 Framework proses bisnis CIMOSA (Yuniasti & Prasetyawan, 2014)	18
Gambar 2. 6 Dimensi performance prism (Adams & Neely, 2000)	19
Gambar 3. 1 Gantchart timeline pengerjaan skripsi.....	27
Gambar 3. 2 Bagan aliran proses	31
Gambar 3. 3 Struktur Hirarki dari AHP (Saaty T. L., 1994).....	33
Gambar 3. 4 Matriks perbandingan berpasangan (Saaty T. L., 1994)	35
Gambar 4. 1 Bank Sampah Pitoe Jambangan	40
Gambar 4. 2 Struktur organisasi pada Bank Sampah Pitoe	43
Gambar 4. 3 Jenis sampah kering	44
Gambar 4. 4 Fasilitas pengolahan kompos	45
Gambar 4. 5 Proses bisnis CIMOSA pada Bank Sampah Pitoe	46
Gambar 4. 6 Hierarki keputusan pada AHP.....	54
Gambar 4. 7 Pembobotan kriteria dan sub-kriteria	56
Gambar 4. 8 Pembobotan kriteria pada Expert Choice.....	56
Gambar 4. 9 Hierarki AHP dengan hasil bobot kombinasi.....	58
Gambar 4. 10 Prioritas dari success factors	59
Gambar 4. 11 Consistency ahli 3	62

(Halaman sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pertanyaan Wawancara.....	89
Lampiran 2. Peraturan Menteri Negara Lingkungan Hidup Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pelaksanaan Reduce, Reuse, dan Recycle melalui Bank Sampah.....	101
Lampiran 3. Identifikasi Success Factors.....	107
Lampiran 4. Kuesioner.....	109
Lampiran 5. Rekap Hasil Pembobotan AHP.....	115
Lampiran 6. Logbook Wawancara.....	119
Lampiran 7. Surat perizinan Bakesbangpol.....	121
Lampiran 8. Dokumentasi.....	123
Lampiran 9 Tentang Penulis.....	125

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Jumlah penduduk Surabaya terus meningkat mencapai 2.963.111 jiwa, meningkatnya jumlah penduduk tersebut membawa dampak pada *volume* sampah yang semakin meningkat (Nurhartanto, 2016). Berdasarkan data dari Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) Kota Surabaya, pada tahun 2014 dan 2015 sampah yang dihasilkan dari Kota Surabaya sebanyak 1.400 ton per hari. Jumlah tersebut mengalami peningkatan, yang mana pada tahun 2011 dan 2012 sebanyak 1.100 ton perhari, sedangkan pada tahun 2013 meningkat menjadi 1.300 ton sampah per hari (Nugroho, 2014).

Menurut Riski (2014) rumah tangga merupakan penyumbang terbesar sampah perkotaan. Oleh karena itu, perlu adanya penanganan yang serius dengan tujuan untuk dapat mengurangi jumlah sampah yang dipasok ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA) Benowo. Hal tersebut membuat Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) mengagas pelaksanaan prinsip 3R (*Reuse, Reduce dan Recycle*), sehingga masyarakat akan semakin banyak yang sadar mengenai pentingnya mengurangi sampah pribadi. Prinsip 3R tersebut dapat diwujudkan salah satunya dengan cara pemilahan sampah (Dekawati, 2011).

Pemilahan sampah adalah suatu proses kegiatan penanganan sampah sejak dari sumbernya yang memanfaatkan sumber daya secara efektif. Pemilahan sampah merupakan cara paling efektif digunakan untuk mereduksi *volume* dan memanfaatkan kembali sampah (Budiasih, 2010). Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Pasal 17 Ayat 2 tentang Pengolahan Sampah dijelaskan bahwa pemilahan sampah dilakukan melalui kegiatan pengelompokan sampah paling sedikit menjadi 5 jenis antara lain sampah atau limbah yang mengandung bahan berbahaya dan beracun, sampah yang mudah terurai, sampah yang dapat digunakan kembali, sampah yang dapat didaur ulang dan sampah lainnya. Pengelolaan sampah masyarakat dari sumbernya tersebut dilakukan dengan membentuk banyak kegiatan

yang inisiatif tersebut datang dari masyarakat itu sendiri. Salah satu kegiatan pengelolaan sampah tersebut adalah melalui sistem bank sampah (Sutomo & Huisjman, 2013).

Bank sampah merupakan suatu kegiatan yang bersifat *social engineering*, yang berarti mengajarkan kepada masyarakat mengenai pemilahan sampah serta menumbuhkan masyarakat akan pentingnya pengolahan sampah. Selain itu, bank sampah merupakan organisasi nonprofit yang berfokus pada dampak sosial dengan melakukan inovasi pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat tersebut diwujudkan dengan cara menyetorkan sampah yang telah dipilah dan masyarakat mendapatkan keuntungan secara ekonomis. Nickels *et al.* (2009) menyatakan bahwa ciri dari organisasi nonprofit adalah tidak untuk menciptakan keuntungan pribadi bagi pemilik atau pengelolanya, akan tetapi keuntungan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan sosial. Pada tahun 2012 sebanyak 417 bank sampah yang sudah berjalan di beberapa kota di Indonesia (Asisten Deputi Pengelolaan Sampah, 2012).

Kota Surabaya menjadi salah satu kota di Indonesia yang dinilai mampu mengelola sampah melalui program 3R dengan baik. Hal ini menjadikan Surabaya sebagai salah satu contoh kota yang masyarakatnya berhasil mengelola sampah dan menjadi *role model* di negara-negara Asia Pasifik (Riski, 2014). Menurut Riski (2014) salah satu indikator keberhasilan Kota Surabaya adalah adanya Bank Sampah. Bank sampah tersebut telah berperan dalam pengurangan sampah dan sebanyak 86% sampah teratasi dengan baik (Pebrianti, 2015). Salah satu bank sampah di Surabaya yang dinilai baik dalam manajemennya dan banyak menerima penghargaan dari pemerintah adalah Bank Sampah Pitoe Jambangan.

Penghargaan yang diterima oleh Bank Sampah Pitoe salah satunya adalah program *Green and Clean*, yang dinilai memiliki pengelolaan sampah terbaik dengan pembentukan bank sampahnya (Tanuwijaya, 2016). Selain itu, Bank Sampah Pitoe dinilai mampu melakukan pengelolaan sampah dengan mandiri dan memberikan manfaat nyata yang dirasakan oleh warga, sehingga masyarakatnya terus berpartisipasi. Dalam hal mengurangi *volume* sampah, Bank Sampah Pitoe dapat melaksanakan kegiatan reduksi sampah yang dihasilkan oleh warga hingga mencapai 300-600 kg/minggu (Shonah, 2013). Selain mengurangi jumlah sampah

di lingkungan masyarakat, adanya Bank Sampah Pitoe juga akan menambah penghasilan masyarakat. Hasil penyeteroran sampah yang dilakukan oleh nasabah tersebut dapat membantu kebutuhan nasabah sebesar $\pm 5\%$ dari kebutuhan total nasabah per tahun. Berdasarkan data hasil penjualan sampah, omzet Bank Sampah Pitoe pada tahun 2013-2014 adalah \pm Rp 6.000.000, dan pada tahun 2014-2015 mengalami kenaikan yaitu \pm Rp 7.500.000, sedangkan pada tahun 2015-2016 omzetnya menurun menjadi \pm Rp 6.000.000.

Dalam pelaksanaannya di beberapa kota termasuk Surabaya tidak semua bank sampah sukses, dibuktikan dengan adanya bank sampah yang sudah tidak beroperasi lagi seperti bank sampah yang berada di kawasan sekitar Rusun Dupak (Bes, 2016). Hal tersebut disebabkan karena minimnya pengetahuan mereka tentang pengelolaan bank sampah, sehingga bank sampah tersebut membutuhkan strategi agar dapat beroperasi kembali dan kegiatan operasionalnya berjalan dengan sukses. Oleh karena itu, penting bagi bank sampah untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan kritis dari bank sampah sukses agar dapat digunakan sebagai pengukur performansi. Selain itu, juga untuk mengetahui langkah-langkah yang harus dijalankan oleh bank sampah jika ingin mencapai keberhasilan (Yang & Huang, 2011).

Penelitian tentang CSF telah dilakukan oleh banyak peneliti salah satunya yaitu Kwai-Sang, Boris & Ping-Kit (2008) yang meneliti tentang *Critical Success Factors* untuk *coopetition strategy*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa manajemen kepemimpinan dan pengembangan relasi merupakan faktor keberhasilan yang paling penting. CSF pada perusahaan profit tentu saja berbeda dengan perusahaan nonprofit, sehingga penelitian terkait dengan CSF selalu menjadi topik yang menarik untuk dibahas khususnya dalam bidang perusahaan nonprofit seperti Bank Sampah. Selain itu, penelitian mengenai CSF pada bank sampah masih belum ada. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk dapat mengetahui *Critical Success Factors* bank sampah sukses yang ada di Surabaya agar bank sampah lain memiliki performa bisnis yang lebih baik.

1.2 Rumusan Masalah

Saat ini pengelolaan sampah yang ada di Kota Surabaya dengan program bank sampah masih belum sepenuhnya sukses, dibuktikan dengan adanya bank

sampah yang sudah tidak beroperasi lagi seperti bank sampah yang berada di kawasan sekitar Rusun Dupak (Bes, 2016). Dari masing-masing bank sampah di Surabaya tentu memiliki kriteria yang berbeda dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, *research question* dari penelitian ini dinyatakan sebagai berikut “faktor apa yang memengaruhi keberhasilan Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada sub bab 1.2, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui *Critical Success Factors* pada Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya.
2. Mengetahui prioritas dari *Critical Success Factors*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat khusus
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak bank sampah mengenai *Critical Success Factors*.
2. Manfaat umum
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi pada pembaca untuk menjadi salah satu rujukan bagi penelitian lain yang akan melakukan penelitian lanjutan mengenai *Critical Success Factors*.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan dan pembahasan dalam skripsi ini, maka dalam pembuatannya akan dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat dari penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan beberapa teori yang digunakan oleh penulis sebagai acuan atau landasan pelaksanaan penelitian, serta mengkaji penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai lokasi dan waktu penelitian, gambaran objek penelitian, desain penelitian yang terdiri dari jenis penelitian dan data yang dibutuhkan, metode dan tahapan penelitian, bagan alir penelitian dan yang terakhir adalah teknik pengolahan dan analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data dari hasil data yang diperoleh. Bab ini terdiri dari gambaran umum Bank Sampah Pitoe Jambangan, proses bisnis dari Bank Sampah Pitoe, penentuan *success factors*, identifikasi *success factors*, perancangan kuesioner AHP, penentuan ahli sebagai responden kuesioner, pembobotan dengan metode AHP, identifikasi CSF dan perhitungan tingkat rasio konsistensi.

BAB V ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis tersebut terdiri dari analisis perbandingan antar kriteria dan sub-kriteria serta implikasi manajerial.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, serta rekomendasi untuk bank sampah yang ada di Surabaya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan beberapa teori yang digunakan oleh penulis sebagai acuan atau landasan pelaksanaan penelitian, serta mengkaji penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian.

2.1 Bank Sampah

Menurut Yustisia (2010) bank sampah merupakan lembaga yang bekerja sama dengan pemerintah yang didirikan sebagai tempat untuk menjaga lingkungan, dengan membeli dan menjual hasil kegiatan pengelolaan sampah dari masyarakat. Kegiatan ini bertujuan untuk mengurangi sampah yang ada di Tempat Pembuangan Akhir (TPA) dan pemberdayaan ekonomi dengan memanfaatkan limbah. Bank sampah adalah salah satu program pengelolaan sampah berbasis masyarakat yang memungkinkan masyarakat untuk dapat berpartisipasi aktif dalam mengelola lingkungan (Wijayanti & Suryani, 2015). Menurut Utami (2013) bank sampah adalah suatu program pengelolaan sampah kering yang dilakukan secara kolektif yang melibatkan masyarakat untuk berperan aktif di dalamnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bank sampah merupakan suatu program pengelolaan sampah yang melibatkan masyarakat di dalam kegiatannya. Program ini bertujuan agar mengurangi *volume* sampah yang ada di TPA, serta berorientasi pada dampak sosial.

2.1.1 Tujuan Bank Sampah

Didirikannya bank sampah tentu saja memiliki tujuan khusus, berikut merupakan tujuan didirikannya bank sampah menurut Asisten Deputi Pengelolaan Sampah (2012):

1. Aspek Lingkungan

Membantu pemerintah dalam mereduksi *volume* sampah yang ada, terutama di TPS dan TPA. Selain itu, untuk merubah cara pandang dan perilaku masyarakat terhadap sampah yang saat ini dapat menghasilkan uang.

2. Aspek Sosial

Munculnya rasa kepedulian dan kegotongroyongan pada masyarakat, sehingga dampak dari hal tersebut adalah terciptanya lingkungan yang bersih.

3. Aspek pendidikan

Terdapat pendidikan lingkungan pada masyarakat dan siswa-siswi sekolah yang bergabung dengan program bank sampah.

4. Aspek pemberdayaan

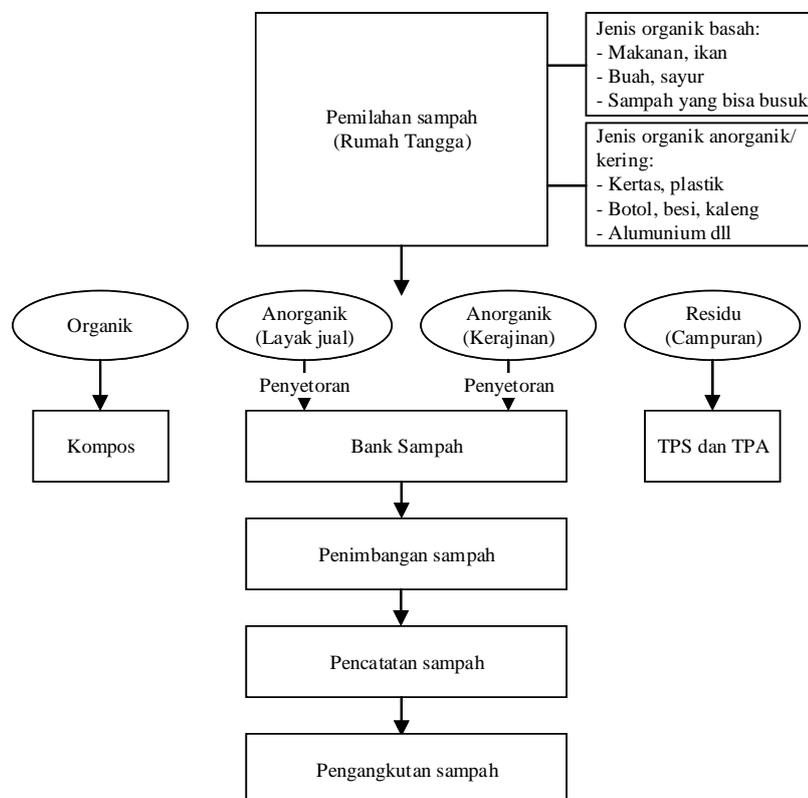
Pemberdayaan melibatkan semua unsur yang ada ditingkat keluarga sampai dengan tingkat lingkungan RT/RW.

5. Aspek ekonomi kerakyatan

Sistem menabung sampah yang dihargai dengan nilai rupiah untuk semua kalangan masyarakat yang bergabung dengan bank sampah.

2.1.2 Cara Kerja Bank Sampah

Cara kerja bank sampah pada umumnya hampir sama dengan bank lainnya, ada nasabah, pencatatan pembukuan dan manajemen pengelolannya. Pada setiap bank sampah tentu memiliki modifikasi cara kerja sesuai dengan yang disepakati.



Gambar 2. 1 Cara kerja bank sampah (Asisten Deputi Pengelolaan Sampah, 2012)

Cara kerja bank sampah terdiri dari pemilahan sampah, pemilahan sampah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di setiap bank sampah, seperti sampah organik dan anorganik (Asisten Deputi Pengelolaan Sampah, 2012). Pada Gambar 2.1 ditunjukkan diagram cara kerja dari bank sampah. Bank sampah bekerja sama dengan pengepul untuk mendistribusikan sampah yang telah disetor oleh nasabah. Hal tersebut bertujuan agar sampah tidak menumpuk di gudang. Pengolahan sampah bisa dilakukan oleh masyarakat yang juga menjadi nasabah, sehingga masyarakat memperoleh keuntungan ganda dari sistem bank sampah yaitu tabungan dan laba dari hasil penjualan produk dari daur ulang (Utami, 2013).

2.1.3 Kriteria Pemilahan Sampah Pada Bank Sampah

Pemilahan sampah seperti yang dimaksud pada Pasal 17 Ayat (1) dapat diwujudkan dengan mengelompokkan sampah paling sedikit menjadi 5 jenis sampah, antara lain:

- a. Sampah yang mengandung bahan berbahaya dan beracun serta limbah bahan berbahaya dan beracun.
- b. Sampah yang mudah terurai
- c. Sampah yang dapat digunakan kembali
- d. Sampah yang dapat didaur ulang
- e. Sampah lainnya, yaitu residu

Nasabah pada saat menyetorkan sampah disarankan untuk membawa kantong yang dibagi menjadi tiga kelompok, hal tersebut bertujuan agar proses pemilahan sampah berjalan dengan baik. Pembagian kelompok tersebut antara lain:

- a. Kantong pertama untuk plastik
- b. Kantong kedua untuk kertas
- c. Kantong ketiga untuk logam

Nasabah pada bank sampah didorong untuk menabung sampah dalam keadaan bersih dan utuh. Sampah yang dalam keadaan bersih dan utuh memiliki nilai jual yang lebih tinggi. Pengolahan sampah yang disetor ke bank sampah, nanti akan diolah sesuai dengan jenis sampahnya.

2.2 Organisasi Nonprofit

Menurut Wilson *et al.* (2002) Organisasi nonprofit merupakan organisasi yang memperoleh sumber daya dari penyumbang yang tidak mengharapkan imbal

balik, menghasilkan barang atau jasa yang tujuannya tidak mencari profit, dan tidak ada kepemilikan seperti organisasi komersial. Menurut Nickels *et al.* (2009) organisasi nonprofit merupakan suatu organisasi yang tujuannya tidak untuk menciptakan keuntungan pribadi bagi pemilik atau pengelolanya, akan tetapi keuntungan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan sosial. Organisasi nonprofit merupakan organisasi yang berbasis nilai, dibuktikan pada pelaksanaan misi sosialnya daripada mencari keuntungan (Sharp & Brock, 2011). Hansmann (1986) mendefinisikan organisasi nonprofit tidak didasarkan pada *input* atau *output* mereka, akan tetapi bagaimana cara mereka mendistribusikan sumber daya finansial mereka (Noya & Nativel, 2003). Selain itu, organisasi nonprofit merupakan organisasi yang dilarang membagikan profit untuk individu yang melakukan kontrol pada organisasi tersebut. Pada organisasi nonprofit sumber daya manusia menjadi aset yang paling berharga karena aktivitas pada organisasi nonprofit pada dasarnya adalah dari, oleh dan untuk manusia (Komang & Ardana, 2008).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi nonprofit merupakan organisasi yang tujuan utamanya adalah untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Organisasi nonprofit tidak mencari laba, akan tetapi jika mendapatkan laba maka laba tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan sosial.

2.2.1 Klasifikasi Organisasi Nonprofit

Menurut Salusu (1996) dilihat dari segi mencari keuntungan, organisasi nonprofit dibagi menjadi 3 kategori, antara lain yaitu: 1) *Public Benefit*, keuntungan yang didapatkan dan dinikmati oleh masyarakat umum, seperti museum, sekolah dan rumah sakit. 2) *Mutual Benefit*, keuntungannya dinikmati secara bersama seperti koperasi, perhimpunan profesi, dan *club* 3) *Private Benefit*, organisasi yang mencari untungnya sedikit dan dibebaskan dari pajak. Pada umumnya keuntungan yang didapat hanya untuk kegiatan operasional organisasi tersebut, seperti pemeliharaan dan aktivitas lainnya.

Dari segi organisasi, Salusu (1996) membedakan organisasi nonprofit menjadi empat tipe, antara lain: 1) Organisasi kemasyarakatan yang tujuan utamanya untuk melayani anggota-anggotanya, seperti perhimpunan profesi. 2) Organisasi keagamaan 3) Organisasi yang melayani masyarakat atau memberikan

sumbangan, dengan tujuan untuk menyalurkan dana kepada organisasi nonprofit yang lain. 4) Organisasi yang membuka usahanya secara langsung atau memberikan sumbangan kepada masyarakat, seperti badan-badan yang mengelola sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, seni dan rumah yatim.

Dari beberapa pendapat mengenai klasifikasi organisasi nonprofit, maka dapat disimpulkan bahwa bank sampah merupakan organisasi *mutual benefit* karena keuntungan yang didapat akan dirasakan bersama. Selain itu, bank sampah merupakan organisasi kemasyarakatan yang memiliki tujuan untuk melayani masyarakat dalam hal simpan pinjam. Sistem menabung tersebut dilakukan dengan menggunakan sampah.

2.2.2 Karakteristik Organisasi Nonprofit

Karakteristik yang dimiliki oleh organisasi nonprofit tentu saja berbeda dengan organisasi bisnis. Perbedaan utama yang dimiliki dari kedua organisasi itu adalah cara memperoleh sumber daya untuk melakukan kegiatan operasi. Sumber daya dari organisasi nonprofit didapatkan dari sejumlah sukarelawan yang tidak mengharapkan imbalan dari organisasi tersebut. Akan tetapi, sebaliknya pada organisasi bisnis sumber daya yang tergabung mengharapkan imbalan dari organisasi tersebut (Ikatan Akuntan Indonesia, 2015).

Menurut Anthony *et al.* (2003) terdapat beberapa karakteristik dari organisasi nonprofit, antara lain yaitu:

1. Tidak berorientasi untuk mencari keuntungan
2. Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak
3. Organisasi yang cenderung bersifat jasa
4. Menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi
5. Kurang ketergantungan pada klien dalam hal finansial
6. Dominasi profesional
7. Beda dalam hal tata kelola
8. Pentingnya pengaruh politik
9. Manajemen kontrol yang kurang memadai

Selain itu, Salamon & Anheier (1992) berpendapat bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki oleh organisasi nonprofit, antara lain:

1. *Organized*, yaitu organisasi memiliki kesatuan institusional yang berarti bahwa organisasi memiliki kesepakatan, peraturan atau indikator-indikator lain yang relatif permanen.
2. Swasta, kelembagaan yang terpisah dari pemerintah.
3. Distribusi nonprofit, yaitu setiap keuntungan yang dihasilkan tidak kembali kepada pemilik akan tetapi keuntungan tersebut akan digunakan untuk mewujudkan misi organisasi.
4. *Self-governing*, yaitu dapat mengurus atau mengontrol organisasinya sendiri dalam hal tata kelola, seperti dalam menentukan struktur organisasi maupun dalam hal menyediakan lowongan bagi masyarakat untuk terlibat tanpa arahan atau kontrol dari pemerintah.
5. Sukarela (*Voluntary*), yaitu melibatkan beberapa *voluntary*, baik dalam kegiatan operasi atau manajemen urusan organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karakteristik utama dari organisasi nonprofit adalah organisasi yang orientasinya tidak mencari keuntungan, akan tetapi juga berorientasi pada dampak sosial dengan melakukan inovasi pemberdayaan masyarakat. Selain itu, tata kelola organisasi nonprofit tidak dikontrol oleh pemerintah.

2.3 Critical Success Factors (CSF)

CSF diperkenalkan oleh John F. Rockart dan MIT *Sloan School of Management* pada tahun 1979. Sebuah cara untuk membantu para eksekutif senior mendefinisikan kebutuhan informasi dengan tujuan untuk mengelola sebuah organisasi (Rockart, 1979). Rockart menemukan kinerja CSF melalui konsep terdahulu, “Faktor Sukses” yang diperkenalkan oleh D. Ronald Daniel pada tahun 1961. Tujuan utama Rockart dengan CSF adalah untuk mengumpulkan kebutuhan informasi sebagai pengelolaan pengambilan keputusan.

Menurut Hossain & Shakir (2001) CSF merupakan cara yang sering digunakan untuk mengidentifikasi dan menyatakan unsur-unsur yang dijadikan sebagai pedoman agar dapat mencapai keberhasilan operasi bisnis. CSF adalah suatu pendekatan yang efektif untuk dapat menentukan faktor apa yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi (Rockart, 1979). Rockart & Marton (1984) mendefinisikan bahwa CSF merupakan

tujuan operasional dari sebuah perusahaan dan pencapaian dari tujuan operasional tersebut akan menjamin keberhasilan perusahaan. Dengan demikian CSF adalah suatu cara atau faktor inti yang mendukung untuk mencapai tujuan dari perusahaan, agar dapat bertahan dalam melakukan persaingan. Sedangkan *Key Success Factors* (KSF) adalah variabel-variabel penting yang terdapat pada lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hariadi, 2004). Pada penelitian ini CSF dan KSF, dianggap sebagai dua hal yang sama, yaitu sebagai suatu faktor yang dianggap penting dan kritis yang dapat memengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

CSF telah banyak dikonseptualisasikan sebagai sesuatu yang utama, hal tersebut harus dijalankan dengan baik oleh perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang kompetitif dan profitabilitas. Selain itu, CSF disebut sebagai faktor strategis, faktor kunci sukses, *key result areas* dan *pulse points* (Leidecker & Bruno, 1984).

2.3.1 Karakteristik *Critical Success Factors*

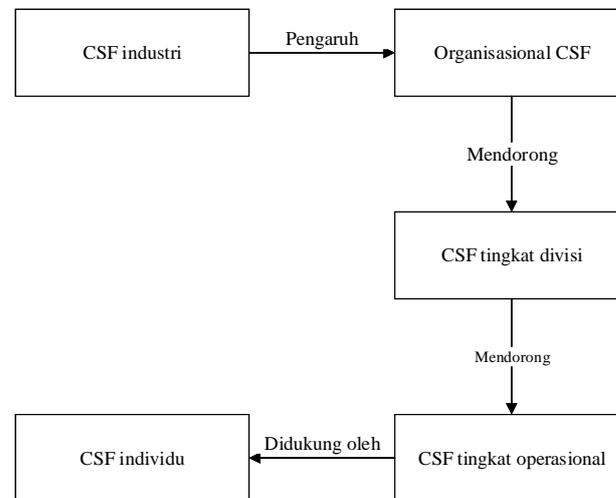
Critical Success Factors tentu memiliki karakteristik. Beberapa karakteristik kunci yang dimiliki oleh CSF antara lain: hierarki CSF dan tipe CSF. Berikut akan dijelaskan mengenai hierarki CSF dan tipe CSF.

1. Hierarki CSF

Dalam teori Daniel, faktor sukses dijelaskan pada tingkat industri dan faktor tersebut dibagi di seluruh organisasi dalam suatu industri tersebut. Menurut Anthony (1972) dalam Gates (2010) CSF dapat berbeda dari perusahaan ke perusahaan, dari manajer ke manajer.

Bullen dan Rockart memberikan pembahasan menyeluruh tentang sifat hierarki CSF dan mengidentifikasi empat tingkat tertentu dari CSF: industri, organisasi, 10 divisi dan 11 individu. Caralli memperkenalkan konsep unit operasional CSF yang berfokus pada kontribusi untuk mendukung keseluruhan tujuan dan misi organisasi, serta mendukung konsep unit operasional dalam konteks strategi IT. Menurut Caralli dalam (Gates, 2010) perbandingan antara hierarki CSF dan hierarki perencanaan menunjukkan kesamaan pada kedua hierarki yang saling

bergantung. Pada Gambar 2.2 akan ditunjukkan mengenai hierarki faktor keberhasilan.



Gambar 2. 2 Hierarki faktor keberhasilan (Gates, 2010)

2. Jenis CSF

Rockart mengidentifikasi lima jenis CSF yang menggambarkan cara dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan:

- a. Struktur industri tertentu (CSF industri)
- b. Strategi kompetitif, posisi industri dan lokasi geografis (strategi CSF)
- c. Lingkungan yang makro (lingkungan CSF)
- d. Permasalahan atau tantangan bagi organisasi (CSF sementara)
- e. Perspektif manajemen (manajemen CSF)

CSF organisasi merangkum satu atau semua jenis tersebut. Pengertian jenis-jenis CSF membantu sebuah organisasi dalam mengetahui CSF dan bagaimana mereka dapat berpengetahuan atau berkembang dari waktu ke waktu.

3. Metode *Critical Success Factors*

Rockart memperkenalkan dua tahap, metode berbasis wawancara yang dimulai dengan sebuah diskusi oleh tujuan-tujuan eksekutif dan CSF pokok, diikuti oleh perkembangan pengukuran CSF (Gates, 2010). Caralli (2004) menawarkan metode dengan lima tahap:

- a. Penjelasan lingkup
- b. Pengumpulan data
- c. Analisis data

d. Mendapatkan CSF

e. Analisis CSF

Metode ini memberikan cara untuk mendapatkan CSF melalui sebuah tinjauan dokumen, analisis tujuan, sasaran personal manajemen kunci, wawancara tentang wewenang khusus dan hambatan yang mereka hadapi dalam mencapai tujuan dan sasaran. Informasi yang didapat dibentuk menjadi pernyataan sehingga dapat mewakili kegiatan yang dilakukan manajer kunci. Kegiatan ini lalu dianalisis dan dikelompokkan menjadi beberapa kelompok berdasarkan kesamaan darimana CSF tersebut berasal.

2.4 CSF Pada Organisasi Nonprofit

Setiap organisasi memiliki CSF yang berbeda-beda karena CSF sangat bergantung pada unsur-unsur apa yang ada di dalam sebuah organisasi. Menurut Dees (1998) tugas paling penting dari organisasi nirlaba adalah fokus pada misinya. Selain itu, Dees (1998) menyatakan bahwa hal yang paling penting dalam organisasi nonprofit adalah tercapainya misi terkait dengan tujuan, bukan kekayaan keuangan atau stabilitas organisasi.

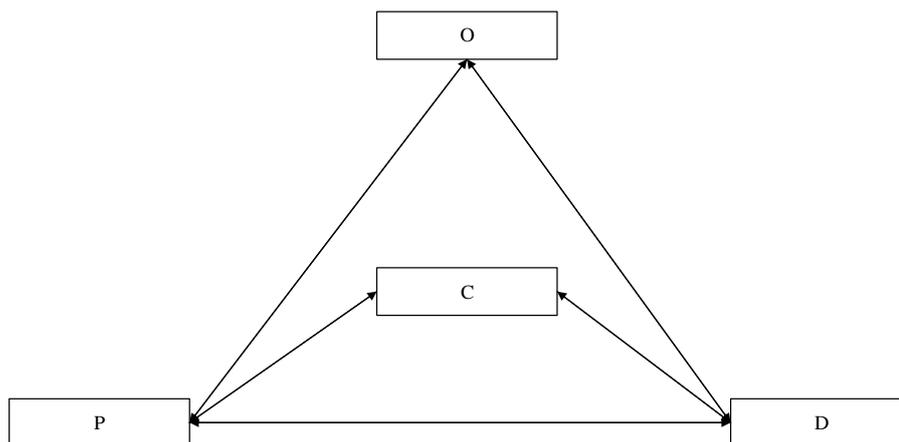
Terdapat perbedaan yang signifikan pada usaha komersial dan usaha sosial, usaha komersial mencari peluang dalam industri untuk menarik pangsa besar agar memiliki potensi untuk menciptakan nilai ekonomi. Sebaliknya menurut Austin *et al.* (2006) usaha sosial cenderung mencari kesempatan untuk mengatasi kegagalan pasar dan melayani kebutuhan sosial yang diciptakan oleh adanya *gap*. Selain itu, terdapat perbedaan yang signifikan antara dua bentuk kewirausahaan tersebut, baik dalam hal konsumen, waktu, fleksibilitas dan nilai transaksi. Usaha sosial harus menggunakan imbalan non-uang untuk mengimbangi gaji yang terbatas dengan tujuan untuk mempertahankan perekrutan dan memotivasi beragam pemangku kepentingan.

Selain itu, usaha komersial memiliki matriks yang jelas dalam mengukur keberhasilan dengan melihat pengembalian uang. Akan tetapi, menurut Austin *et al.* (2006) keberhasilan usaha sosial relatif dinilai terhadap dampak sosial, pengukurannya jauh lebih kompleks dan tidak ada indikator tunggal yang dapat mengukur jenis dampak.

Dalam konteks kewirausahaan komersial, Sahlman (1996) berpendapat bahwa keberhasilan usaha bisnis tergantung pada kekuatan empat atribut yang saling berhubungan antara lain:

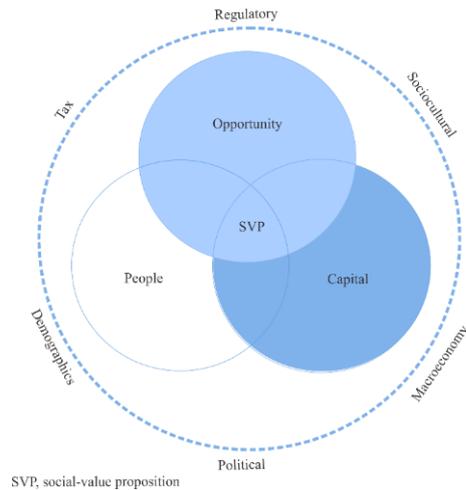
1. *People*: Tim manajerial dan peserta aktif yang menyediakan layanan utama dan sumber daya.
2. *Opportunity*: Pengusaha berinvestasi dalam sumber daya, berharap mendapatkan keuntungan atas investasi.
3. *Context*: Faktor dalam lingkungan eksternal yang cepat berubah dan tidak dapat dikendalikan oleh pengusaha.
4. *Deal*: Perjanjian didirikan dengan orang lain yang terlibat dalam usaha, seperti mitra bisnis, distributor dan investor.

Hubungan dari ke empat atribut tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3



Gambar 2. 3 *Faramework illustrating the relationship between people (P), opportunity (O), context (C), and deal (D) (Sahlman, 1996)*

Menurut Austin *et al.* (2006) elemen *people*, *opportunity*, *context* dan *deal* penting dalam kedua bentuk usaha, akan tetapi unsur-unsur tersebut dapat berbeda dalam cara yang signifikan. Berdasarkan pada Gambar 2.4 perbedaan yang paling penting antara kedua bentuk wirausaha tersebut adalah berhubungan dengan proporsi nilai. Fokus usaha sosial ini adalah pada proporsi nilai sosial (SVP) karena yang mendorong kewirausahaan sosial adalah masalah sosial yang ditangani.



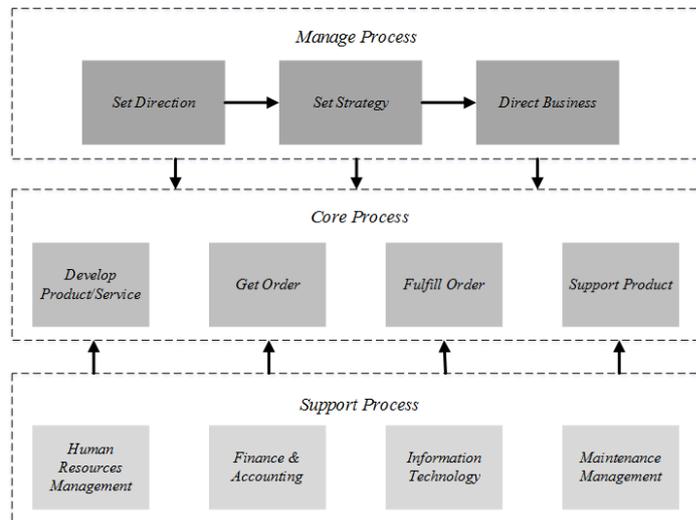
Gambar 2. 4 *Social Entrepreneurship Framework* (Austin et al., 2006)

2.5 CIMOSA (*Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture*)

Menurut Yuniasti & Prasetyawan (2014) CIMOSA merupakan salah satu model proses bisnis yang didalamnya terdapat beberapa elemen, elemen tersebut satu sama lainnya saling terkait dan terintegrasi. Pada proses bisnis CIMOSA terdapat tiga level proses utama, antara lain: *manage process*, *core process* dan *support process* (Parashakti, 2012). *Manage process* merupakan proses utama dari proses bisnis yang menjadi acuan dalam melakukan proses inti. Pada *manage process* memiliki proses yang sangat penting karena *manage process* terdapat tujuan dari sebuah perusahaan. *Core process* merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mendukung pada *manage process* yang telah ditentukan. *Support process* merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mendukung pada *core process*.

Pada Gambar 2.5 dapat dilihat bahwa proses bisnis CIMOSA terdiri dari tiga proses utama yaitu *manage proses* yang terdiri dari *set direction*, *set strategy* dan *direct business*. *Set direction* merupakan suatu proses dimana suatu perusahaan menentukan bagaimana perusahaan akan berjalan ke depannya. *Set strategy* merupakan proses yang menentukan strategi apa yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Set strategy* berlandaskan pada *set direction* sebuah perusahaan. *Direct business* merupakan suatu proses yang menentukan sebuah visi misi dan strategi perusahaan dapat diwujudkan. Pada *core process* terdiri dari *develop product atau service*, *get order*, *fulfill order* dan *support order*. Pada *support process* terdiri dari aktivitas yang akan

mendukung sebuah proses bisnis inti agar dapat berjalan seperti sumber daya manusia, teknologi informasi dan sistem keuangan yang ada di perusahaan. Dengan demikian CIMOSA merupakan metode proses bisnis yang di dalamnya terdapat beberapa elemen yang lebih kompleks dalam memetakan proses bisnis.

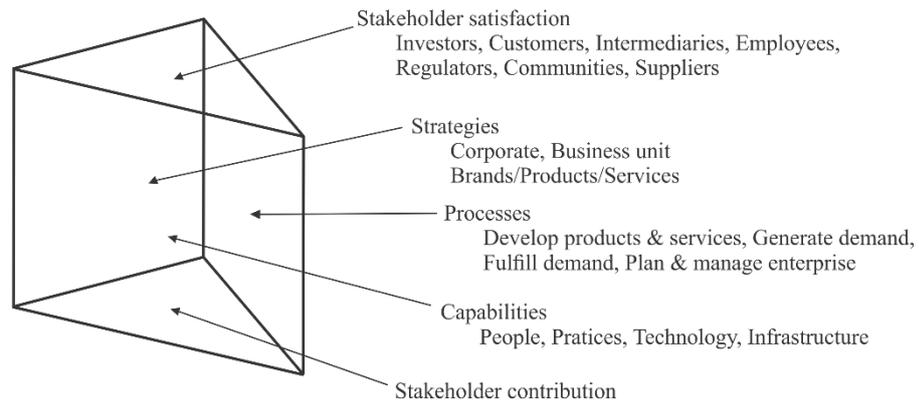


Gambar 2. 5 Framework proses bisnis CIMOSA (Yuniasti & Prasetyawan, 2014)

2.6 Performance Prism

Performance prism merupakan metode pengukuran kinerja yang menyempurnakan metode pengukuran kinerja seperti Balance Scorecard dan IPMS. *Performance prism* pertama kali diperkenalkan oleh Adams & Neely (2000). *Performance prism* dirancang untuk mengukur semua faktor penting dalam pengukuran kinerja yang sukses. Pada *balance scorecard* dan *performance prism* juga melihat kebutuhan *stakeholder*. Akan tetapi, pada *balance scorecard* hanya membahas dua *stakeholder* yaitu pemegang saham dan pelanggan, sedangkan pada *performance prism* juga melihat *stakeholder* seperti karyawan, pemasok, perantara, regulator dan masyarakat sebagai *stakeholder* (Adams & Neely, 2000).

Pada metode ini digambarkan seperti bangun 3 dimensi yang berbentuk prisma segitiga, pada bentuk tersebut memiliki 5 bidang sisi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.6. Pada masing-masing sisi tersebut menggambarkan perspektif yang ada di dalamnya antara lain adalah kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*.



Gambar 2. 6 Dimensi *performance prism* (Adams & Neely, 2000)

Secara umum pada lima perspektif tersebut akan menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Kepuasan *stakeholder*: apa yang *stakeholder* organisasi inginkan dan butuhkan?

Tujuan dari perspektif ini adalah untuk menuntut kontribusi dari *stakeholder* organisasi. Oleh karena itu, pada perspektif ini berhubungan dengan perspektif kontribusi *stakeholder*. Berikut merupakan beberapa *stakeholder* dari organisasi secara umum: investor, pelanggan, karyawan, pemasok dan pemerintah

2. Kontribusi *stakeholder*: kontribusi *stakeholder* apa yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mempertahankan serta mengembangkan kapabilitas?

Kontribusi *stakeholder* merupakan kontribusi yang diberikan oleh *stakeholder* kepada organisasi seperti yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

3. Strategi: apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?

Strategi diartikan sebagai sebuah program yang dilakukan agar dapat mencapai tujuan dari organisasi.

4. Proses: proses-proses apa yang dilakukan oleh organisasi dalam beroperasi dan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan?

Proses merupakan kegiatan yang dilakukan agar organisasi tersebut dapat beroperasi. Pada metode prism proses terbagi menjadi beberapa kelompok

antara lain adalah mengembangkan produk/jasa, mengadakan permintaan, memenuhi permintaan dan merencanakan serta mengelola organisasi.

5. Kapabilitas: kemampuan apa yang dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses-proses yang ada?

Kapabilitas merupakan kapasitas sebuah organisasi dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kapabilitas dapat berupa sumber daya yang berwujud maupun tidak berwujud seperti manusia dapat berupa pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki, teknologi dan infrastruktur.

2.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam membantu membangun dasar pemikiran. Ringkasan hasil *mapping* penelitian terdahulu disajikan pada Tabel 2.1.

1. *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*

Penelitian yang dilakukan oleh Chin *et al.* (2008) dilatar belakangi karena saat ini terjadi persaingan di pasar yang terbatas. Selain itu, saat ini industri di Negara Asia telah dikembangkan dan Cina telah bergabung dengan organisasi serta membuka pasar ke negara-negara asing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji faktor penentu keberhasilan manajemen strategi *coopetition* dan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang diidentifikasi dalam manufaktur Hong Kong. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyebar kuesioner untuk memastikan faktor dari hasil literatur dan melakukan wawancara dengan 6 pakar industri manufaktur untuk validasi. Hasil dari penelitian ini adalah sebagian besar organisasi Hong Kong sekitar 66% adalah tipe 2 (persaingan yang tinggi, kerja sama yang rendah). Oleh karena itu, berfokus pada memprioritaskan faktor keberhasilan untuk model yang *coopetition* tipe 2. Manajemen Kepemimpinan dan pengembangan kepercayaan adalah faktor keberhasilan yang paling penting.

Penelitian ini membahas mengenai faktor keberhasilan untuk *coopetition strategy*. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan teori dari Saaty (1994) mengenai penilaian manajerial yang digunakan untuk pendekatan AHP dengan pemberian bobot kriteria yang berbeda. Alternatif dengan total tertinggi skor tertimbang dipilih sebagai yang terbaik. Pada penelitian ini, AHP diadopsi untuk

memprioritaskan faktor keberhasilan. Masing-masing ahli akhirnya disintesis menggunakan pendekatan *mean* geometrik yang disarankan oleh Saaty (1994). Pendekatan AHP dilakukan berdasarkan proses berikut (Lam dan Chin, 2005): (1) hierarki manajemen strategi penataan *coopetition*. (2) Pengumpulan data dengan perbandingan berpasangan elemen keputusan. (3) Memeriksa konsistensi penilaian. (4) Menghitung bobot relatif faktor. Oleh karena itu, peneliti menggunakan penelitian ini sebagai acuan untuk mengerjakan penelitian mengenai pendekatan AHP yang digunakan untuk memprioritaskan *Critical Success Factors*.

2. *Identification and Ranking of Critical Success Factors for BOT Projects in India*

Gupta *et al.* (2013) melakukan penelitian yang dilatar belakangi karena lambatnya kemajuan dalam pelaksanaan *Bulid-Operate-Transfer* (BOT). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan meranking faktor penentu keberhasilan untuk proyek *Bulid-Operate-Transfer* (BOT) di India. Tipe dari penelitian ini adalah kuantitatif-kualitatif yang dilakukan dengan melakukan *survey* dan wawancara dengan 3 akademisi dan 3 praktisi industri yaitu pemilik, kontraktor dan konsultan. Hasil dari penelitian ini adalah kemampuan finansial telah dianggap menjadi faktor keberhasilan yang paling penting untuk keberhasilan proyek BOT diikuti oleh alokasi risiko dan *concessionaire consortium*. Berikutnya, lingkungan yang berlaku dan paket keuangan adalah faktor penting berikutnya dan faktor penting yang terakhir adalah solusi teknis.

Penelitian ini membahas mengenai identifikasi dan meranking CSF untuk proyek pembangunan di India. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan teori dari Saaty (1980), AHP adalah metode untuk membantu pengambilan keputusan. Teori tersebut digunakan untuk mengukur prioritas alternatif berdasarkan penilaian dari pembuat keputusan yang menekankan pada kepentingan alternatif tersebut. Pada penelitian ini menyatakan bahwa metode AHP digunakan untuk mengidentifikasi CSF untuk proyek-proyek BOT. Kekuatan dari pendekatan ini adalah secara sistematis mengatur faktor-faktor *tangible* dan *intangible* dan memberikan solusi terstruktur namun relatif sederhana dengan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan penelitian ini sebagai acuan untuk mengerjakan penelitian mengenai identifikasi CSF pada Bank Sampah Pitoe

dengan menggunakan pendekatan AHP dalam melakukan prioritas terhadap CSF.

3. *Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development*

Penelitian yang dilakukan oleh Lam & Chin (2005) yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan faktor penentu keberhasilan manajemen konflik pada kolaborasi *new product development*. Identifikasi faktor penentu keberhasilan dilakukan dengan menggunakan 2 pendekatan yaitu pertama identifikasi faktor berdasarkan *literature review*. Kedua adalah dengan melakukan wawancara pada ahli manufaktur, pada wawancara tersebut mengacu pada hasil *literature review* dan ahli tersebut diminta untuk memberikan saran dan modifikasi dari faktor yang telah diidentifikasi. Berdasarkan dari *literature review* dan pendapat ahli mengenai faktor keberhasilan lalu klien dan pemasok melakukan pembobotan sesuai dengan praktik.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan AHP. Kriteria-kriteria yang diidentifikasi dari penelitian ini adalah hubungan manajemen, manajemen proses NPD, komunikasi dan sistem manajemen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kriteria hubungan manajemen merupakan faktor paling penting dalam penentu keberhasilan manajemen konflik pada kolaborasi NPD. Kriteria yang memiliki nilai tertinggi kedua adalah manajemen proses NPD. Pada kriteria ini, sub-kriteria yang memiliki nilai tertinggi adalah alokasi tugas NPD. Ketiga adalah kriteria komunikasi, di dalam kriteria komunikasi sub-kriteria yang memiliki nilai tertinggi adalah pengelolaan komunikasi. Kriteria yang memiliki bobot terakhir adalah kriteria sistem penanganan konflik yang didalamnya terdapat sub-kriteria budaya penanganan konflik yang memiliki bobot tertinggi. Oleh karena itu, peneliti menggunakan penelitian ini sebagai acuan untuk mengerjakan penelitian mengenai identifikasi CSF pada Bank Sampah Pitoe dengan menggunakan pendekatan AHP.

4. *A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises*

Penelitian ini dilakukan oleh John (2016) dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan sintesis faktor keberhasilan perusahaan sosial yang beroperasi di peraturan India. Sesuai dengan tujuan utama, maka dilakukan penelitian dengan

cara yang lebih komprehensif dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana strategi bisnis konvensional dapat dimanfaatkan dalam sektor SE; untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dalam hal CSF di sektor swasta dan SE; untuk mengembangkan preposisi agar dapat mengukur pengaruh CSF SE pada hasil.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Semua faktor yang terkait dengan keberhasilan SE yang telah direkomendasikan oleh akademisi dan praktisi secara sistematis diidentifikasi, dikategorikan dan kemudian disintesis menjadi kerangka. Peneliti mengklasifikasikan menjadi tiga kategori untuk memudahkan memahami faktor keberhasilan diidentifikasi, antara lain: individu, organisasi dan kelembagaan. Setiap faktor penentu keberhasilan yang diidentifikasi diklaim berdampak pada hasil dari SE. Pada penelitian ini mengusulkan 13 CSF yang diyakini lebih cocok untuk SE di India. Oleh karena itu, peneliti menggunakan penelitian ini sebagai referensi dalam mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan pada usaha sosial seperti bank sampah.

Tabel 2. 1 Penelitian-penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	Chin <i>et al.</i> (2008)	<i>Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy</i>	Eksplorasi-Literatur review dengan wawancara dan kuesioner AHP	Manajemen kepemimpinan dan pengembangan relasi merupakan faktor keberhasilan yang paling penting. Berdasarkan faktor-faktor yang diidentifikasi, penulis mengusulkan sebuah model hirarkis untuk coopetition manajemen strategi, yang telah divalidasi dalam industri Hong Kong untuk memfasilitasi perumusan rencana pengelolaan coopetition lebih baik.
2.	Gupta <i>et al.</i> (2013)	<i>Identification and Ranking of Critical Success Factors for BOT Project in India</i>	Metode kuantitatif-kualitatif dengan menggunakan AHP dan studi kasus	Kemampuan finansial telah dianggap menjadi faktor keberhasilan yang paling penting untuk keberhasilan proyek BOT diikuti oleh alokasi risiko dan <i>Concessionaire consortium</i> . Berikutnya, lingkungan yang berlaku dan paket keuangan adalah faktor penting berikutnya. Faktor penting yang terakhir adalah solusi teknis.
3.	Lam & Chin (2005)	<i>Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development</i>	Metode kualitatif-kuantitatif dengan menggunakan AHP	Dari hasil kombinasi pembobotan yang dilakukan oleh klien dan pemasok urutan kriteria yang memiliki prioritas penting adalah hubungan manajemen, manajemen proses NPD, komunikasi dan sistem penanganan konflik. Pada kriteria hubungan manajemen, sub-kriteria yang memiliki bobot tertinggi adalah kepercayaan. Pada kriteria manajemen proses NPD sub-kriteria paling penting adalah alokasi tugas NPD. Pada kriteria komunikasi sub-kriteria yang paling penting adalah pengelolaan komunikasi dan yang terakhir adalah kriteria sistem penanganan konflik, sub-kriteria yang paling penting adalah budaya penanganan konflik.
4.	John M. S. (2016)	<i>A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises</i>	Metode Kualitatif-kuantitatif	Peneliti mengklasifikasikan menjadi tiga kategori untuk memudahkan memahami faktor keberhasilan diidentifikasi, antara lain: individu, organisasi dan kelembagaan. Setiap faktor penentu keberhasilan yang diidentifikasi diklaim berdampak pada hasil dari SE. Penelitian ini mengusulkan 13 CSF yang diyakini lebih cocok untuk SE di India.

2.8 Sintesa Penelitian Terdahulu

Peneliti melakukan sintesa terhadap penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Dalam melakukan sintesa penelitian terdahulu, peneliti hanya melihat beberapa faktor yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan sintesa antara lain yaitu permasalahan, hasil, teknik analisis data.

Keempat penelitian terdahulu digunakan peneliti sebagai pedoman, dari keempat penelitian tersebut yang memiliki persamaan hanya tiga penelitian yaitu Chin *et al.* (2008), Gupta *et al.* (2013) dan Lam & Chin (2005). Pada ketiga penelitian tersebut memiliki latar belakang permasalahan yang sama yaitu mengenai persaingan yang semakin ketat dan lambatnya kemajuan bisnis. Permasalahan tersebut dijadikan peneliti sebagai latar belakang penelitian ini, akan tetapi pada industri yang berbeda. Pada teknik analisa data hanya pada penelitian Chin *et al.* (2008), Gupta *et al.* (2013) dan Lam & Chin (2005) yang menggunakan teknik pembobotan yang sama yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan pada penelitian terdahulu, peneliti menggunakan tahapan penelitian dan metode yang digunakan dalam penelitian Gupta *et al.* mengenai *Identification and Ranking of Critical Success Factors for BOT Projects in India*. Pada penelitian John (2016) peneliti menggunakan faktor keberhasilan yang telah diidentifikasi sebagai referensi pada saat mengidentifikasi faktor pada bank sampah. Maka dari itu, persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni menggunakan metode yang sama yaitu AHP. Sedangkan hal yang berbeda dibanding penelitian terdahulu adalah penelitian ini ingin mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan yang ada di organisasi nonprofit yaitu bank sampah khususnya Bank Sampah Pitoe Jambangan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai lokasi dan waktu penelitian, gambaran objek penelitian, desain penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, data yang dibutuhkan, metode dan tahapan penelitian, bagan alir penelitian dan yang terakhir adalah teknik pengolahan dan analisis data.

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan September 2016 hingga bulan Februari 2017. Dengan pengumpulan data dilakukan pada November hingga Januari 2016. Setelah pengumpulan data, selanjutnya pengolahan dan analisis hingga finalisasi sampai bulan Februari 2017. Pada Gambar 3.1 akan ditunjukkan mengenai rincian waktu pengerjaan.

<i>Timeline</i> Pengerjaan Skripsi																				
Aktivitas	Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
Minggu Ke-	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identifikasi Masalah																				
Studi Literatur																				
Identifikasi Metode Penelitian																				
Persiapan Penelitian																				
Observasi Lapangan 1 (Wawancara)																				
Pengolahan Data																				
Observasi Lapangan 2 (Kuesioner AHP)																				
Pengolahan Data																				
Penyelesaian laporan																				

Gambar 3. 1 *Gantchart timeline* pengerjaan skripsi

Penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya. Alasan memilih lokasi penelitian tersebut dikarenakan Kota Surabaya merupakan salah satu kota di Indonesia yang dinilai mampu mengelola sampah dengan baik dengan sistem bank sampah. Bank Sampah di Surabaya tersebut adalah pada Bank Sampah Pitoe Jambangan, karena salah satu bank sampah terbaik dalam mengelola sampah yang sudah beroperasi selama 5 tahun (Tanuwijaya , 2016). Selain itu, Bank Sampah Pitoe dinilai memiliki manajemen Data yang baik dalam hal sistem administrasi.

3.2 Gambaran Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah Bank Sampah Pitoe Jambangan. Bank sampah tersebut merupakan salah satu bank sampah yang dinilai baik dalam manajemennya. Kriteria yang dijadikan peneliti dalam memilih objek amatan adalah bank sampah yang baik dalam hal manajemennya.

3.3 Desain Penelitian

Menurut Malhotra (2009) desain penelitian merupakan sebuah rancangan yang digunakan agar dapat melaksanakan penelitian. Desain penelitian tersebut merincikan prosedur untuk mendapatkan sebuah informasi yang dibutuhkan agar peneliti dapat memecahkan permasalahan pada penelitian. Menurut Husein (2007) desain penelitian adalah semua proses yang dilakukan yang sudah direncanakan dan dilaksanakan. Dengan demikian, desain penelitian merupakan rencana yang sudah peneliti rencanakan dengan terstruktur mulai dari cara mengidentifikasi masalah sampai dengan cara pemecahan masalah. Pada penelitian ini desain penelitian yang digunakan adalah Eksploratif.

3.3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan gambaran dan dapat memahami masalah yang dihadapi oleh peneliti. Selain itu, manfaat dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi alternatif dari rangkaian tindakan. Oleh karena itu, desain pada penelitian ini adalah penelitian eksploratif. Penelitian eksploratif adalah jenis rancangan riset yang memiliki tujuan utama untuk mendapatkan gambaran umum serta untuk memahami situasi masalah yang dihadapi oleh peneliti (Malhotra, 2009). Menurut Kuncoro (2013) penelitian eksploratif merupakan jenis penelitian yang paling sesuai untuk situasi dimana tujuan penelitian bersifat umum dan data yang dibutuhkan belum jelas. Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif karena untuk mengidentifikasi atau mengetahui CSF yang telah dijalankan oleh Bank Sampah Pitoe.

3.3.2 Data yang Dibutuhkan

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan *survey* lapangan dengan menggunakan metode yang telah direncanakan (Kuncoro, 2013). Menurut Malhotra (2009) data primer merupakan data yang dibuat oleh peneliti dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian. Data sekunder menurut Kuncoro (2013) adalah data yang telah dikumpulkan oleh pengumpul data dan data tersebut dipublikasikan pada orang lain. Pada penelitian ini data primer didapatkan melalui wawancara dengan ahli Bank Sampah Pitoe, Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya dan akademisi dalam bidang lingkungan. Sedangkan,

data sekunder dari penelitian ini didapatkan dari penelitian terdahulu dan informasi dari internet yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang diangkat pada penelitian ini seperti profil bank sampah, data sampah di Surabaya dan program yang dijalankan oleh Pemerintah Kota Surabaya.

3.3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara. Wawancara tersebut bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi kekinian dari perusahaan. Wawancara dilakukan dengan sifat *in-depth interview* (wawancara mendalam). Menurut Malhotra (2009) *in-depth interview* merupakan wawancara yang tidak terstruktur dan merupakan cara langsung memperoleh informasi, wawancara ini dilakukan satu lawan satu. Sifat dari wawancara ini adalah personal, langsung dan tidak terstruktur dimana pada saat wawancara responden digali untuk mengungkapkan semua informasi yang berkaitan dengan penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan tujuan agar ahli dari Bank Sampah Pitoe menjelaskan mengenai proses bisnis dan kondisi kekinian dari bank sampah untuk dilakukan identifikasi faktor keberhasilan. Wawancara yang dilakukan bersifat semi-terstruktur dengan beberapa pertanyaan utama yang ditanyakan kepada responden dan beberapa pertanyaan tambahan yang dapat digunakan apabila dibutuhkan sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan kondisi objek amatan.

Selain melakukan wawancara dengan Bank Sampah Pitoe, peneliti juga melakukan wawancara dengan Dinas Kebersihan dan Pertamanan serta akademisi dalam bidang lingkungan. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai bank sampah yang sukses menurut pandangan pihak dinas dan akademisi. Selanjutnya, pada proses pembobotan kriteria dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi mengenai faktor keberhasilan yang telah diidentifikasi. Penyebaran kuesioner tersebut diberikan pada pihak Bank Sampah Pitoe. Hal ini dengan tujuan untuk mengetahui prioritas faktor yang telah diidentifikasi berdasarkan pada kondisi eksisting Bank Sampah Pitoe.

Pemilihan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *expert judgement*. *Expert judgement* merupakan memilih sampel yang dapat memenuhi tujuan dari penelitian (Malhotra, 2009). Informan tersebut memiliki pengalaman dan kewenangan dalam suatu hal yang diteliti. Metode ini dipilih karena peneliti

ingin mengidentifikasi CSF pada Bank Sampah Pitoe, sehingga responden dari penelitian ini adalah ahli Bank Sampah Pitoe Jambangan, Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya dan akademisi dalam bidang lingkungan.

3.4 Metode dan Tahapan Penelitian

Pada penelitian ini tahap pertama yang dilakukan adalah tahap identifikasi masalah yang dilakukan melalui studi literatur mengenai penerapan CSF pada suatu organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk menemukan permasalahan yang belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Pada tahap ini dihasilkan permasalahan mengenai identifikasi CSF pada organisasi nonprofit, sehingga dapat dijadikan topik pada penelitian ini.

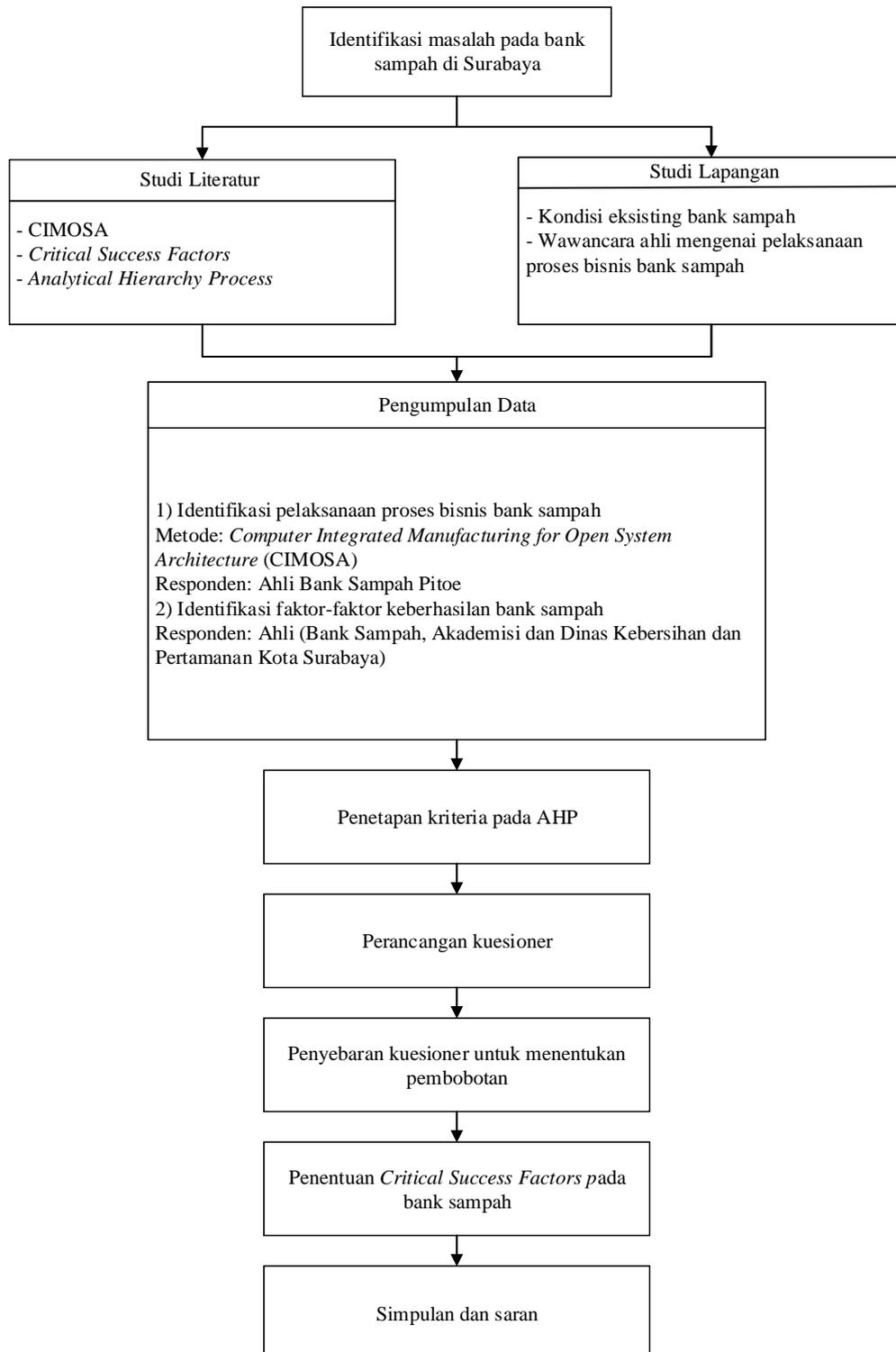
Setelah melakukan identifikasi masalah, maka tahap selanjutnya adalah melakukan studi literatur dan studi lapangan. Studi literatur tersebut terkait dengan metode CIMOSA, CSF dan AHP. Studi lapangan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi kekinian dari bank sampah serta untuk mengetahui proses bisnis dari bank sampah.

Tahap selanjutnya adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara kepada pihak Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surabaya serta akademisi dalam bidang lingkungan untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan bank sampah dilihat dari sisi dinas dan akademisi. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan ahli pada Bank Sampah Pitoe untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan untuk mengetahui kondisi eksisting bank sampah. Pada tahap ini akan menghasilkan informasi mengenai CSF yang telah dilakukan Bank Sampah Pitoe untuk keberlanjutan usaha.

Setelah mengidentifikasi CSF pada Bank Sampah Pitoe, maka akan dilakukan penetapan kriteria pada AHP. Selanjutnya dilakukan perancangan kuesioner untuk menetapkan pembobotan pada setiap kriteria. Dalam melakukan pembobotan akan melibatkan ahli Bank Sampah Pitoe. Hasil dari tahap ini adalah prioritas dari CSF yang telah dijalankan berdasarkan pendapat pihak bank sampah. Diagram alur penelitian secara lengkap disajikan pada Gambar 3.2 pada sub-bab berikutnya.

3.5 Bagan Alir Penelitian (*Flowchart*)

Berikut merupakan bagan aliran penelitian:



Gambar 3. 2 Bagan aliran proses

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode dalam melakukan pengolahan dan analisis data. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Computer Integrated Manufacturing for Open System* (CIMOSA) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Analisis CIMOSA digunakan untuk memetakan proses bisnis dari Bank Sampah Pitoe, sedangkan AHP digunakan untuk mengetahui prioritas dari *Critical Success Factors* yang telah diidentifikasi dari hasil wawancara dengan beberapa ahli dan dari aktivitas kritis hasil pemetaan proses bisnis Bank Sampah Pitoe.

3.6.1 *Computer Integrated Manufacturing for Open System* (CIMOSA)

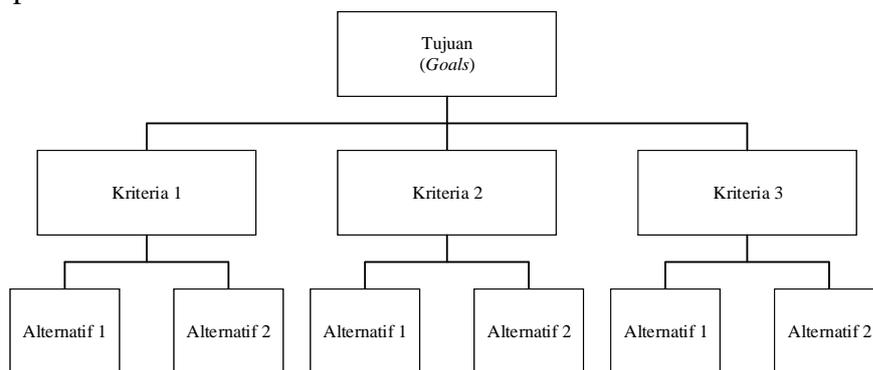
Tahap pertama pada penelitian ini adalah menggunakan CIMOSA untuk memetakan proses bisnis dari bank sampah. Menurut Sosa (2013) dalam menjalankan proses bisnis yang bergerak di bidang jasa seperti halnya bank sampah, dinilai lebih efektif jika menggunakan pendekatan sistem CIMOSA. Hal ini dikarenakan dalam pendekatan CIMOSA pembagian terbagi secara jelas antara sub makro dan sub mikro. Selain itu, pendekatan CIMOSA juga sudah meliputi semua aspek yang mendukung terlaksananya kegiatan proses bisnis bank sampah sehingga memudahkan dalam menjalankan proses bisnis sesuai dengan tujuannya. Data yang digunakan untuk menganalisis proses bisnis didapatkan dari hasil wawancara ahli Bank Sampah Pitoe dan hasil observasi. Kemudian data tersebut dipetakan berdasarkan pada aktivitas bisnis yang terdapat pada CIMOSA. CIMOSA akan menjadi salah satu acuan dalam menentukan faktor keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe.

3.6.2 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Setelah pemetaan proses bisnis dari Bank Sampah Pitoe serta wawancara dengan beberapa ahli, maka dilakukan penetapan kriteria pada AHP. Pada tahap penetapan kriteria dilakukan pengelompokan *success factors* yang telah diidentifikasi berdasarkan kesamaannya dan dikelompokkan berdasarkan pada perspektif *performance prism*. Setelah penetapan kriteria dan sub-kriteria, maka dilakukan perancangan kuesioner untuk menentukan bobot pada setiap kriteria dan sub-kriteria.

Pada tahap penentuan bobot dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada ahli Bank Sampah Pitoe. Pembobotan tersebut dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Menurut Saaty (2008) AHP merupakan teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian dari ahli untuk mendapatkan skala prioritas. AHP adalah alat pendukung keputusan yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah dengan keputusan yang kompleks, menggunakan struktur hierarki multi-level tujuan, kriteria, sub-kriteria dan alternatif. Data tersebut menggunakan satu set perbandingan berpasangan, perbandingan ini digunakan untuk memperoleh bobot pentingnya kriteria keputusan dan ukuran kinerja dari alternatif dalam hal masing-masing kriteria (Triantaphyllou & Mann, 1995). Berikut tahapan pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP):

1. Menyusun hierarki elemen keputusan
 - a. Mendefinisikan problematika atau permasalahan, dengan tujuan untuk dapat memperoleh konsep dari permasalahan dan mendefinisikan masalah sehingga mendapatkan solusi yang diinginkan.
 - b. Merinci elemen keputusan secara hierarkis, pada tahap penyusunan hierarki keputusan dapat dilakukan dengan cara mengelompokkan elemen-elemen atau alternatif keputusan ke dalam suatu sistem hierarki keputusan. Di dalam membuat struktur hierarki keputusan terdapat tiga level yaitu tujuan utama, kriteria dan alternatif. Tiga level tersebut dapat ditunjukkan pada Gambar 3.3



Gambar 3. 3 Struktur Hirarki dari AHP (Saaty T. L., 1994)

2. Mengumpulkan data preferensi antar elemen keputusan dengan perbandingan berpasangan (tolok ukur perbandingan dengan skala Saaty: 1-9).

Dalam menentukan kepentingan pada setiap tingkat hierarki dilakukan dengan teknik perbandingan berpasangan. Teknik perbandingan berpasangan dapat dilakukan dengan cara membandingkan elemen satu dengan elemen yang lain dalam satu tingkat hierarki secara berpasangan sehingga diperoleh nilai kepentingan dari masing-masing elemen.

Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot secara numerik pada setiap elemen yang dibandingkan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan responden. Responden yang memberikan penilaian dapat berupa ahli maupun bukan, akan tetapi responden tersebut terlibat dalam permasalahan ini. Data yang bersifat kualitatif tersebut dapat diubah ke dalam bentuk kuantitatif dengan melakukan skala perbandingan secara berpasangan yang dikembangkan oleh saaty. Skala perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Skala saaty: 1-9

Skala	Definisi	Keterangan
1	Sama sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>sama penting</i> dibandingkan elemen yang lain
3	Sedikit lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>sedikit lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain
5	Lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai <i>lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain
7	Sangat lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu <i>dinilai sangat lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain
9	Mutlak lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu <i>dinilai mutlak lebih penting</i> dibandingkan elemen yang lain
2,4,6,8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi	Nilai kompromi diantara dua nilai perbandingan terdekat

Sumber: (Saaty T. L., 1994)

- Menentukan prioritas dan bobot kepentingan setiap elemen keputusan (kriteria) dari data matriks berpasangan pada setiap level hierarki yang sama. Hasil dari perbandingan berpasangan tersebut akan dimodelkan dalam bentuk matrik A yang berukuran $n \times n$. Bentuk model matrik tersebut akan disajikan dalam Gambar 3.4.

C	A ₁	A ₂	...	A _n
A ₁	1	a ₁₂	...	a _{1n}
A ₂	a ₂₁	1	...	a _{2n}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A _n	a _{n1}	a _{n2}	...	1

Gambar 3. 4 Matriks perbandingan berpasangan (Saaty T. L., 1994)

Pada matriks n x n tersebut A₁, A₂....A_n merupakan elemen pada setiap tingkat hierarki keputusan. Nilai perbandingan berpasangan A_i dan A_j adalah A_{ij}.

4. Membuat pengujian konsistensi terhadap perbandingan setiap elemen berpasangan di setiap tingkat hierarki

Pengujian konsistensi bertujuan untuk mengetahui apakah pendapat antar ahli pada suatu kriteria akurat. Cara untuk dapat mengetahui *Consistency Index* (CI) dari pendapat tersebut, maka dapat digunakan formulasi sebagai berikut:

$$CI = \frac{L_{max} - n}{n - 1} \quad (3.1)$$

Dimana, CI = *Consistency Index*

L_{max} = *Eigen value max*

n = Jumlah yang dibandingkan / orde matriks

Batas ketidakkonsistenan diukur dengan menggunakan nilai rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi merupakan perbandingan antara *Consistency Index* (CI) dengan *Random Index* (RI). Dengan demikian rasio konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3.2)$$

Dimana, CR = *Consistency Ratio*

RI = *Random Index*

CI = *Consistency Index*

Nilai dari *Random Index* (RI) telah ditentukan, seperti yang disajikan pada Tabel 3.2

Tabel 3. 2 Nilai *random index*

Order Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber: (Saaty T. L., 1994)

Rasio konsistensi menunjukkan tingkat konsistensi dalam pengambilan keputusan saat melakukan perbandingan berpasangan. Jika nilai CR adalah kurang dari sama dengan 0.10, maka hal tersebut mengindikasikan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh pihak pengambil keputusan dapat dikatakan konsisten. Akan tetapi, jika nilai CR lebih besar dari 0.10, maka hal tersebut menunjukkan bahwa pengambil keputusan harus mempertimbangkan kembali atau mengevaluasi kembali penilaian dalam melakukan perbandingan berpasangan.

Metode AHP dapat memecahkan masalah dengan multi obyek dan multi kriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen yang ada. Oleh karena itu, model AHP dapat dikatakan sebagai model yang komprehensif. Pembuat keputusan dapat menentukan pilihan berdasarkan pada perbandingan berpasangan untuk membangun semua prioritas berdasarkan pada alternatif. Terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dari metode AHP. Berikut merupakan kelebihan dan kekurangan menggunakan metode AHP.

Kelebihan:

1. Struktur yang berhierarki, kriteria yang dipilih terdiri dari sub-sub kriteria.
2. Saling ketergantungan dari elemen-elemennya dan tidak memaksakan pemikiran yang linier
3. Memberikan konsistensi yang logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan prioritas.
4. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi pada kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
5. Membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model hierarki yang mudah dipahami.

Kekurangan:

1. Model AHP memiliki ketergantungan terhadap input utamanya. Input utama tersebut adalah persepsi dari seorang ahli sehingga dalam pengambilan keputusan melibatkan subyektifitas. Selain itu, pada model AHP jika ahli memberikan penilaian yang salah maka model AHP tidak menjadi berarti lagi.
2. Model AHP hanya model matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data dari hasil data yang diperoleh. Bab ini terdiri dari gambaran umum Bank Sampah Pitoe Jambangan, analisis kondisi kekinian bank sampah, proses bisnis dari bank sampah, penentuan *success factors*, identifikasi *success factors*, perancangan kuesioner AHP, penentuan ahli sebagai responden kuesioner, pembobotan dengan metode AHP, identifikasi CSF dan perhitungan tingkat rasio konsistensi.

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pada penelitian ini pengumpulan data diperoleh dari 2 sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan dengan wawancara secara langsung untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan dari bank sampah. Identifikasi faktor-faktor keberhasilan dari bank sampah diperoleh dengan melakukan wawancara pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya, Akademisi dalam bidang lingkungan dan ahli dari pihak Bank Sampah Pitoe. Informan tersebut ditentukan berdasarkan pada pengetahuan yang dimiliki mengenai bank sampah. Pada Tabel 4.1 disajikan data ahli yang dijadikan sebagai informan.

Tabel 4. 1 Data ahli

No.	Nama	Jabatan	Topik wawancara
1.	Satriya Soesanto	Kesekretariatan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surabaya	Faktor keberhasilan bank sampah
2.	Yulia Ratna Purwani	Direktur Bank Sampah Pitoe Jambangan	Faktor keberhasilan Bank Sampah Pitoe
3.	Nieke Karnaningroem, M.Sc	Kepala Lab. Manajemen Kualitas Lingkungan	Faktor keberhasilan bank sampah
4.	Dr. Ir. Mohammad Razif, MM	Dosen Teknik Lingkungan ITS	Faktor keberhasilan bank sampah

Selain data primer, peneliti juga mengumpulkan data sekunder mengenai profil dari Bank Sampah Pitoe dan kegiatan yang sudah dijalankan. Data sekunder tersebut diperoleh dari dokumen Bank Sampah Pitoe seperti dokumen profil bank sampah. Data sekunder terkait faktor-faktor keberhasilan dari organisasi nonprofit yang dijadikan sebagai referensi diperoleh dari jurnal.

4.2 Gambaran Umum Bank Sampah

Dalam penelitian ini, telah dilakukan pengumpulan data untuk dapat mengetahui aktivitas bisnis yang dijalankan oleh Bank Sampah Pitoe Jambangan

agar dapat mengidentifikasi aktivitas kritis. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan faktor keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe Jambangan. Data yang dikumpulkan didapatkan dengan melakukan wawancara pada ahli bank sampah untuk mengetahui proses bisnis dan kondisi kekinian dari bank sampah. Selain itu, data juga didapatkan melalui wawancara dengan pihak Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya serta akademisi untuk mengetahui faktor yang harus dimiliki oleh bank sampah untuk mencapai keberhasilan.

4.2.1 Profil Bank Sampah Pitoe Jambangan

Bank Sampah Pitoe Jambangan merupakan bank sampah yang berbentuk komunitas dari warga kampung. Bank sampah tersebut berfungsi sebagai tempat untuk mengumpulkan sampah, akan tetapi sampah tersebut dapat dicairkan dalam bentuk tabungan. Bank Sampah Pitoe berlokasi di RT 7 RW 3 Kelurahan Jambangan Surabaya. Masyarakat yang berada di RT 7 hampir semuanya antusias terhadap Bank Sampah Pitoe dibuktikan dengan hampir seluruh masyarakat RT 7 menjadi nasabah. Akan tetapi, ada beberapa warga dari RT 7 yang masih belum bergabung menjadi nasabah. Namun hal tersebut tidak menjadi kendala bagi Bank Sampah Pitoe untuk tetap beroperasi. Pada Gambar 4.1 ditunjukkan mengenai kondisi di Bank Sampah Pitoe.



Gambar 4. 1 Bank Sampah Pitoe Jambangan

Bank Sampah Pitoe berdiri pada tanggal 12 Februari 2012. Terbentuknya bank sampah tersebut berawal dari lomba *Green & Clean*. Lomba *Green & Clean* merupakan lomba mengenai penataan lingkungan yang diadakan oleh Pemerintah Kota Surabaya untuk kompetisi antar kampung. Bank sampah merupakan salah satu poin penilai dari dewan juri yang harus dimiliki oleh kampung untuk mengikuti kompetisi *Green & Clean*. Sistem kerja yang dilakukan oleh bank sampah

berpedoman pada Petunjuk Pelaksanaan (juklak) dari Pemerintah, akan tetapi Petunjuk Pelaksanaan tersebut dipadukan dengan kreativitas warga kampung agar dapat menciptakan sistem yang mudah dijalankan. Perpaduan antara juklak dan kreativitas warga tersebut menciptakan sebuah sistem pengelolaan dan administrasi bank sampah yang baik sehingga Bank Sampah Pitoe terpilih sebagai juara pada saat lomba *Green & Clean*. Bank Sampah Pitoe dianggap sebagai bank sampah yang terbaik sehingga dijadikan sebagai *role model* oleh bank sampah lain yang ada di Surabaya.

Kegiatan awal pada bank sampah seperti kegiatan bank pada umumnya. Kegiatan menabung merupakan salah satu aktivitas utama yang dijalankan oleh Bank Sampah Pitoe dalam kesehariannya. Akan tetapi, kegiatan menabung tersebut menggunakan sampah sebagai sarana, berbeda dengan bank-bank pada umumnya yaitu sarana yang digunakan untuk menabung adalah uang. Sampah yang ditabung oleh warga tersebut merupakan hasil dari pemilahan sampah pada tingkat rumah tangga. Hari operasional Bank Sampah Pitoe setiap hari Minggu pukul 08.00-10.00 sehingga warga dapat menyetorkan sampah pada hari operasional tersebut. Akan tetapi, selain hari Minggu jika ada warga yang menyetorkan sampah akan tetap dilayani oleh pengurus bank sampah. Sampah yang disetorkan oleh warga tersebut seperti plastik, kertas, botol dan lain-lain yang sudah dalam keadaan terpilah. Pada setiap jenis sampah yang disetor tersebut memiliki harga yang berbeda. Bank Sampah Pitoe juga menerima sampah yang masih belum terpilah, akan tetapi dengan harga yang berbeda. Sampah-sampah yang disetor tersebut akan ditimbang dan nilai dari sampah tersebut akan dicatat pada rekening nasabah. Setelah sampah terkumpul dalam jumlah yang banyak, maka petugas dari bank sampah akan menyetorkan ke pengepul setiap dua minggu sekali. Selain itu, dari pengurus bank sampah juga akan mengolah sampah menjadi kerajinan tangan dengan memanfaatkan sampah yang masih dapat digunakan.

Selain kegiatan menabung sampah, Bank Sampah Pitoe juga mulai mengembangkan usahanya dengan mengadakan pelatihan mengenai bank sampah serta pelatihan pembuatan kerajinan tangan dari daur ulang sampah. Sudah banyak manfaat yang dirasakan oleh warga sekitar dengan adanya Bank Sampah Pitoe. Aktivitas pemilahan sampah serta daur ulang sampah tidak hanya memberikan

dampak positif pada warga sekitar, akan tetapi juga memberikan dampak positif pada Kota Surabaya. Dengan adanya bank sampah, *volume* sampah yang dibuang ke TPA menurun. Hal ini menjadi dampak yang positif bagi kampung Jambangan sehingga kampung tersebut dapat menjuarai banyak perlombaan di bidang lingkungan. Selain itu, pihak luar banyak yang berdatangan melakukan kunjungan dengan tujuan untuk belajar mengenai lingkungan.

4.2.2 Visi Misi Bank Sampah Pitoe Jambangan

Visi:

Mengolah sampah secara mandiri dan tuntas di tempat untuk mewujudkan lingkungan bersih, nyaman dan bebas dari sampah.

Misi:

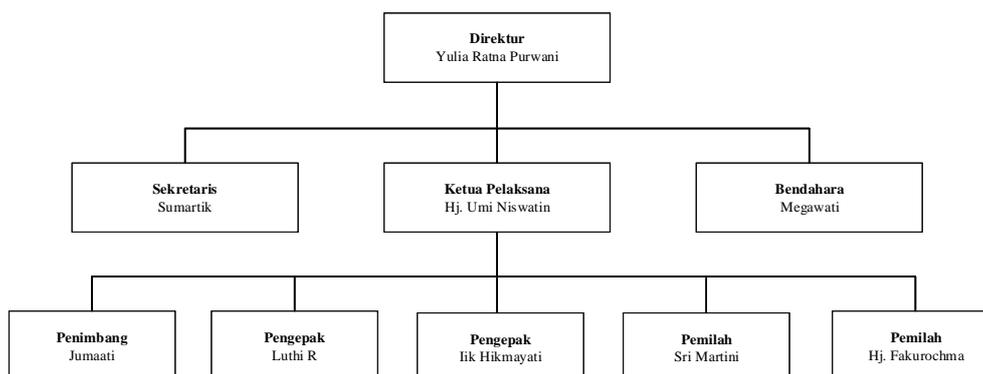
- a. Membantu peran Pemerintah dalam permasalahan sampah di Surabaya
- b. Mengurangi *volume* sampah di TPS
- c. Menciptakan pemberdayaan ekonomi masyarakat
- d. Menumbuhkan motivasi dan komitmen yang tinggi pada perilaku masyarakat, membudayakan mengurangi, memakai kembali dan mendaur ulang sampah
- e. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan pengelolaan sampah secara efektif, efisien dan berkesinambungan.

4.2.3 Struktur Organisasi Bank Sampah Pitoe Jambangan

Sumber daya manusia juga merupakan salah satu aspek yang harus dimiliki oleh suatu bisnis. Bank Sampah Pitoe saat ini memiliki 9 anggota pengurus, pada masing-masing pengurus tersebut memiliki *jobdesk* yang berbeda-beda sesuai dengan divisinya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2.

Dari Sembilan pengurus yang ada di Bank Sampah Pitoe tersebut merupakan *voluntary* dari warga di RT 7. Pada awal didirikannya bank sampah tersebut para pengurus diberikan pelatihan mengenai cara pemilahan sampah serta pelatihan kerajinan tangan. Hal tersebut dilakukan agar setiap pengurus dapat melakukan pengolahan sampah dengan baik. Masing-masing pada divisi tersebut memiliki *jobdesk* yang berbeda, pada Tabel 4.2 disajikan tugas dan tanggung jawab dari setiap jabatan pada Bank Sampah Pitoe.

Struktur Organisasi Bank Sampah Pitoe Jambangan



Gambar 4. 2 Struktur organisasi pada Bank Sampah Pitoe

Tabel 4. 2 Tugas dan tanggung jawab tiap jabatan di Bank Sampah Pitoe

Jabatan	Tugas dan Tanggung Jawab
Manajer	Mengendalikan seluruh kegiatan Bank Sampah Pitoe melalui masyarakat. Memimpin, mengkoordinir dan mengontrol jalannya aktivitas Bank Sampah Pitoe dan bagian-bagian yang ada di dalamnya. Menerima laporan atas kegiatan yang dikerjakan masing-masing bidang. Menandatangani surat penting. Memimpin rapat anggota tahunan dan melaporkan laporan pertanggung jawaban akhir pada anggota. Mengambil keputusan atas hal-hal yang dianggap penting bagi kelancaran kegiatan Bank Sampah Pitoe.
Ketua Pelaksana	Membantu manajer mengendalikan seluruh kegiatan Bank Sampah Pitoe Membantu manajer mengkoordinir dan mengontrol jalannya aktivitas Bank Sampah Pitoe dan bagian-bagian yang ada di dalamnya Memberikan pertimbangan kepada manajer dalam pengambilan keputusan atas hal-hal yang dianggap penting bagi kelancaran kegiatan bank sampah
Sekretaris	Mengarsipkan dokumen-dokumen penting Bank Sampah Pitoe, mencatat pada buku tabungan Menulis jadwal petugas bank sampah Bertanggung jawab terhadap buku tamu Bertanggung jawab terhadap pengadaan administrasi Bank Sampah Pitoe
Pemilahan	Bertanggung jawab terhadap pemilahan sampah Menyerahkan hasil pilahan kepada pengepak
Pengepak	Bertanggung jawab terhadap pengepakan sesuai dengan kategori sampah Bertanggung jawab terhadap persiapan penjualan bersama bendahara
Penimbang	Menimbang dan mencatat sampah dari nasabah Merekap hasil timbangan nasabah pada buku penimbangan Merekap pendapatan mingguan pada buku penimbang Menyerahkan catatan pendapatan mingguan pada sekretaris

Dari beberapa tugas dan tanggung jawab tersebut, sudah dilaksanakan sesuai dengan bagiannya. Akan tetapi, terkadang masih terjadi perangkapan *jobdesk* seperti contoh jika dari salah satu pengurus tidak dapat mengikuti kegiatan operasional Bank Sampah Pitoe pada hari minggu, maka akan digantikan oleh pengurus lain yang berada pada divisi berbeda.

4.2.4 Jenis-jenis Sampah yang Diterima Bank Sampah Pitoe Jambangan

Pada Bank Sampah Pitoe menerima berbagai jenis sampah baik itu sampah organik maupun sampah anorganik. Bank Sampah Pitoe tidak hanya menerima sampah yang sudah dalam keadaan terpilah, akan tetapi juga menerima sampah yang masih dalam keadaan belum terpilah. Harga yang ditawarkan untuk sampah dalam keadaan tidak terpilah berbeda dengan sampah yang sudah dipilah.

Bank Sampah Pitoe menerima sampah anorganik seperti botol, plastik, kertas, besi, alumunium dan lain-lain. Jenis sampah botol, plastik dan lain-lain akan dikelompokkan lagi sesuai dengan jenis bahannya. Dari berbagai jenis sampah tersebut tentu memiliki harga yang berbeda-beda. Pada Gambar 4.3 disajikan mengenai contoh jenis sampah kering yang diterima Bank Sampah Pitoe.



Gambar 4. 3 Jenis sampah kering

Dari beberapa jenis sampah tersebut akan disetorkan ke pengepul atau di daur ulang menjadi kerajinan tangan yang nantinya akan dijual di galeri Bank Sampah Pitoe. Sampah yang disetor tersebut akan dipilah oleh pengurus bank sampah untuk dibedakan antara sampah organik dan anorganik. Sampah anorganik yang masih mempunyai nilai jual akan dijadikan kerajinan tangan dan sisanya akan disetorkan

ke pengepul. Jenis sampah organik akan dijadikan kompos, akan tetapi tidak dapat dimasukkan ke dalam tabungan.



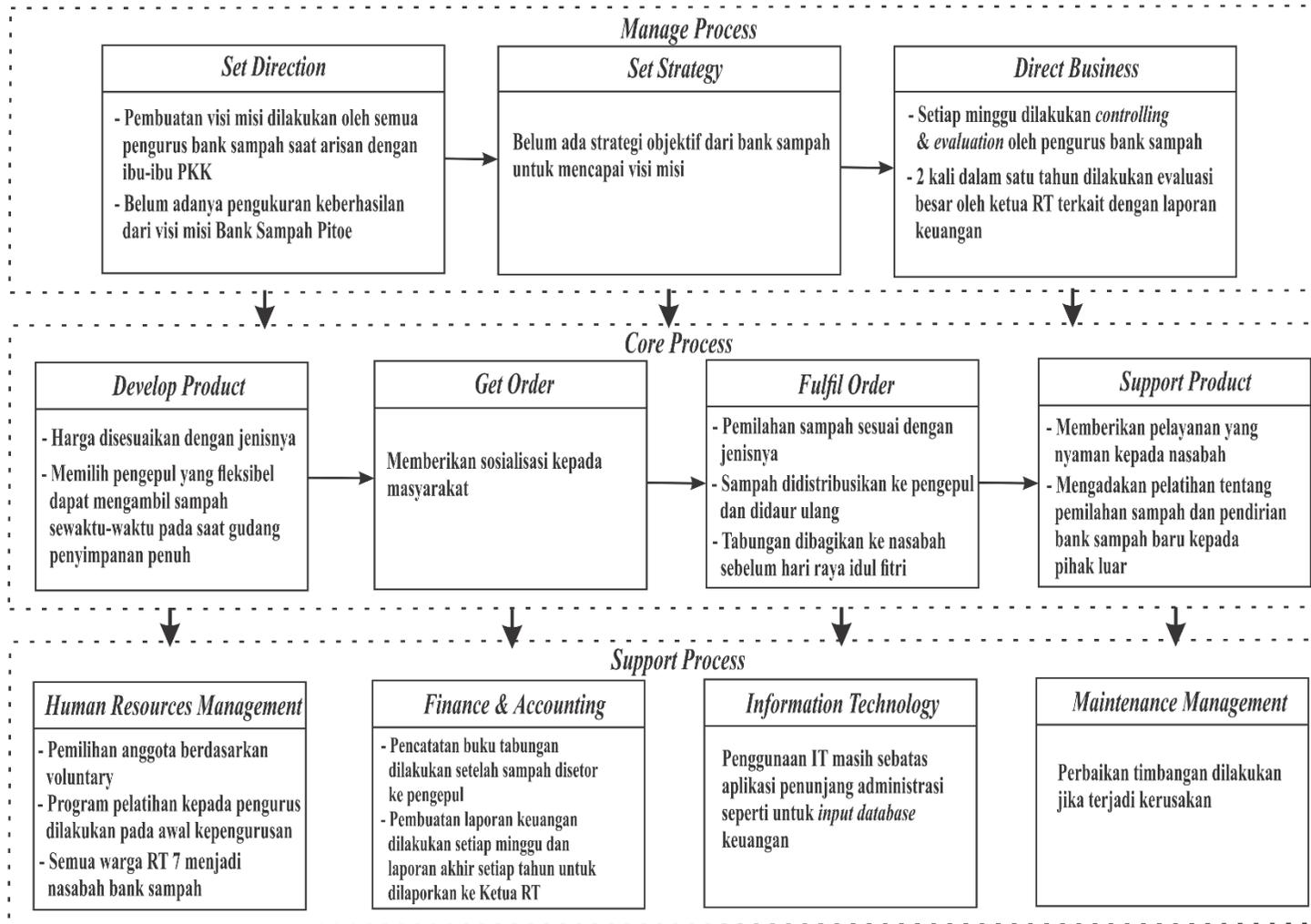
Gambar 4. 4 Fasilitas pengolahan kompos

Pengolahan kompos dilakukan oleh warga sendiri, di setiap blok RT 7 terdapat fasilitas pengomposan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.4.

4.3 Proses Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

Setelah mengetahui kondisi kekinian, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pemetaan proses bisnis dari Bank Sampah Pitoe. Hal tersebut bertujuan untuk memudahkan mengidentifikasi *success factors*. Metode yang digunakan untuk melakukan pemetaan proses bisnis adalah metode CIMOSA. Hal ini dikarenakan dalam pendekatan CIMOSA pembagian terbagi secara jelas antara sub makro dan sub mikro. Selain itu, pendekatan CIMOSA juga sudah meliputi semua aspek yang mendukung terlaksananya kegiatan proses bisnis bank sampah sehingga memudahkan dalam menjalankan proses bisnis sesuai dengan tujuannya. Pemetaan proses bisnis diperoleh dengan melakukan wawancara pada pihak Bank Sampah Pitoe, pada wawancara tersebut mengacu pada kerangka kerja CIMOSA seperti yang telah dijelaskan pada landasan teori. Setelah dilakukan pemetaan dari proses bisnis tersebut, maka akan diketahui gambaran variabel yang memengaruhi dari proses bisnis Bank Sampah Pitoe. Pemetaan proses bisnis menggunakan metode CIMOSA dilakukan sesuai dengan fungsinya. Dari hasil pemetaan tersebut maka dapat membantu dalam penentuan kriteria *success factors* pada Bank Sampah Pitoe. Pada Gambar 4.5 disajikan mengenai pemetaan dari proses bisnis Bank Sampah Pitoe menggunakan metode CIMOSA.

Proses Bisnis *Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture* (CIMOSA) Bank Sampah Pitoe Jambangan



Gambar 4. 5 Proses bisnis CIMOSA pada Bank Sampah Pitoe

Dari hasil pemetaan proses bisnis dan hasil dari wawancara ahli, maka didapatkan aktivitas kritis. Aktivitas kritis tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan *success factors* yang sesuai dengan kondisi eksisting Bank Sampah Pitoe. Pada Tabel 4.3 akan disajikan aktivitas kritis dari hasil pemetaan proses bisnis dan hasil wawancara ahli.

Tabel 4. 3 Aktivitas kritis pada proses bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

No.	Aktivitas Kritis
1.	Himbauan kepada masyarakat
2.	Jenis sampah yang disetorkan
3..	Sistem kerja sama dengan pihak lain
4.	Sistem pengelolaan sampah
5.	<i>Customer Relationship Management</i>
6.	Kompetensi pengurus
7.	Sistem pengelolaan keuangan

Berdasarkan pada aktivitas kritis tersebut maka akan dijadikan sebagai pedoman dalam menentukan *success factors* yang akan dibahas pada sub-bab berikutnya.

4.4 Penentuan *Success Factors*

Tahap pengolahan data selanjutnya adalah melakukan penetapan kriteria faktor keberhasilan pada Bank Sampah Pitoe. Penetapan kriteria dilakukan dengan 3 proses yaitu studi literatur, observasi secara langsung kondisi lapangan dan wawancara ahli.

Pada proses pertama yaitu studi literatur, melakukan *review* yang berkaitan dengan *critical success factors* dengan menggunakan metode AHP. *Review* tersebut dilakukan dengan menggunakan penelitian terdahulu. Pada bagian ini peneliti sudah memiliki 29 *success factors* yang digunakan untuk bahan diskusi, *success factors* tersebut akan disajikan pada Lampiran 3. Akan tetapi, jumlah *success factors* tersebut terdapat *success factors* yang dilebur maupun dihilangkan karena tidak sesuai dengan kondisi eksisting bank sampah. Pada penentuan *success factors*, dilakukan verifikasi oleh ahli dari pihak dinas, akademisi dan pihak internal dari bank sampah untuk menyesuaikan dengan kondisi eksisting bank sampah.

Proses kedua adalah melakukan observasi pada objek amatan yaitu Bank Sampah Pitoe. Observasi dilakukan untuk mengetahui gambaran proses bisnis yang dijalankan serta untuk mendukung dalam penentuan kriteria pada penelitian. Proses

selanjutnya yaitu melakukan wawancara pada ahli dari Bank Sampah Pitoe, Akademisi dan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surabaya. Proses ini merupakan proses inti yang dilakukan untuk penetapan kriteria. Pada proses ini melakukan diskusi mengenai informasi yang sudah didapatkan berdasarkan hasil studi literatur untuk dikonfirmasi dengan ahli. Data yang diperoleh akan disesuaikan dengan pemetaan pada proses bisnis menggunakan metode CIMOSA. Dari tiga proses yang telah dilakukan dalam memperoleh indikator *success factors*, diperoleh 5 kriteria dan 14 sub-kriteria yang akan digunakan dalam melakukan pembobotan menggunakan metode AHP. Identifikasi indikator tersebut berdasarkan pada kondisi eksisting yang ada di Bank Sampah Pitoe. Pada Tabel 4.4 disajikan hasil penetapan kriteria pada CSF.

Tabel 4. 4 Faktor-faktor keberhasilan Bank Sampah Pitoe Jambangan

Kriteria	Sub-kriteria
Kepuasan <i>Stakeholder</i>	<i>Service quality</i>
	Peningkatan jumlah nasabah
	Peningkatan jumlah profit
Strategi	Likuiditas bank sampah
	Dapat menerima segala macam sampah
Proses	Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah
	Cara pengelolaan sampah
Kapabilitas	Hubungan Baik dengan Masyarakat
	Pengetahuan Manajemen dalam Pengelolaan Sampah
	Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat
Kontribusi <i>Stakeholder</i>	<i>Hospitality</i> karyawan
	Dukungan Pihak Pemerintah Pada Bank Sampah
	Keterlibatan Pemerintah Sebagai Narasumber
	Tingkat partisipasi aktif masyarakat

Dari *success factors* yang didapatkan maka dapat dihubungkan dengan atribut kritis yang sebelumnya telah didapatkan melalui pemetaan proses bisnis menggunakan metode CIMOSA dan dari hasil wawancara dengan beberapa ahli. Hal tersebut menggambarkan kondisi eksisting *success factors* yang dijalankan oleh Bank Sampah Pitoe. Pada Tabel 4.5 ditunjukkan hubungan antara *success factors* dengan hasil pemetaan proses bisnis dan wawancara dengan ahli.

Tabel 4. 5 Hubungan *success factors* dengan aktivitas kritis dari proses bisnis dan hasil wawancara dengan ahli

No.	Aktivitas Kritis	<i>Success Factors</i>
1.	Himbauan kepada masyarakat	Tingkat partisipasi aktif masyarakat Peningkatan jumlah nasabah Hubungan baik dengan masyarakat
2.	Jenis sampah yang disetor	Dapat menerima segala macam sampah
3.	Sistem kerja sama dengan pihak lain	Kerja sama dengan pihak lain dibidang pengelolaan sampah Dukungan Pihak Pemerintah Pada Bank Sampah Keterlibatan Pemerintah Sebagai Narasumber
4.	Sistem pengelolaan sampah	Cara pengelolaan sampah
5.	<i>Customer Relationship Management</i>	<i>Service Quality</i>
6.	Kompetensi pengurus	Pengetahuan Manajemen dalam Pengelolaan Sampah Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat <i>Hospitality</i> karyawan
7.	Sistem pengelolaan keuangan	Likuiditas bank sampah Peningkatan profit

4.5 Identifikasi *Success Factors*

Setelah menentukan *success factors* dan sub faktor melalui 3 proses yang telah dijelaskan pada sub-bab 4.4, maka selanjutnya akan dijelaskan mengenai hierarki yang diusulkan yang terdiri dari 3 tingkat dan lima kategori berdasarkan pada perspektif *performance prism*. Faktor-faktor dan sub-faktor akan membentuk model susunan hierarki, yang akan ditunjukkan pada sub-bab berikutnya. Berikut merupakan penjelasan sub kriteria pada setiap kriteria:

4.5.1 Perspektif Kepuasan *Stakeholder*

Berikut merupakan *success factors* dari perspektif kepuasan *stakeholder*:

1. *Service Quality*

Service quality merupakan salah satu hal yang harus ditingkatkan oleh bank sampah. Semakin baik *service quality* yang diberikan kepada nasabah, maka nasabah akan semakin loyal. Penyelesaian komplain dari nasabah dan pelayanan saat transaksi menjadi salah satu penilaian dari nasabah mengenai *service quality*. Kualitas pelayanan yang baik akan dapat memengaruhi kinerja dari bank sampah. Oleh karena itu, faktor ini dijadikan sebagai *success factors* pada bank sampah.

2. Peningkatan Jumlah Nasabah

Meningkatkan jumlah nasabah dapat menjadi salah satu cara bank sampah untuk mencapai tujuan utamanya yaitu mengurangi jumlah sampah di Surabaya. Bertambahnya nasabah secara tidak langsung akan mengurangi penumpukan sampah di TPA, karena sampah yang seharusnya dibuang ke TPA akhirnya dikelola oleh bank sampah. Selain itu, dengan adanya peningkatan nasabah pada bank sampah juga menunjukkan bahwa masyarakat lebih antusias terhadap masalah sampah di Surabaya. Sehingga faktor ini dijadikan sebagai *success factor* pada bank sampah.

3. Peningkatan Jumlah *Profit*

Peningkatan jumlah *profit* dapat menjadi salah satu cara bank sampah untuk *sustain*. Semakin banyak uang yang diterima oleh bank sampah, maka hal tersebut menunjukkan bahwa aktivitas bisnis yang dijalankan oleh bank sampah semakin baik. Pada hal ini *profit* yang diperoleh bank sampah akan diputar kembali untuk kegiatan operasional bank sampah, sehingga *profit* yang meningkat sangat membantu bank sampah dalam hal kegiatan operasional.

4. Likuiditas Bank Sampah

Likuiditas bank sampah merupakan kemampuan bank sampah dalam memenuhi permintaan nasabah akan peminjaman dan memberikan fleksibilitas jika tabungan ditarik oleh nasabah. Selain itu, likuiditas bank sampah juga diartikan sebagai kemampuan bank sampah untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Bank sampah yang baik mampu membayar jumlah uang yang ditarik oleh nasabah pada saat uang tersebut dibutuhkan. Oleh karena itu, faktor ini menjadi salah satu *success factors* dari bank sampah.

4.5.2 Perspektif Strategi

Berikut merupakan *success factors* dari perspektif strategi:

1. Dapat Menerima Segala Macam Sampah

Menerima segala jenis sampah merupakan ketentuan yang dilakukan oleh bank sampah agar dapat mempermudah pihak nasabah. Dengan adanya ketentuan tersebut akan meningkatkan kesadaran nasabah untuk menyetorkan sampah yang dihasilkan dari kegiatan sehari-hari. Dari jenis sampah yang

diterima akan menjadi salah satu bahan pertimbangan nasabah untuk menyetorkan sampah pada bank sampah. Oleh karena itu, faktor ini dirumuskan untuk menjadi *success factors*.

2. Kerja sama dengan Pihak lain dalam bidang Pengelolaan Sampah

Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah merupakan cara yang dilakukan oleh bank sampah untuk dapat mengelola sampah yang disetor nasabah, seperti kerja sama dengan pengepul. Selain itu, tujuan diadakan kerja sama agar bank sampah dapat menambah fasilitas pelayanan yang ditawarkan kepada nasabah. Semakin baik fasilitas yang ditawarkan oleh bank sampah, maka dari pihak nasabah akan semakin terdorong untuk terlibat dalam kegiatan bank sampah. Oleh karena itu, faktor ini menjadi salah satu *success factors* dari bank sampah.

4.5.3 Perspektif Proses

Berikut merupakan *success factors* dari perspektif proses:

1. Cara Pengelolaan Sampah

Cara pengelolaan sampah merupakan proses inti yang dilakukan oleh bank sampah. Pada *success factors* ini terdiri dari proses pemilahan, penimbangan, pencatatan dan pengepakan. Proses pengelolaan sampah yang baik akan memengaruhi kepuasan dari nasabah, sehingga nasabah akan loyal pada bank sampah. Dengan demikian faktor ini dirumuskan untuk menjadi *success factors* pada bank sampah.

2. Hubungan Baik dengan Masyarakat

Hubungan baik dengan masyarakat merupakan faktor yang harus dimiliki oleh bank sampah. Dengan adanya hubungan baik dengan masyarakat maka akan memudahkan pihak bank sampah dalam melakukan sosialisasi, sehingga kinerja bank sampah lebih efisien. Selain itu, nasabah juga akan sering terlibat dalam kegiatan pemilahan sampah secara mandiri. Dengan terlibatnya masyarakat dalam kegiatan pemilahan sampah, maka akan memengaruhi pada *success factors* yang lainnya seperti peningkatan jumlah nasabah. Oleh karena itu, faktor ini dijadikan sebagai salah satu *success factors* pada bank sampah.

4.5.4 Perspektif Kapabilitas

Berikut merupakan *success factors* dari perspektif kapabilitas:

1. **Pengetahuan Manajemen dalam Pengelolaan Sampah**
Pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah menjadi salah satu faktor yang harus dimiliki oleh manajemen bank sampah. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh bank sampah, maka akan semakin besar kemungkinan adanya inovasi-inovasi yang muncul. Jika hal ini dimiliki oleh bank sampah, maka dapat meningkatkan *competitive advantage* bank sampah dari segi sumber daya manusia yang dimiliki.
2. **Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat**
Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat merupakan salah satu *success factors* yang harus dilakukan oleh bank sampah. Kemampuan dalam meyakinkan masyarakat tersebut terkait dengan meyakinkan sistem yang dijalankan oleh bank sampah. Nasabah akan semakin percaya kepada pihak bank sampah, jika pelayanan yang diberikan dapat meyakinkan nasabah. Hal tersebut secara langsung akan berpengaruh pada loyalitas nasabah. Sehingga, nasabah juga akan mempromosikan bank sampah pada pihak lain.
3. **Hospitality Karyawan**
Hospitality karyawan merupakan cara yang dapat membangun hubungan baik dengan nasabah. Dengan adanya *hospitality* karyawan, maka akan menjadi bukti kualitas dari bank sampah. Semakin tinggi *hospitality* karyawan yang dimiliki oleh bank sampah, maka akan semakin banyak nasabah yang nyaman terhadap pelayanan dari bank sampah. Secara tidak langsung hal tersebut akan memengaruhi pada peningkatan jumlah nasabah.

4.5.5 Perspektif Kontribusi Stakeholder

Berikut merupakan *success factors* dari kontribusi *stakeholder*

1. **Dukungan Pihak Pemerintah Pada Bank Sampah**
Dukungan pihak pemerintah sangat diperlukan oleh bank sampah karena hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah peduli terhadap bank sampah. Berhasil atau tidaknya program yang dijalankan oleh bank sampah, secara tidak langsung juga dipengaruhi oleh peran pemerintah. Pemerintah

menyediakan juklak untuk bank sampah sebagai panduan bagi bank sampah dalam melaksanakan programnya. Juklak tersebut bersifat fleksibel karena dapat diterapkan sesuai kebutuhan bank sampah. Juklak tersebut disajikan pada Lampiran 2.

2. Keterlibatan Pemerintah sebagai Narasumber

Faktor ini diartikan sebagai tingkat keterlibatan pemerintah dalam memberikan arahan secara langsung. Pemerintah memberikan arahan secara langsung dengan menjadi pembicara pada seminar maupun pelatihan yang diadakannya. Dengan adanya keterlibatan pemerintah secara langsung, hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah mendukung program bank sampah.

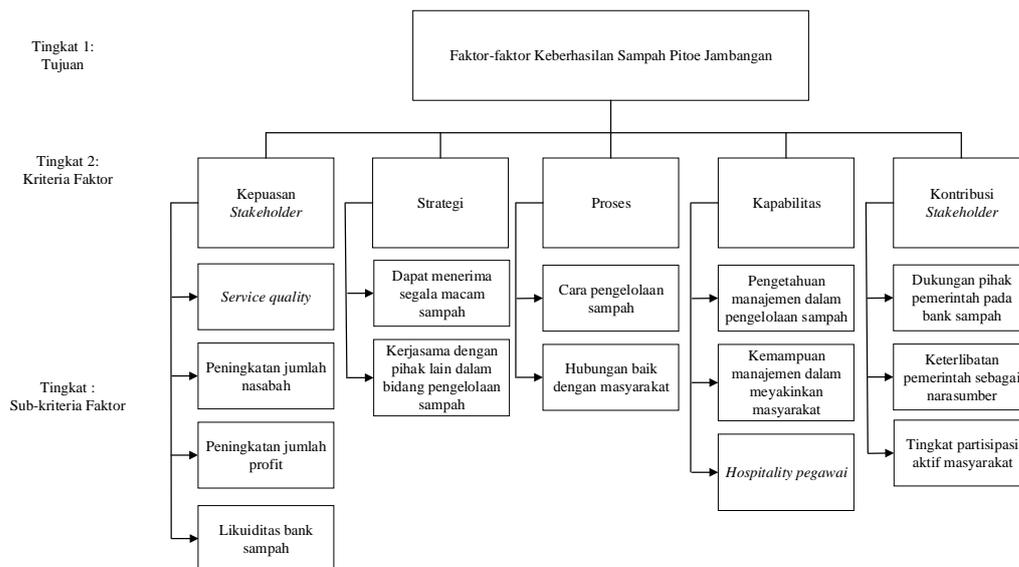
3. Tingkat Partisipasi Aktif Masyarakat

Tingkat partisipasi aktif masyarakat merupakan bukti dari antusiasme masyarakat dengan adanya bank sampah. Semakin tinggi partisipasi dari masyarakat, maka akan semakin banyak masyarakat yang peduli akan lingkungan. Selain itu, sampah yang disetorkan ke TPA juga akan semakin berkurang. Tingkat partisipasi aktif masyarakat akan memengaruhi pada kinerja dari bank sampah karena masyarakat mempunyai peran penting dalam berjalannya bank sampah.

4.6 Perancangan Kuesioner AHP

Pada tahap ini menjelaskan mengenai *success factors* yang telah diidentifikasi dan dibuat menjadi hierarki AHP, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.6. Model keberhasilan bank sampah diambil berdasarkan pada pemetaan proses bisnis bank sampah dan hasil wawancara dengan ahli. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan keberhasilan dari bank sampah dan dikelompokkan pada tingkat yang berbeda dari hierarki. Pada hierarki tersebut terdiri dari 3 tingkatan, pada tingkatan pertama adalah tujuan dari pemecahan permasalahan, tingkatan kedua adalah kriteria yang dijadikan pilihan dan tingkatan ketiga adalah sub-kriteria.

Metode AHP diadopsi dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi CSF untuk bank sampah dengan model hierarki. Terdapat 14 *success factors* yang diambil, yang kemudian dikelompokkan ke dalam 5 aspek keberhasilan. Kelima aspek tersebut adalah kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder*.



Gambar 4. 6 Hierarki keputusan pada AHP

Tingkatan hierarki yang telah dibuat akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Kuesioner *pairwise comparison* pada penelitian ini adalah perbandingan antar kriteria dan perbandingan antar sub-kriteria. Adapun kuesioner pada penelitian ini akan dilampirkan pada Lampiran 4. Penyusunan kuesioner pada penelitian ini terdiri dari beberapa bagian, antara lain:

1. Pendahuluan dan tabel skala perbandingan, pada bagian ini berisikan mengenai perkenalan diri dari peneliti dan penjelasan mengenai penelitian. Selain itu, pada bagian ini juga menjelaskan mengenai arti dari nilai skala pembobotan yang akan digunakan responden dalam melakukan perbandingan.
2. Hierarki keputusan, pada bagian ini berisikan mengenai struktur AHP yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Profil responden dan petunjuk pengisian kuesioner, pada bagian ini berisikan profil responden yang terdiri dari nama, jabatan dan lama bekerja. Selain itu, pada bagian ini juga berisikan mengenai petunjuk atau contoh pengisian kuesioner.
4. Tabel *pairwise comparison*, berisikan tabel perbandingan berpasangan yang digunakan responden dalam melakukan pengisian kuesioner.

4.7 Penentuan Ahli Sebagai Responden AHP

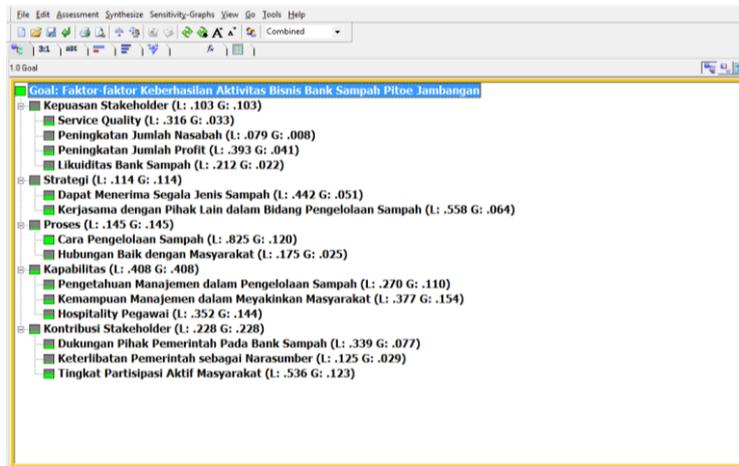
Pada penelitian ini penentuan hierarki pada AHP dilakukan dengan wawancara. Pertama, faktor keberhasilan diidentifikasi melalui tinjauan pustaka dan wawancara langsung dengan pihak Bank Sampah Pitoe, pihak dinas dan akademisi. Penentuan ahli sebagai responden kuesioner ditentukan berdasarkan jabatan yang ada di Bank Sampah Pitoe. Ahli tersebut dipilih berdasarkan pengurus yang berkompeten di bank sampah karena sering terlibat dalam kegiatan pelatihan untuk pihak luar. Total ahli yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah 3 orang dengan memperhatikan kompetensi dalam masa jabatan di bank sampah. Selain itu, beberapa ahli ini berada di manajemen tingkat atas. Pada Tabel 4.6 disajikan data responden kuesioner pada penelitian ini.

Tabel 4. 6 Data Responden Kuesioner

Nama Ahli	Jabatan	Lama Bekerja
Yulia Ratna Purwani	Direktur Bank Sampah Pitoe	6 Tahun
Megawati	Bendahara	6 Tahun
Iik Hikmayati	Pengepakan	6 Tahun

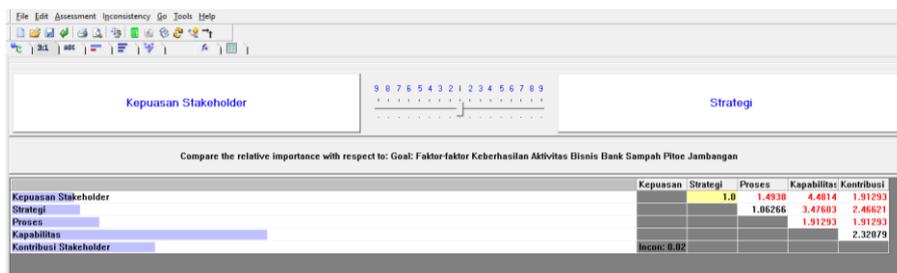
4.8 Pembobotan Faktor-Faktor Keberhasilan Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan

Berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diberikan kepada ahli di Bank Sampah Pitoe, maka didapatkan bobot tingkat kepentingan pada masing-masing kriteria dan sub-kriteria. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software* Expert Choice. Setelah mendapatkan bobot dari ahli Bank Sampah Pitoe, maka penilaian bobot akan diinput ke dalam *software* Expert Choice untuk melihat tingkat prioritas. Penginputan tiga responden tersebut menggunakan “*Participants Table*” yang terdapat pada menu “*go*”, setelah itu pilih “*edit*” lalu “*add N participant*” untuk menambahkan jumlah partisipan yang masuk dalam kategori ahli. Pada “*participant*” terdapat fitur centang yang dapat mengatur hasil dari partisipan yang akan dihitung dalam pembobotan kombinasi. Pada Gambar 4.7 merupakan hasil dari pembobotan menggunakan Expert Choice yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 4. 7 Pembobotan kriteria dan sub-kriteria

Setelah melakukan penginputan bobot dari semua ahli, maka dilakukan perhitungan bobot kombinasi dari ketiga ahli tersebut dengan menggunakan *software* Expert Choice seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.8. Langkah yang dilakukan yaitu dengan memilih menu “Assessment” lalu pilih “Combine Participants Judgments/Data” lalu pilih “Entire Hierarchy”, dan yang terakhir pilih “Judgement Only”



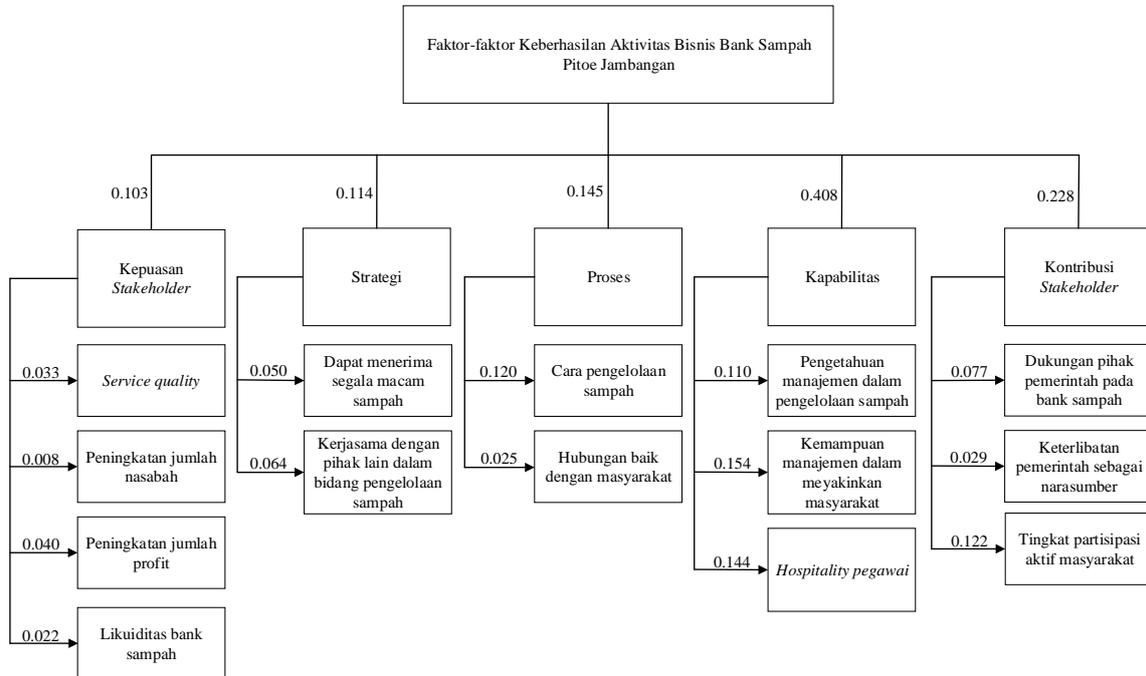
Gambar 4. 8 Pembobotan kriteria pada Expert Choice

Setelah mendapatkan bobot dari hasil kuesioner mengenai identifikasi CSF pada Bank Sampah Pitoe, kemudian dari data pembobotan ketiga ahli tersebut direkap. Pada Tabel 4.7 disajikan hasil rekap bobot faktor-faktor keberhasilan Bank Sampah Pitoe dengan cara manual. Dimana bobot korelasi dapat dicari dengan cara mengalikan bobot kriteria dengan bobot sub-kriteria. Hasil pembobotan tersebut akan dikatakan konsisten dan dapat diandalkan jika tingkat *inconsistency* kurang dari atau sama dengan 0.10.

Tabel 4. 7 Rekap bobot kuesioner

Kriteria	Sub-kriteria	Bobot kriteria	Ahli 1		Ahli 2		Ahli 3			
			Bobot sub-kriteria	Bobot korelasi	Bobot kriteria	Bobot sub-kriteria	Bobot korelasi	Bobot kriteria	Bobot sub-kriteria	Bobot korelasi
Kepuasan stakeholder	<i>Service quality</i>	0.180	0.258	0.046	0.085	0.261	0.022	0.039	0.408	0.016
	Peningkatan jumlah nasabah		0.059	0.011		0.091	0.008		0.078	0.003
	Peningkatan jumlah profit		0.313	0.056		0.410	0.035		0.417	0.016
	Likuiditas bank sampah		0.370	0.067		0.238	0.020		0.097	0.004
Strategi	Dapat menerima segala jenis sampah	0.053	0.500	0.027	0.085	0.333	0.028	0.173	0.500	0.087
	Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah		0.500	0.027		0.667	0.057		0.500	0.087
Proses	Cara pengelolaan sampah	0.039	0.875	0.034	0.492	0.833	0.410	0.086	0.750	0.065
	Hubungan baik dengan masyarakat		0.125	0.005		0.167	0.082		0.250	0.022
Kapabilitas	Pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah	0.555	0.726	0.403	0.260	0.122	0.032	0.252	0.114	0.029
	Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat		0.102	0.057		0.558	0.145		0.481	0.121
	<i>Hospitality</i> pegawai		0.172	0.095		0.320	0.083		0.405	0.102
Kontirbusi stakeholder	Dukungan pihak pemerintah pada bank sampah	0.173	0.435	0.075	0.078	0.185	0.014	0.451	0.429	0.193
	Keterlibatan pemerintah sebagai narasumber		0.078	0.013		0.156	0.012		0.143	0.064
	Tingkat partisipasi aktif masyarakat		0.478	0.083		0.659	0.051		0.429	0.193

Selanjutnya setelah mendapatkan bobot dari ketiga ahli tersebut maka dilakukan pembobotan secara kombinasi. Pada Gambar 4.9 akan disajikan hasil rekap bobot kombinasi dari ketiga ahli.

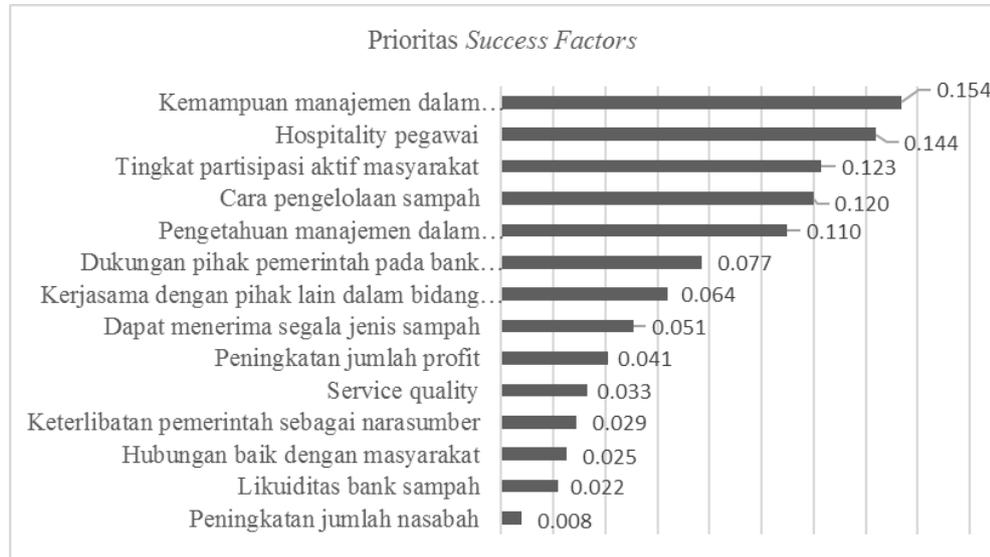


Gambar 4. 9 Hierarki AHP dengan hasil bobot kombinasi

4.9 Identifikasi *Critical Success Factors*

Pada penelitian ini, identifikasi *critical success factors* dilakukan berdasarkan pada hasil pembobotan yang dilakukan oleh ahli di Bank Sampah Pitoe menggunakan metode AHP. Model hierarki yang ditunjukkan pada Gambar 4.6 yang terdapat pada sub-bab sebelumnya, dibagi menjadi *goal* (tujuan dari masalah), kriteria (dimensi atau perspektif) dan tingkat sub-kriteria (faktor penentu keberhasilan dari bank sampah). Kategori *critical success factors* ditentukan dari nilai sub-kriteria dari masing-masing perspektif. Dari hasil pembobotan yang dilakukan, didapatkan CSF dari masing-masing lima kriteria yang telah ditentukan. Pada kriteria kepuasan *stakeholder*, sub-kriteria peningkatan jumlah *profit* menjadi CSF dengan nilai bobot 0.040. Pada kriteria strategi, sub-kriteria kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah menjadi CSF dengan nilai bobot 0.064. Pada kriteria proses, sub-kriteria cara pengelolaan sampah menjadi CSF dengan nilai bobot 0.120. Pada kriteria kapabilitas, sub-kriteria kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat menjadi CSF dengan nilai bobot 0.154.

pada kriteria kontribusi stakeholder, sub-kriteria tingkat partisipasi aktif masyarakat menjadi CSF dengan nilai bobot 0.122. Pada Gambar 4.10 disajikan mengenai prioritas *success factors* berdasarkan semua perspektif.



Gambar 4. 10 Prioritas dari *success factors*

4.10 Perhitungan Tingkat Rasio Konsistensi

Pada penelitian ini, tiga ahli berpartisipasi dalam melakukan pembobotan terhadap faktor-faktor keberhasilan Bank Sampah Pitoe. Pada Tabel 4.8 disajikan mengenai uji konsistensi dari tiga ahli. Dari tiga ahli tersebut rasio konsistensi di bawah nilai maksimum yaitu 0.10, hal tersebut berarti bahwa data yang diberikan oleh ahli konsisten dan dapat diandalkan.

Tabel 4. 8 Indeks konsistensi ahli

Ahli	Indeks Konsistensi Individu	Indeks Konsistensi Keseluruhan
Ahli 1	0.08	
Ahli 2	0.02	0.02
Ahli 3	0.05	

Pengolahan data pada sub-bab ini mengambil contoh dari perhitungan bobot kriteria dari ahli 3. Berikut merupakan hasil pembobotan kriteria yang dilakukan oleh ahli 3.

Tabel 4. 9 Pembobotan kriteria AHP pada ahli 3

Kriteria	Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi Stakeholder
Kepuasan Stakeholder	1	0.2	0.25	0.17	0.14
Strategi	5	1	3	0.5	0.33
Proses	4	0.33	1	0.33	0.14
Kapabilitas	6	2	3	1	0.5
Kontribusi Stakeholder	7	3	7	2	1

Pada Tabel 4.9 merupakan nilai bobot kriteria dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh ahli Bank Sampah Pitoe. Berikut merupakan tahapan dalam melakukan perhitungan tingkat rasio konsistensi dengan cara manual.

1. Menjumlahkan nilai-nilai pada matriks dari setiap kolom. Nilai matriks tersebut seperti yang diberikan oleh ahli saat mengisi kuesioner. Berikut contoh dari perhitungan perspektif kepuasan *stakeholder* ($1 + 5 + 4 + 6 + 7 = 23$). Pada Tabel 4.10 disajikan hasil penjumlahan kriteria AHP dari pembobotan ahli 3

Tabel 4. 10 Hasil penjumlahan kriteria AHP

Kriteria	Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi Stakeholder
Kepuasan Stakeholder	1	0.2	0.25	0.17	0.14
Strategi	5	1	3	0.5	0.33
Proses	4	0.33	1	0.33	0.14
Kapabilitas	6	2	3	1	0.5
Kontribusi Stakeholder	7	3	7	2	1
Jumlah	23	6.53	14.25	4	2.12

2. Membagi setiap nilai dari matriks dengan jumlah kolom berdasarkan pada perspektif, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.11. Hal ini bertujuan untuk memperoleh bobot prioritas. Berikut contoh perhitungan pada perspektif kepuasan *stakeholder* ($1/23 = 0.04$; $5/23 = 0.22$; $4/23 = 0.17$; $6/23 = 0.26$; $7/23 = 0.30$)

Tabel 4. 11 Hasil pembagian nilai kolom kriteria AHP

Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi Stakeholder
0.04	0.03	0.02	0.04	0.07
0.22	0.15	0.21	0.13	0.16
0.17	0.05	0.07	0.08	0.07
0.26	0.31	0.21	0.25	0.24
0.30	0.46	0.49	0.50	0.47

- Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris pada matriks, kemudian membaginya dengan jumlah ordo matriks untuk mendapatkan nilai rata-rata seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.12. Berikut contoh perhitungan pada perspektif kepuasan *stakeholder* $(0.04 + 0.03 + 0.02 + 0.04 + 0.07)/5 = 0.04$. Pada Tabel 4.11 merupakan hasil yang diperoleh dari perhitungan yang telah dilakukan:

Tabel 4. 12 Hasil pembagian dengan jumlah ordo

Kepuasan Stakeholder	0.04
Strategi	0.17
Proses	0.09
Kapabilitas	0.25
Kontribusi Stakeholder	0.45

- Kalikan hasil dari poin nomor 3 dengan matriks awal, hasil dari perkalian tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.13. Berikut contoh perhitungan pada perspektif kepuasan *stakeholder* $((0.04 \times 1) + (0.17 \times 0.2) + (0.09 \times 0.25) + (0.25 \times 0.17) + (0.45 \times 0.14)) = 0.20$

Tabel 4. 13 Hasil perkalian bobot kriteria AHP

Kepuasan Stakeholder	0.20
Strategi	0.92
Proses	0.46
Kapabilitas	1.33
Kontribusi Stakeholder	2.37

- Menghitung *Eigen Value* dengan cara membagi hasil dari poin nomor 4 dengan poin nomor 3 secara berurutan, selanjutnya di rata-rata. Hasil dari perhitungan *Eigen Value* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.14. Berikut contoh dari perspektif kepuasan *stakeholder* $(0.20/0.04 = 5.0)$

Tabel 4. 14 Hasil perhitungan *Eigen Value*

Kepuasan Stakeholder	5.0
Strategi	5.3
Proses	5.1
Kapabilitas	5.3
Kontribusi Stakeholder	5.3
Rata-rata	5.2

- Menghitung *Consistency Index* dengan rumus $CI = (Eigen Value_{Max} - n)/(n - 1)$, dimana n merupakan jumlah kriteria
 $CI = (5.2 - 5)/(5 - 1) = 0.052$

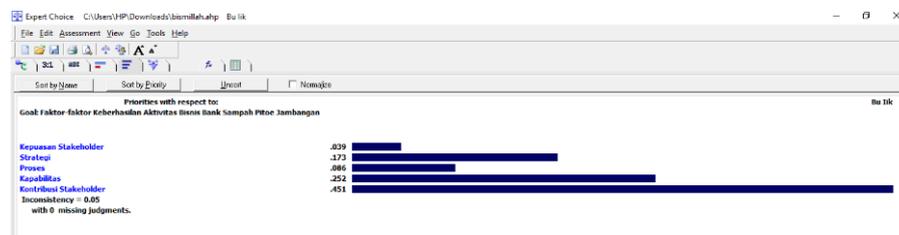
7. Melihat rasio indeks pada AHP. Nilai konversi rasio indeks dapat dilihat pada Tabel 4. 15, kriteria AHP berjumlah 5, jika dikonversikan ke *Random Index* menjadi 1.12

Tabel 4. 15 Nilai *random index*

Order Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

8. Menghitung *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus *Consistency Index* dibagi dengan *Random Index*.

$$CR = CI/RI = 0.052/1.12 = 0.047 \text{ atau } 0.05$$



Gambar 4. 11 *Consistency* ahli 3

Pada umumnya nilai CR adalah ≤ 0.10 , nilai CR yang rendah menunjukkan semakin konsistennya perbandingan responden. Sebaliknya, jika nilai CR besar menunjukkan bahwa tidak konsisten dan tidak dapat diandalkan perbandingan yang dilakukan oleh responden sehingga harus dilakukan pengambilan data kembali. Dari perhitungan yang telah dilakukan, nilai CR kriteria dari ahli 3 adalah 0.05 yang artinya data tersebut konsisten dan valid. Nilai CR tersebut juga dapat digambarkan pada *software* Expert Choice, seperti pada Gambar 4.11 yang menunjukkan hasil dari *consistency ratio* ahli 3.

BAB V

ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis tersebut terdiri dari analisis perbandingan antar kriteria dan sub-kriteria serta implikasi manajerial.

5.1 Analisis Perbandingan Antar Kriteria

Pada penelitian ini model hierarki AHP yang telah ditentukan terdapat lima perspektif dengan menggunakan perspektif pada *performance prism* yaitu kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder*. Dari lima kriteria tersebut merupakan usulan dari peneliti dan dijadikan sebagai salah satu pedoman dalam melakukan wawancara sehingga dapat sesuai dengan kondisi bank sampah. Lima kriteria tersebut dipilih berdasarkan kebutuhan dalam mengetahui faktor-faktor keberhasilan pada Bank Sampah Pitoe. Lima kriteria tersebut menggunakan perspektif dari penelitian yang dilakukan oleh Adams & Neely (2000) mengenai kinerja metode *prism* dalam praktik.

Berdasarkan pada tahap pengolahan data didapatkan bahwa bobot terbesar dari hasil kombinasi bobot ketiga ahli adalah kriteria kapabilitas dengan bobot 0.408. Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli kapabilitas dinilai memiliki prioritas pertama karena di dalam bank sampah harus memiliki manajemen yang baik agar dapat meningkatkan daya saing serta memuaskan nasabah. Manajemen yang baik seperti dalam hal kemampuan dari pengurus bank sampah untuk mengelola sampah dan kemampuan dalam menjalin hubungan baik dengan masyarakat. Bobot terbesar kedua adalah kriteria kontribusi *stakeholder* dengan bobot 0.228, kontribusi *stakeholder* dinilai memiliki prioritas kedua karena dengan kemampuan manajemen yang dimiliki oleh bank sampah baik, maka harus diimbangi dengan adanya dukungan dari *stakeholder* internal maupun eksternal agar dapat berjalan dengan maksimal.

Selanjutnya bobot terbesar ketiga adalah kriteria proses dengan bobot 0.145 karena proses pengelolaan sampah yang baik, maka citra pihak luar terhadap bank sampah juga akan baik sehingga semakin banyak nasabah yang antusias. Bobot terbesar keempat adalah kriteria strategi dengan bobot 0.114, adanya strategi yang

baik tetapi proses yang dijalankan oleh bank sampah tidak maksimal, maka strategi tersebut tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya bobot terbesar yang kelima adalah kepuasan *stakeholder* dengan bobot 0.103, kepuasan *stakeholder* akan mengikuti jika proses yang dijalankan oleh bank sampah sesuai dengan keinginan *stakeholder*.

5.1.1 Analisis Perspektif Kapabilitas

Kapabilitas menjadi kriteria yang memiliki bobot terbesar pada penelitian ini. Nilai 0.408 menunjukkan tingkat kepentingan yang sangat besar pada kriteria ini dibandingkan dengan kriteria yang lain. Kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki Bank Sampah Pitoe merupakan salah satu aspek penting untuk dapat mendukung berjalannya kegiatan operasional dari bank sampah. Dalam konteks kewirausahaan komersial maupun sosial keberhasilan usaha tergantung pada kekuatan empat atribut yang saling berhubungan antara lain adalah orang, peluang, konteks dan transaksi (Sahlman, 1996). Keberhasilan pelaksanaan proses bisnis yang dijalankan oleh Bank Sampah Pitoe sangat didukung oleh kapabilitas pekerja yang berkompeten sesuai dengan bidangnya.

Sumber daya menjadi salah satu aspek yang penting dalam mendukung berjalannya aktivitas bisnis yang ada di Bank Sampah Pitoe. Sumber daya yang paling memengaruhi aktivitas bisnis di Bank Sampah Pitoe adalah sumber daya manusia. Hal tersebut dibuktikan pada hasil pembobotan AHP yang dilakukan oleh ahli Bank Sampah Pitoe, keberhasilan dari aktivitas bisnis yang dijalankan didukung oleh adanya kapabilitas pegawai yang berkompeten dengan pengetahuan yang dimiliki. Performansi yang dihasilkan oleh pegawai akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan dari *stakeholder* Bank Sampah Pitoe, contohnya jumlah komplain yang semakin berkurang.

5.1.2 Analisis Perspektif Kontribusi *Stakeholder*

Pada kriteria perspektif kontribusi *stakeholder* memiliki bobot 0.228. Kriteria ini merupakan kriteria terbesar kedua setelah kapabilitas. Menurut Mulyati (2014) sebuah kontribusi *stakeholder* dipandang sebagai pencapaian dalam memaksimalkan usaha untuk kepentingan organisasi dan untuk mengukur kemampuan dalam beroperasi dengan baik. Kontribusi *stakeholder* merepresentasikan sesuatu yang diberikan oleh *stakeholder* yang dapat

memberikan manfaat untuk bank sampah. Hal ini berkebalikan dengan kepuasan *stakeholder* yang merepresentasikan keinginan dan kebutuhan yang diharapkan untuk dipenuhi bank sampah.

Orientasi dari usaha nonprofit dalam hal sumber daya manusia adalah sukarelawan, sehingga kontribusi masyarakat sangat dibutuhkan oleh Bank Sampah Pitoe untuk keberlangsungan usaha. Saat ini Bank Sampah Pitoe hanya mengandalkan partisipasi aktif dari masyarakat sekitar dalam kegiatannya. Adanya kontribusi *stakeholder* tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa *stakeholder* antusias karena telah mendapatkan pelayanan sesuai dengan harapan.

5.1.3 Analisis Perspektif Proses

Pada kriteria proses memiliki bobot sebesar 0.145. Pada kriteria ini memiliki bobot terbesar ketiga setelah kriteria kontribusi *stakeholder*. Kriteria proses memiliki dua sub-kriteria antara lain adalah cara pengelolaan sampah dan hubungan baik dengan masyarakat. Perspektif proses memiliki bobot terbesar setelah kapabilitas dan kontribusi *stakeholder* karena proses yang dilakukan oleh bank sampah akan baik, jika adanya kapabilitas yang baik dan dukungan dari *stakeholder*. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zhuang *et al.* (2008), pengurus kampung mempunyai peran penting dalam mendidik masyarakat mengenai pemilahan sampah. hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari *stakeholder* sangat dibutuhkan oleh bank sampah.

Cara pengelolaan sampah menjadi salah satu aspek yang penting karena hasil pembobotan AHP dari ahli Bank Sampah Pitoe, cara pengelolaan sampah merupakan *core process* dari bank sampah. Pada perspektif ini tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan pada harapan pihak eksternal bank sampah. Proses penimbangan dan pencatatan keuangan di Bank Sampah Pitoe merupakan salah satu ukuran bagi nasabah untuk antusias, sehingga kriteria proses akan berpengaruh terhadap kriteria kepuasan *stakeholder*.

5.1.4 Analisis Perspektif Strategi

Hasil bobot kombinasi yang telah didapatkan dari ketiga ahli, pada perspektif strategi diperoleh bobot sebesar 0.114. Kriteria ini merupakan kriteria yang memiliki bobot terbesar keempat setelah kriteria proses. Menurut Bintarti (2012) mengenai perspektif ini yaitu strategi sangat diperlukan untuk dapat mengukur

kinerja dari sebuah organisasi karena dapat digunakan sebagai acuan, sudah sejauh mana tujuan dari organisasi tersebut telah dicapai. Strategi akan berjalan sesuai dengan ekspektasi yang diinginkan jika proses tersebut dijalankan dengan baik oleh pihak bank sampah.

Perspektif ini merupakan perspektif yang dilakukan oleh bank sampah agar dapat mencapai misinya. Salah satu strategi yang dijalankan oleh Bank Sampah Pitoe adalah dengan menerima berbagai jenis sampah dari nasabah, baik sampah yang sudah dipilah maupun belum. Menurut Sutomo & Huisjman (2013) bank sampah yang terpilih sebagai bank sampah baik adalah bank sampah yang telah merumuskan cara administrasi mereka sendiri daripada mengikuti standar operasi yang rumit dari Kementerian Lingkungan Hidup. Pada Bank Sampah Pitoe sistem yang dijalankan terkenal simpel karena menciptakan sistemnya sendiri, akan tetapi tetap memperhatikan kepuasan *stakeholder* dan tetap mengikuti juklak dari pemerintah.

5.1.5 Analisis Perspektif Kepuasan *Stakeholder*

Berdasarkan hasil pengolahan bobot kombinasi dari ketiga ahli, pada perspektif kepuasan *stakeholder* diperoleh bobot sebesar 0.103. Bobot tersebut merupakan bobot yang paling terkecil dibandingkan dengan bobot kriteria yang lain. Akan tetapi, bobot paling terkecil tersebut bukan berarti bank sampah tidak memiliki prioritas terhadap kepuasan *stakeholder*. Menurut Putra *et al.* (2012) sebuah perusahaan perlu mengetahui mengenai kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* agar dapat membantu perusahaan dalam melakukan perbaikan sehingga dapat mencapai performansi secara kontinu. Kepuasan *stakeholder* tersebut dapat dilihat dari jumlah komplain yang dilakukan oleh nasabah. Komplain yang dilakukan oleh nasabah biasanya terkait dengan harga sampah yang ditetapkan berubah-ubah.

Pelayanan bank sampah yang sesuai dengan harapan dari nasabah akan memberikan dampak pada bank sampah yaitu nasabah semakin loyal pada Bank Sampah Pitoe. Nasabah sebagai *stakeholder* eksternal yang memengaruhi secara langsung aktivitas bisnis pada bank sampah, sehingga dapat menghasilkan profit bagi bank sampah. Oleh karena itu, kualitas pelayanan dari bank sampah menjadi salah satu penilaian dari nasabah untuk berkontribusi pada Bank Sampah Pitoe. Saat

ini pada Bank Sampah Pitoe dalam hal perspektif kepuasan *stakeholder* tidak hanya melihat dari sisi eksternal bank sampah saja, akan tetapi juga melihat kepuasan *stakeholder* internal bank sampah.

5.2 Analisis Perbandingan Antar Sub-Kriteria

Berdasarkan pada pembobotan menggunakan metode AHP, diperoleh hasil perbandingan berpasangan antar sub-kriteria yang telah dinilai oleh ketiga ahli dari Bank Sampah Pitoe. Hasil bobot dari perbandingan berpasangan ini merupakan nilai dari hasil perbandingan masing-masing sub-kriteria yang telah ditentukan.

Dari hasil pengolahan data bahwa sub-kriteria kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat merupakan sub-kriteria yang paling penting dengan bobot 0.154. Sub-kriteria ini merupakan faktor yang terdapat pada kriteria kapabilitas, Kriteria kapabilitas memiliki bobot yang paling tinggi sehingga membuat sub-kriteria ini memiliki nilai yang tinggi. Sub-kriteria tingkat partisipasi aktif masyarakat merupakan sub-kriteria terpenting pada kriteria kontribusi *stakeholder* dengan memiliki bobot 0.122. Cara pengelolaan sampah merupakan sub-kriteria paling penting yang ada pada kriteria proses dengan bobot 0.120. Selanjutnya adalah sub-kriteria kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah yang terdapat pada kriteria strategi dengan memiliki bobot 0.064. Sedangkan, bobot terendah adalah sub-kriteria peningkatan jumlah profit dengan bobot sebesar 0.040. Sub-kriteria tersebut terdapat pada kriteria kepuasan *stakeholder*, kriteria kepuasan *stakeholder* memiliki nilai bobot terendah sehingga membuat sub-kriteria ini memiliki nilai terendah.

5.2.1 Sub-kriteria Pada Perspektif Kapabilitas

Kriteria kapabilitas memiliki sub-kriteria sebanyak tiga antara lain adalah pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah, kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat dan *hospitality* karyawan. Bobot dari sub-kriteria ini berturut-turut adalah 0.110, 0.154 dan 0.114. Kriteria ini merupakan kriteria yang memiliki bobot tertinggi dibandingkan dengan kriteria lain, sehingga sub-kriteria yang ada pada kapabilitas menjadi sangat dominan.

Pada sub-kriteria kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat merupakan sub-kriteria dengan bobot tertinggi diantara sub-kriteria yang lain. Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat merupakan faktor yang

sangat dibutuhkan oleh bank sampah agar nasabah tetap loyal terhadap bank sampah. Sub-kriteria ini tentu saja juga dipengaruhi oleh sub-kriteria yang lain yaitu *hospitality* pegawai. Keramahan pegawai terhadap nasabah secara tidak langsung akan memengaruhi keyakinan nasabah terhadap bank sampah. Selain itu, Pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah juga menjadi salah satu faktor keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe. Adanya pengetahuan manajemen dalam hal pengelolaan sampah maka akan memengaruhi pada sub-kriteria lain. Banyaknya pengetahuan yang dimiliki oleh pengurus bank sampah, maka dalam hal pengelolaan sampah juga akan semakin baik.

5.2.2 Sub-kriteria Pada Perspektif Kepuasan *Stakeholder*

Pada kriteria kepuasan *stakeholder* terdapat empat sub-kriteria yaitu *service quality*, peningkatan jumlah nasabah, peningkatan jumlah profit dan likuiditas bank sampah. Pada sub-kriteria *service quality* memiliki bobot 0.033, sub-kriteria ini merupakan sub-kriteria yang memiliki bobot terbesar kedua. Pada sub-kriteria peningkatan jumlah nasabah memiliki bobot terendah yaitu 0.079. Pada sub-kriteria peningkatan jumlah profit merupakan sub-kriteria yang memiliki bobot paling tertinggi dengan bobot 0.393. Terakhir adalah sub-kriteria likuiditas bank sampah, pada sub-kriteria ini bobot yang dimiliki adalah 0.212.

Sub-kriteria peningkatan jumlah profit merupakan sub-kriteria yang paling tertinggi yang terdapat pada kriteria kepuasan *stakeholder*. Hal tersebut berarti bahwa peningkatan jumlah profit merupakan sub-kriteria yang perlu diperhatikan bank sampah. Berdasarkan pada penelitian Sutomo & Huisjman (2013) menyatakan bahwa bank sampah yang sustain dalam kegiatannya yaitu bank sampah yang mampu membiayai diri mereka sendiri tanpa bergantung pada dana dari pihak eksternal. Peningkatan jumlah profit sangat berperan bagi bank sampah karena profit tersebut akan digunakan untuk keberlangsungan kegiatan operasional bank sampah seperti pembelian peralatan administrasi. Selain itu, profit yang didapatkan oleh bank sampah akan digunakan untuk melakukan penghijauan kampung serta pembelian perlengkapan pembuatan kompos. Pada sub-kriteria *service quality* juga perlu untuk diperhatikan karena dengan kualitas pelayanan yang baik, maka nasabah akan tetap loyal. Baik tidaknya kualitas pelayanan tersebut dilihat dari adanya jumlah komplain yang dilakukan oleh nasabah. Likuiditas bank sampah

juga perlu untuk diperhatikan, dimana likuiditas bank sampah merupakan kemampuan bank sampah dalam memenuhi tarikan tabungan oleh nasabah. Likuiditas bank sampah semakin baik maka kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank sampah akan semakin baik. Selain itu, pada sub-kriteria peningkatan jumlah nasabah juga akan semakin meningkat karena kualitas pelayanan yang diberikan.

5.2.3 Sub-kriteria Pada Perspektif Proses

Pada kriteria proses terdapat dua sub-kriteria yaitu cara pengelolaan sampah dan hubungan baik dengan masyarakat. Pada sub-kriteria cara pengelolaan sampah bobot yang dimiliki adalah 0.120, sedangkan pada sub-kriteria hubungan baik dengan masyarakat bobot yang dimiliki adalah 0.025.

Pada sub-kriteria cara pengelolaan sampah merupakan sub-kriteria yang memiliki bobot tertinggi pada kriteria proses. Pada sub-kriteria ini cara pengelolaan sampah merupakan kegiatan *core process* dari bank sampah sehingga harus memiliki *value added* untuk dapat bersaing dengan bank sampah yang lain. Dalam proses pengelolaan terdiri dari proses pemilahan, penimbangan, pengepakan dan pengolahan. Proses pemilahan sampah dilakukan pada tingkat rumah tangga, namun pada Bank Sampah Pitoe juga menerima sampah yang masih belum terpilah dengan harga yang berbeda. Pemilahan sampah tersebut dibagi menjadi beberapa kategori seperti sampah organik dan anorganik. Pada sampah anorganik dikategorikan berdasarkan pada jenis bahannya. Metode ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhuang *et al.* (2008) limbah masyarakat pada tingkat rumah tangga diklasifikasikan menjadi limbah makanan, sampah kering dan sampah berbahaya. Pada penelitian tersebut sekitar 68,75% dari responden menganggap bahwa metode pemisahan sampah yang diterapkan tersebut lebih mudah, praktis dan mudah diikuti. Hubungan baik dengan masyarakat juga merupakan salah satu faktor yang membuat Bank Sampah Pitoe berhasil. Dengan adanya hubungan baik tersebut, maka masyarakat akan selalu berkontribusi pada bank sampah.

5.2.4 Sub-kriteria Pada Perspektif Strategi

Pada kriteria strategi terdapat dua sub-kriteria antara lain adalah dapat menerima segala jenis sampah dan kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah. Pada sub-kriteria dapat menerima segala jenis sampah

memiliki bobot 0.050, sedangkan pada sub-kriteria kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah memiliki bobot sebesar 0.064.

Pada sub-kriteria kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah merupakan sub-kriteria yang memiliki bobot tertinggi pada perspektif strategi. Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah merupakan kerja sama dengan pengepul agar dapat mendistribusikan sampah yang telah didapatkan dari nasabah. Selain itu, kerja sama tersebut dilakukan dengan tujuan untuk dapat menjalankan program yang dilakukan oleh bank sampah. Program tersebut dilakukan untuk dapat memberdaya masyarakat agar sadar terhadap kondisi lingkungan, khususnya dalam hal sampah seperti program bayar listrik dengan sampah. Namun, pada Bank Sampah Pitoe program ini hanya berjalan selama satu tahun terkait pembayaran listrik. Selanjutnya adalah sub-kriteria menerima segala jenis sampah juga merupakan strategi yang dilakukan oleh Bank Sampah Pitoe untuk memudahkan nasabahnya dalam menyetorkan sampah. Dengan adanya sistem ini, sehingga semua jenis sampah dapat ditukarkan nasabah untuk dijadikan tabungan dalam bentuk uang.

5.2.5 Sub-kriteria Pada Perspektif Kontribusi *Stakeholder*

Kriteria kontribusi *stakeholder*, memiliki tiga sub-kriteria antara lain adalah dukungan pihak pemerintah, keterlibatan pemerintah sebagai narasumber dan tingkat partisipasi aktif dari masyarakat. Pada sub-kriteria tersebut bobot yang dimiliki berturut-turut adalah 0.077, 0.029 dan 0.112.

Sub-kriteria tingkat partisipasi aktif masyarakat merupakan sub-kriteria yang memiliki bobot tertinggi dibandingkan sub-kriteria yang lain. Tingkat partisipasi aktif masyarakat merupakan faktor keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe karena dengan tingginya tingkat partisipasi aktif masyarakat menunjukkan bahwa masyarakat antusias terhadap adanya bank sampah. Menurut Sutomo & Huisjman (2013) bank sampah yang dikategorikan sebagai bank sampah baik adalah bank sampah terbuka pada partisipasi semua rumah tangga, hal tersebut berarti bahwa setiap penduduk dapat bergabung sebagai pelanggan dalam kegiatan bank sampah. Selain itu, dengan banyaknya masyarakat yang berpartisipasi maka akan dapat mewujudkan dari tujuan didirikannya bank sampah yaitu mewujudkan lingkungan bersih, nyaman dan bebas dari sampah dengan cara mengolah sampah secara

mandiri. Berdasarkan pada penelitian Sutomo & Huisjman (2013) menunjukkan bahwa beberapa bank sampah yang dijadikan sebagai objek amatan merekomendasikan bahwa pemerintah kota harus menyediakan pelatihan kepada bank sampah dan melakukan peningkatan sosialisasi kepada masyarakat ditingkat rumah tangga. Selain itu, bank sampah tersebut merekomendasikan bahwa pemerintah kota harus dapat memasarkan produk kerajinan tangan dari bank sampah, hal ini bertujuan untuk dapat meningkatkan aspek ekonomi. Hasil dari penelitian tersebut sama seperti Bank Sampah Pitoe yaitu dukungan dari pemerintah menjadi sub-kriteria yang harus diperhatikan. Dukungan pemerintah tersebut dapat diwujudkan dengan terlibatnya pemerintah menjadi narasumber dalam kegiatan pelatihan maupun seminar yang diadakan oleh pemerintah.

5.3 Analisis *Critical Success Factors* Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan

Dari hasil pengolahan data secara keseluruhan menggunakan metode AHP, maka diperoleh suatu hasil sebagai CSF Bank Sampah Pitoe. Keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe ditentukan oleh beberapa faktor yang ditunjukkan pada Tabel 5.1

Tabel 5. 1 Prioritas CSF berdasarkan perspektif

Prioritas	<i>Critical Success Factors</i>
1	Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat
2	Tingkat partisipasi aktif masyarakat
3	Cara pengelolaan sampah
4	Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah
5	Peningkatan jumlah profit

Tingkat prioritas pada CSF tersebut berdasarkan nilai bobot tertinggi pada setiap perspektif. Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat merupakan CSF yang memiliki bobot tertinggi yang berarti CSF tersebut merupakan aktivitas yang memiliki prioritas tertinggi bagi bank sampah untuk diperhatikan. Menurut Defourny & Nyssens (2010) keberhasilan usaha sosial tergantung pada kinerja pasar, sebesar kemampuannya dalam memperoleh subsidi masyarakat dan memobilisasi sumber daya (*voluntary*). Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat sangat penting karena dengan hal tersebut dapat membuat nasabah semakin percaya akan kualitas kinerja dari bank sampah. Dengan hal tersebut maka nasabah akan semakin loyal terhadap bank sampah sehingga nasabah dapat mempromosikan Bank Sampah Pitoe kepada nasabah yang lain.

Selanjutnya adalah tingkat partisipasi aktif masyarakat, sub-kriteria tersebut merupakan sub-kriteria dari kontribusi *stakeholder* yang memiliki nilai tertinggi kedua setelah kriteria kapabilitas. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi aktif dari masyarakat merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh bank sampah karena merupakan salah satu bukti bahwa masyarakat antusias adanya bank sampah. Rendahnya partisipasi masyarakat akan berpengaruh terhadap prinsip pengelolaan sampah yang efektif (Subash, 2006). Semakin banyak masyarakat yang antusias terhadap bank sampah maka akan memengaruhi *success factors* yang lain seperti peningkatan jumlah nasabah dan profit. Hal tersebut mendukung penelitian dari Andres (2013) yang menyatakan bahwa peningkatan dukungan dari masyarakat akan menyebabkan peningkatan modal, yang kemudian dapat diinvestasikan ke dalam tindakan sosial yang lebih.

Critical success factors selanjutnya adalah cara pengelolaan sampah, sub-kriteria ini merupakan sub-kriteria yang ada pada kriteria proses. Cara pengelolaan sampah merupakan hal yang sangat penting bagi bank sampah agar dapat memberikan *value* pada nasabah. Pada sub-kriteria pengelolaan sampah terdiri dari beberapa kegiatan antara lain adalah pemilahan sampah, penimbangan dan pengepakan. Pemilahan sampah merupakan *core* bisnis dari bank sampah sehingga harus diperhatikan. Selain itu, di dalam proses pengelolaan sampah aktivitas pemilahan sampah merupakan aktivitas awal yang dilakukan di tingkat rumah tangga, sehingga apabila proses ini sudah dilakukan oleh nasabah maka proses kerja akan lebih efisien. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Zhuang *et al.* (2003) menyatakan bahwa sampah rumah tangga disortir berdasarkan sampah yang dapat didaur ulang, non-daur ulang dan limbah berbahaya.

Dengan demikian bank sampah perlu lebih mensosialisasikan mengenai pemilahan sampah kepada nasabah agar proses kerja dari bank sampah lebih efisien. Selain itu, jika pemilahan sampah dilakukan dengan maksimal, maka kualitas manajemen bank sampah di mata pihak luar memiliki citra yang baik. Menurut McDougall *et al* (2001) pemilahan sampah merupakan komponen penting dari sistem manajemen pengelolaan sampah yang baik. Adanya pemilahan sampah memungkinkan akan lebih baik dari sisi pendanaan pada kegiatan pengelolaan

sampah dan meminimalkan tenaga kerja untuk setiap proses hulu ke hilir (Murray, 1999).

Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah merupakan *critical success factors* yang terdapat pada kriteria strategi. Sub-kriteria ini merupakan sub-kriteria yang harus dilakukan oleh bank sampah agar dapat beroperasi. Tujuan dari adanya kerja sama dengan pihak lain adalah untuk menyalurkan sampah yang telah disetorkan oleh nasabah. Semakin banyak kerja sama dengan pihak lain, maka akan semakin efisien bank sampah dalam mendistribusikan sampah. Selain itu, tujuan bank sampah melakukan kerja sama dengan pihak lain adalah untuk meningkatkan fasilitas pelayanan kepada nasabah. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh John (2016) yang menyatakan bahwa keberhasilan usaha sosial tergantung pada kemampuan *networking* dari pengusaha sosial. Adanya *network* maka akan membantu dalam hal ide-ide kewirausahaan dan menghubungkan dengan orang yang berpikiran sama dalam tujuan bisnis.

Critical success factors selanjutnya adalah peningkatan jumlah profit, sub-kriteria tersebut merupakan sub-kriteria yang ada di dalam kepuasan *stakeholder*. Peningkatan jumlah profit merupakan faktor keberhasilan yang perlu diperhatikan oleh bank sampah karena dengan semakin meningkatnya profit maka semakin menunjang kegiatan operasional. Menurut Boschee and McClurg (2003) keberlanjutan usaha sosial dapat dicapai hanya melalui peningkatan pendapatan dan tidak melalui ketergantungan pada sektor publik dan swasta. Jika organisasi nonprofit tidak dapat bertahan hidup maka hal tersebut menjadi kendala dalam mencapai misi sosialnya (Weerawardena & Mort, 2006). Peningkatan profit pada bank sampah akan berbanding lurus dengan kegiatan operasional yang dilakukan karena profit yang dihasilkan akan diputar kembali untuk kegiatan operasional bank sampah.

5.4 Implikasi Manajerial

Pada sub-bab ini akan dijabarkan mengenai implikasi manajerial dari penelitian ini. Implikasi yang dihasilkan dari hasil prioritas CSF pada setiap perspektif dengan menggunakan metode AHP. Berikut merupakan penjelasan

implikasi manajerial dari penelitian ini. Pada Tabel 5.2 merupakan implikasi manajerial dari penelitian ini.

5.4.1 Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat

Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat merupakan salah satu faktor keberhasilan dari bank sampah. Hal tersebut menggambarkan kepercayaan nasabah terhadap peningkatan pelayanan bank sampah. Salah satu cara yang dilakukan oleh manajemen Bank Sampah Pitoe untuk meningkatkan kepercayaan nasabah adalah dengan memberikan harga sampah yang sesuai dengan harga yang diberikan oleh pengepul. Bank Sampah Pitoe memiliki sistem pencatatan buku tabungan yang dilakukan setelah sampah terjual ke pengepul. Hal tersebut disebabkan karena harga sampah dari pengepul yang belum pasti (mengalami fluktuasi). Kinerja dari bank sampah dapat menjadi lebih efisien jika manajemen Bank Sampah Pitoe selalu melakukan *follow up* kepada pengepul bank sampah. Hal ini bertujuan agar manajemen bank sampah dapat mengetahui perubahan harga sampah dengan cepat.

Saat ini, manajemen Bank Sampah Pitoe memberikan informasi mengenai perubahan harga sampah secara langsung kepada nasabah saat menyetorkan sampah. Hal tersebut kurang efisien untuk dilakukan, sehingga Bank Sampah Pitoe perlu untuk memberikan informasi mengenai *update* daftar harga baru pada nasabah melalui grup whats app atau selebaran.

Selanjutnya Bank Sampah Pitoe juga memberikan laporan keuangan setiap satu bulan sekali dan *annual report* setiap tahun. *Annual report* tersebut bertujuan agar nasabah mengetahui laporan keuangan secara rinci guna meningkatkan kepercayaan terhadap bank sampah. Selain itu, aktivitas yang ada pada bank sampah banyak melibatkan nasabah sehingga mengharuskan adanya transparansi keuangan. Sehingga, Bank Sampah Pitoe dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk memudahkan manajemen dalam pelaporan keuangan kepada nasabah serta untuk meningkatkan *paperless activity*. Adanya teknologi informasi tersebut didukung karena nasabah di Bank Sampah Pitoe 90% berusia 17-40 tahun dan pada umur tersebut merupakan usia produktif, sehingga masih bisa jika aplikasi bank sampah diterapkan. Dimana hal ini juga didukung oleh rencana pemerintah yang akan membuat program aplikasi untuk bank sampah. Selain itu, adanya gerakan

“1000 Start Up Digital” juga membantu dalam mengimplementasikan aplikasi bank sampah. Oleh karena itu, hal ini mengharuskan manajemen bank sampah untuk melakukan sosialisasi kepada nasabahnya.

5.4.2 Tingkat Partisipasi Aktif Masyarakat

Tingkat partisipasi aktif masyarakat juga merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe. Partisipasi aktif masyarakat pada dasarnya merupakan suatu bentuk keterlibatan dan keikutsertaan secara aktif pada setiap kegiatan yang ada di bank sampah. Kegiatan tersebut dapat berupa kegiatan operasional maupun non-operasional bank sampah. Partisipasi pada kegiatan operasional berarti anggota masyarakat ikut memberikan bantuan tenaga dalam kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan sampah, nasabah yang aktif akan diberikan apresiasi oleh pihak Bank Sampah Pitoe setiap akhir tahun. Pemberian apresiasi yang dilakukan seharusnya tidak hanya diberikan kepada nasabah yang aktif saja, namun juga diberikan kepada nasabah yang berupaya mengajak nasabah lainnya untuk ikut berpartisipasi aktif. Apresiasi tersebut dapat berupa pemberian hadiah atau disebut dengan program bingkisan beruntun.

Partisipasi kegiatan operasional tersebut dapat berupa pemilahan sampah secara pribadi maupun sampah yang disetor oleh nasabah kepada bank sampah. Kegiatan lainnya yang dapat dilakukan oleh masyarakat adalah penjualan sampah kepada pengepul. Hal tersebut menunjukkan bahwa masyarakat antusias dengan adanya sistem pengelolaan sampah melalui bank sampah. Kegiatan tersebut memang sudah menjadi tradisi di Bank Sampah Pitoe, akan tetapi hal tersebut hanya melibatkan beberapa orang saja yang aktif.

Keterlibatan masyarakat pada kegiatan non-operasional terkait dengan gotong royong untuk pengembangan fasilitas bank sampah. Selain itu, kegiatan non-operasional dapat dilakukan dengan menjaga kebersihan dan keindahan lingkungan bank sampah. Semua masyarakat dapat terlibat aktif dalam kegiatan baik operasional maupun non-operasional, jika Bank Sampah Pitoe mengadakan sosialisasi secara langsung kepada masyarakat. Sosialisasi tersebut dapat dilakukan setiap satu bulan pada kegiatan rutin warga seperti pada acara Pembinaan Kesejahteraan Keluarga (PKK). Sosialisasi juga dapat dilakukan dengan

membagikan informasi melalui media sosial mengenai pentingnya pemilahan sampah.

5.4.3 Cara Pengelolaan Sampah

Cara pengelolaan sampah merupakan salah satu *core process* dari bank sampah, sehingga harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan dari bank sampah. Pengelolaan sampah membutuhkan peran serta dari masyarakat, peran serta tersebut terjadi jika ada komunikasi dan penerimaan dari masyarakat. Salah satu peran serta masyarakat adalah dengan memilah sampah berdasarkan kategori yang telah dibuat oleh bank sampah. Setiap kategori sampah yang telah dibuat oleh Bank Sampah Pitoe memiliki nilai jual yang berbeda sesuai dengan jenis atau bahannya. Upaya untuk menghindari nasabah tidak melakukan pemilahan sampah sesuai kategori, maka bank sampah perlu membuat sosialisasi melalui media cetak seperti poster, pamflet, infografis dan lain-lain.

Bagi nasabah yang belum mengerti proses pemilahan sampah, manajemen Bank Sampah Pitoe akan membimbing nasabah untuk melakukan pemilahan secara langsung di bank sampah. Bank Sampah Pitoe dapat memberikan informasi mengenai pemilahan sampah kepada nasabah baru melalui media audio visual yang dikirimkan melalui grup whatsapp.

Selain proses pemilahan sampah, Bank Sampah Pitoe juga memperhatikan proses penimbangan. Pada proses penimbangan dilakukan menggunakan timbangan jarum, penggunaan timbangan tersebut bertujuan agar hasilnya lebih akurat. Jika sampah yang ditimbang memiliki bobot 1 kg, maka di buku tabungan akan ditulis menjadi 0.9 kg. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh profit yang akan digunakan dalam manajerial bank sampah serta mengantisipasi jika terjadi penyusutan bobot sampah saat dijual ke pengepul. Akan tetapi, hal ini sudah disosialisasikan kepada nasabah pada saat *launching* bank sampah. Sampai saat ini timbangan jarum yang dimiliki oleh Bank Sampah pitoe belum pernah dilakukan *maintenance*. Oleh karena itu, untuk menghindari terjadi kesalahan pada proses penimbangan, seharusnya bank sampah dapat menggunakan timbangan yang lebih akurat dalam perhitungan bobot.

Setelah sampah yang disetorkan nasabah ditimbang, selanjutnya dilakukan proses pengepakan. Pengepakan dilakukan berdasarkan kategori dari sampah yang

disetorkan oleh seluruh nasabah setiap periode. Proses pengepakan dilakukan dengan menempatkan sampah yang sudah terpilah pada rak yang sesuai dengan kategori. Hal tersebut bertujuan untuk meminimalisir penumpukan sampah pada gudang penyimpanan serta memudahkan pada saat sampah diambil oleh pengepul. Akan tetapi, Bank Sampah Pitoe melakukan pengepakan sampah setelah sampah yang terkumpul sudah banyak agar meminimalkan waktu yang dibutuhkan pada proses pengepakan.

5.4.4 Kerja Sama dengan Pihak Lain

Kerja sama dengan pihak lain merupakan salah satu faktor keberhasilan dari Bank Sampah Pitoe. Kerja Sama yang dilakukan berupa kerja sama dengan pengepul maupun perusahaan yang memiliki program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Akan tetapi, saat ini Bank Sampah Pitoe lebih memfokuskan pada kerja sama dengan pengepul. Dalam memilih pengepul, Bank Sampah Pitoe lebih memprioritaskan pada pengepul yang fleksibel dapat mengambil sampah sewaktu-waktu saat gudang penyimpanan penuh. Selain itu, Bank Sampah Pitoe lebih memilih bekerja sama dengan pengepul yang dapat membayar hasil penjualan sampah tepat waktu. Hal tersebut bertujuan agar Bank Sampah Pitoe dapat memutar uang hasil penjualan untuk keperluan bank sampah. Oleh karena itu, Bank Sampah Pitoe dapat melakukan kontrak dengan beberapa pengepul tetap, sehingga pengepul memiliki tanggung jawab untuk mengambil sampah dan menjaga kestabilan harga.

Jenis kerja sama lainnya yang pernah dilakukan Bank Sampah Pitoe adalah kerja sama dengan PLN dalam hal pembayaran listrik yang dapat dibayar menggunakan sampah, akan tetapi hanya berjalan selama periode satu tahun. Selain itu, Bank Sampah Pitoe juga melakukan kerja sama dengan Bank BRI. Kerja sama tersebut dilakukan agar dapat memberikan tambahan modal untuk kegiatan di bank sampah seperti pembelian peralatan kompos dan IPAL. Bank Sampah Pitoe dapat menjalankan kerja sama dengan banyak pihak lain contohnya dengan perusahaan yang mempunyai program *Corporate Social Responsibility* agar dapat meningkatkan fasilitas pelayanan yang ada di Bank Sampah Pitoe.

5.4.5 Peningkatan Jumlah Profit

Peningkatan jumlah profit merupakan salah satu faktor keberhasilan yang dilakukan oleh Bank Sampah Pitoe karena profit tersebut akan digunakan oleh bank sampah untuk menjalankan kegiatan operasional. Kegiatan operasional tersebut seperti untuk pembelian keperluan administrasi bank sampah. Selain itu, profit yang dihasilkan oleh bank sampah akan dikembalikan kepada nasabahnya sebagai dividen, besar kecilnya dividen yang dibagikan tergantung pada profit yang didapatkan oleh bank sampah serta jumlah tabungan dari nasabah. Dividen yang dibagikan kepada nasabah rata-rata 5% setiap tahunnya.

Saat ini Bank Sampah Pitoe juga melakukan penjualan barang hasil daur ulang sampah dengan tujuan agar dapat meningkatkan profit. Akan tetapi, kerajinan tersebut hanya dijual di *outlate* bank sampah. Oleh karena itu, produk daur ulang Bank Sampah Pitoe masih belum dikenal oleh banyak orang. Seharusnya pihak Bank Sampah Pitoe lebih mempromosikan produk daur ulang agar penjualan produk dapat meningkat. Promosi tersebut dapat dilakukan melalui media sosial maupun kerja sama dengan himpunan-himpunan sosial masyarakat dan setra UKM yang ada di Surabaya. Selain melakukan penjualan produk hasil daur ulang sampah, Bank Sampah Pitoe juga menerima pelatihan dari pihak luar mengenai pemilahan sampah. Hal ini bertujuan untuk menambah pendapatan dari bank sampah. Oleh karena itu, Bank Sampah Pitoe juga dapat menjadi tempat edukasi bagi anak sekolah dasar.

Tabel 5. 2 Implikasi manajerial

	Temuan	Implikasi Manajerial
Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat	Proses pencatatan di buku tabungan dilakukan setelah sampah dijual ke pengepul karena harga sampah yang fluktuatif	1. Selalu melakukan <i>follow up</i> terkait dengan perubahan harga sampah pada pengepul
	Menginformasikan kepada nasabah jika ada perubahan harga sampah secara langsung	2. Memberikan selebaran atau melalui grup whats app <i>update</i> daftar harga baru dari pengepul
	Memberikan laporan keuangan kepada nasabah setiap bulan sekali	3. Membagikan laporan keuangan yang berbentuk <i>softfile</i> melalui aplikasi bank sampah
	Memberikan satu bendel laporan keuangan tahunan kepada nasabah setiap tahun	4. Bank Sampah Pitoe dapat membagikan <i>softfile</i> laporan tahunan bank sampah melalui aplikasi bank sampah untuk meningkatkan <i>paperless activity</i> . Selain itu, juga untuk memudahkan pihak bank sampah dalam melakukan pembagian kepada nasabah.
Tingkat partisipasi aktif masyarakat	Masyarakat menjadi nasabah aktif	5. Nasabah yang aktif mengajak nasabah baru diberikan apresiasi seperti pemberian hadiah atau program bingkisan beruntun
	Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan operasional bank sampah, seperti pada kegiatan pemilahan sampah yang masih kotor dan penjualan kepada pengepul	6. Mengadakan sosialisasi secara langsung kepada masyarakat. Sosialisasi tersebut dilakukan setiap 1 bulan sekali pada saat kegiatan rutin warga seperti pada acara Pembinaan Kesejahteraan Keluarga (PKK).
	Keterlibatan masyarakat pada kegiatan non-operasional terkait dengan gotong royong untuk pengembangan fasilitas bank sampah dan menjaga kebersihan lingkungan bank sampah.	7. Memberikan himbauan kepada masyarakat lebih intens agar semua masyarakat dapat terlibat aktif dalam kegiatan gotong royong, himbauan tersebut baik itu melalui grup whatsapp maupun melalui selebaran

Tabel 5. 2 Implikasi manajerial (Lanjutan)

	Temuan	Implikasi Manajerial
Cara pengelolaan sampah	Menerima berbagai macam kategori sampah yang sudah dipilah	8. Membuat sosialisasi melalui media cetak seperti poster, pamflet, infografis dan lain-lain
	Melakukan pemilahan sampah secara langsung dengan dibimbing oleh manajemen bank sampah bagi nasabah yang masih belum mengerti cara pemilahan sampah	9. Memberikan informasi mengenai pemilahan sampah kepada nasabah baru melalui media audio visual yang dikirimkan melalui grup whatsapp
	Penimbangan sampah menggunakan timbangan jarum	10. Bank sampah dapat menggunakan timbangan yang lebih akurat dalam perhitungan bobot
	Proses pengepakan sampah dilakukan dengan menempatkan sampah pada rak yang sesuai dengan kategori	11. Pengepakan sampah dilakukan saat sampah mencapai jumlah tertentu, hal itu dapat membuat lebih efisien
Kerja sama dengan pihak lain	Memiliki beberapa pengepul tetap	12. Melakukan kontrak dengan pengepul
	Kerja sama untuk menjalankan program bank sampah	13. Lebih memperbanyak kerja sama dengan pihak lain agar dapat meningkatkan fasilitas pelayanan yang ada di Bank Sampah contohnya dengan PT PLN atau perusahaan lain yang mempunyai program CSR
Peningkatan jumlah profit	Meningkatkan penjualan barang hasil daur ulang sampah	14. Lebih mempromosikan produk hasil daur ulang ke masyarakat melalui media sosial dan kerja sama dengan himpunan-himpunan sosial masyarakat yang ada di Surabaya
	Menerima pelatihan mengenai pemilahan sampah untuk pihak luar	15. Bank Sampah Pitoe dapat menjadi tempat edukasi bagi anak sekolah dasar
	Mengurangi bobot timbangan sampah sebesar 1 Ons	16. Bobot yang dikurangi pada setiap jenis sampah berbeda

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, serta rekomendasi untuk bank sampah yang ada di Surabaya.

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terdapat beberapa simpulan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pada Bank Sampah Pitoe terdapat 5 kriteria dan juga 14 sub-kriteria. Kelima kriteria tersebut adalah kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder*. Sub-kriteria tersebut adalah *service quality*, peningkatan jumlah nasabah, peningkatan jumlah profit, likuiditas bank sampah, dapat menerima segala macam sampah, kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah, cara pengelolaan sampah, hubungan baik dengan masyarakat, pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah, kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat, *hospitality* karyawan, dukungan pihak pemerintah pada bank sampah, keterlibatan pemerintah sebagai narasumber dan tingkat partisipasi aktif masyarakat.
2. *Critical success factors* (CSF) pada Bank Sampah Pitoe dilihat dari setiap perspektif secara berturut-turut adalah kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat dengan bobot 0.154, tingkat partisipasi aktif masyarakat dengan bobot 0.122, cara pengelolaan sampah dengan bobot 0.120, kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah dengan nilai 0.064 dan yang terakhir adalah peningkatan jumlah profit dengan nilai bobot 0.040.

6.2 Saran

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, dihasilkan beberapa saran untuk pihak Bank Sampah Pitoe. Saran pertama adalah sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya pemilahan sampah sangat penting untuk dilakukan dengan tujuan memberikan informasi mengenai pemilahan sampah. Sosialisasi tersebut dilakukan tidak harus dengan pelatihan maupun seminar, akan

tetapi dapat memberikan media cetak seperti poster, pamflet, infografis dan lain-lain mengenai kategori sampah. Hal tersebut bertujuan agar dapat memudahkan nasabah dalam mengkategorikan sampah. Kedua, sebaiknya bank sampah lebih banyak melakukan kerja sama dengan pihak-pihak lain terkait dengan program pengelolaan sampah dengan tujuan untuk meningkatkan fasilitas pelayanan kepada nasabah. Ketiga, melakukan penilaian secara berkala terkait dengan kinerja bank sampah dari implementasi *critical success factors*. Dari hasil penelitian ini dan saran yang diberikan oleh Bank Sampah Pitoe dapat diimplementasikan juga pada bank sampah lain yang ada di Surabaya.

Penelitian ini terbatas pada bank sampah yang dikelola oleh swadaya masyarakat, sehingga saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat menggunakan objek amatan bank sampah yang dikelola dibawah lembaga swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, C., & Neely, A. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19 - 23.
- Andres, J. (2013). *Critical Success factors for Nonprofit Organizations Starting Social Enterprises*. Calgary: Haskayne School of Business.
- Anthony, R., & Young, D. (2003). *Management Control in Nonprofit Organization* (7th ed.). New York: Mc-Graw-Hill Irwin.
- Asisten Deputi Pengelolaan Sampah. (2012). *Rapat Kerja Nasional Bank Sampah*. Malang: Kemeterian Lingkungan Hidup Republik Indonesia.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1-22.
- Bes, B. (2016). *Pengmas Mahasiswa Magister Keperawatan Sosialisasikan Optimalisasi Bank Sampah*. Retrieved from <http://news.unair.ac.id/2016/12/06/pengmas-mahasiswa-magister-keperawatan-sosialisasikan-optimalisasi-bank-sampah/>
- Bintarti, A. T. (2012). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Performance Prism Pada PT Tunas Dwipa Matra Cabang Godean Periode Januari-Juli 2012*. Yogyakarta: UNY.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship*. United Kingdom: Caledonia.
- Boyer, D., Creech, H., & Pass, L. (2008). *Critical Success Factors and Performance Measure for Star-up Social and Environmental Enterprises*. Canada: International Institute for Sustainable Development.
- Budiasih, K. S. (2010). *Pemilahan Sampah sebagai Upaya Pengelolaan Sampah Yang Baik*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (1997). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Caralli, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (CMU/SEI-2004-TR-010)*. U.S: Carnegie Mellon Software Engineering Institute. Retrieved from www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/04tr010.cfm

- Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231-242.
- Dekawati, D. (2011). *Pengolahan Sampah Rumah Tangga*. Retrieved Oktober 15, 2016, from <http://sumbawabaratnews.com/?p=3530>
- Dess, J. G. (1998). Social Enterprise Enterprising Nonprofits. 76(1), 54-67.
- Gates, L. P. (2010). *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. Carnegie Mellon University.
- Gupta, A., Gupta, M. C., & Agrawal, R. (2013). Identification and ranking of critical success factors for BOT projects in India. *Management Research Review*, 36(11), 1040-1060.
- Hariadi, B. (2004). *Manajemen Strategi "Perumusan Strategi Untuk Memenangkan Bisnis"*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Hossain, L., & Shakir, M. (2001). Stakeholder Involvement Framework for Understanding the Decision Making Process of ERP Selection in New Zealand. *Journal of Decision Systems*, 10(1), 11-27.
- Husein, U. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2015). *PSAK No. 45 Revisi 2015*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Jibril, J. D., Sipan, I. B., Sapri, M., Shika, S. A., Isa, M., & Abdullah, S. (2012). 3R's Critical Success Factor in Solid Waste Management System for Higher Educational Institutions. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012* (pp. 626 – 631). Malaysia: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- John, M. S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), -.

- Komang, & Ardana. (2008). *Perilaku Keorganisasian* (Edisi Pertama ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Erlangga.
- Lam, P.-K., & Chin, K.-S. (2005). Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 761-772.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Malhotra, N. K. (2009). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan* (4th ed.). Indonesia: Indeks.
- McDougall, F., White, P., Franke, M., & Peter Hindle. (2001). *Integrated Solid Waste Management: a Life Cycle Inventory* (Second Edition ed.). London: Blackwell Science.
- Moore, C. F. (1986). Understanding entrepreneurial behavior: a definition and model. *Academy of Management Proceedings* (pp. 66-70). Michigan: University of Michigan-Flint.
- Mulyati, D. S. (2014). *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Prism*. Bandung: Universitas Islam Bandung.
- Murray, R. (1999). *Creating Wealth From Waste*. London: Demos.
- Nickels, W. G., James, & Susan. (2009). *Pengantar Bisnis* (Kedelapan ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Noya, A., & Nativel, C. (2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. Paris: OECD.
- Nugroho, J. (2014). *1.400 Ton Volume Sampah di Surabaya Per Hari*. Retrieved November 10, 2016, from http://sumbar.antarane.ws.com/berita/121889/1400-ton-volume-sampah-di-surabaya-per-hari.html?utm_source=fly&utm_medium=related&utm_campaign=news
- Nurhartanto, S. (2016). *Volume Sampah Surabaya Capai 1.400 Ton Per Hari*. Retrieved November 8, 2016, from <http://www.encycity.co/volume-sampah-surabaya-capai-1-400-ton-per-hari/>

- Parashakti, R. D. (2012). *Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecards*. Jakarta: Pusat Bahan Ajar dan E-learning.
- Pebrianti, C. (2015). *Peran Bank Sampah Bagi Kebersihan Lingkungan Kota Surabaya*. Retrieved Oktober 10, 2016, from <http://www.cendananews.com/2015/09/peran-bank-sampah-bagi-kebersihan.html>
- Prugsamatz, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization*, 17(3), 243 - 267.
- Putra, D. F., Choiri, M., & Sari, R. A. (2012). Analisa Kepuasan Serta Kontribusi Pelanggan dan Supplier dengan Pendekatan Manajemen Risiko (Studi Kasus di PT XYZ, Madiun). *Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 3(3).
- Riski, P. (2014). *Surabaya, Kota Percontohan Pengolahan Sampah Terbaik Indonesia*. Retrieved Oktober 16, 2016, from <http://www.mongabay.co.id/2014/02/27/surabaya-kota-percontohan-pengolahan-sampah-terbaik-indonesia/>
- Rockart, J. F., & Marton, S. (1984). Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, 14(1), 84-95.
- Rockart. (1979). *Strategic Management and Information Systems: An Integrated*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Saaty, T. L. (1994). *Fundamentals of decision making with the analytic hierarchy process*. USA: RWS Publications.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Services Sciences*, 1(1), 83–98.
- Sahlman, W. A. (1996). *Some thoughts on business plans* (In W.A. Sahlman, H. Stevenson, M.J. Roberts, & A.V. Bhide (Eds) ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In Search of the Non-Profit Sector. I: The question of definitions. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Sharp, Z., & Brock, D. M. (2011). Implementation Through Risk Mitigation: Strategic Processes in the Nonprofit Organization. *Administration & Society*, 44(5), 571-594.
- Shonah, S. M. (2013). *Program Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengelolaan Sampah Mandiri Berbasis Komunitas (Studi Pada Bank Sampah Pitoe Kelurahan Jambangan, Surabaya)*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Sosa, R. (2013). *Computer Integrated Manufacturing for Open System II*. Surabaya: ITS.
- Subash, A. (2006). Community Participation in Solid Waste Management. *Office of Environmental Justice*.
- Sutomo, & Huisjman, M. (2013). *Community-driven Waste Management: How Sustainable Are Waste Banks In Yogyakarta?* Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Tanuwijaya, F. (2016). *Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Sampah di Bank Sampah Pitoe Jambangan Kota Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Triantaphyllou, E., & Mann, S. H. (1995). Using The Analytic Hierarchy Process For Decision Making In Engineering Applications: Some Challenges. *Inter'l Journal of Industrial Engineering: Applications and Practice*, 2(1), 35-44.
- Utami, E. (2013). *Buku Panduan Sistem Bank Sampah & 10 Kisah Sukses*. Jakarta: Yayasan Unilever Indonesia.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1), 21 - 35.
- Wijayanti, D. R., & Suryani, S. (2015). Waste Bank as Community-based Environmental Governance: A Lesson Learned from Surabaya. *Social and Behavioral Sciences*, 184, 171-179.
- Wilson, E., Lowenshon, S., & Reck, J. (2002). *Accounting for Governmental & Nonprofit Entities*. USA: Mc GrawHill-Irwin Companies. Inc.
- Yang, C.-L., & Huang, R.-H. (2011). Key Success factors for Online Auctions: Analysis of Auctions of Fashion Clothing. *Expert Systems with Applications*, 38(6), 7774-7783.

- Yuniasti, N. S., & Prasetyawan, Y. (2014). Evaluasi Computer Integrated Manufacturing (CIM) PT PG Candi Baru Sidoarjo. *Jurnal Teknik*, 1-6.
- Yustisia. (2010). *Cleanliness and landscaping Departement*. Surabaya: Surabaya City Government.
- Zhuang, F. S., Gao, P. Q., & Li, W. L. (2003). *Exploration on waste separated collection and recommendation on popularization in Xiamen*. In: Proseminar of municipal solid waste separated collection and reclamation technology: Shanghai China.
- Zhuang, Y., Wu, S. W., Wang, Y. L., Wu, W. X., & Chen, Y. X. (2008). Source separation of household waste: A case study in China. *Waste Management*, 28(10), 2022-2030.

Lampiran 1. Pertanyaan Wawancara

1. Pertanyaan wawancara pihak dinas dan akademisi

PANDUAN WAWANCARA UNTUK PIHAK DINAS DAN AKADEMISI

Waktu wawancara:

Identitas Ahli:

- a. Nama Lengkap:
- b. Bagian/Status di Dinas:
- c. No. HP:

Daftar Pertanyaan:

1. Apa persepsi Anda mengenai bank sampah yang sukses?

2. Menurut Anda karakteristik seperti apa yang dimiliki oleh bank sampah yang sukses?

3. Menurut Anda kriteria penting apa yang harus ada pada bank sampah?

4. Menurut Anda bank sampah mana yang tergolong sukses di Surabaya?
Diferensiasi apa yang dimiliki oleh bank sampah tersebut dibandingkan dengan bank sampah lainnya?

5. Menurut Anda apakah dengan jumlah omzet dan nasabah yang tinggi sudah menunjukkan bank sampah sukses?

6. Menurut Anda apa yang harus dilakukan oleh bank sampah untuk menjadi sukses?

7. Bagaimana seharusnya yang dilakukan bank sampah yang ada di Surabaya?

2. Pertanyaan wawancara pihak bank sampah

PANDUAN WAWANCARA UNTUK PIHAK BANK SAMPAH

Waktu wawancara:

Identitas Ahli:

- a. Nama Lengkap:
- b. Jabatan:
- c. No. HP:

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Alfiyatul Mubarokah mahasiswa Jurusan Manajemen Binsis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul “Identifikasi *Critical Success Factors* Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya”. Pada kesempatan kali ini saya memohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk menjawab wawancara dari pertanyaan yang saya lakukan. Data-data dari hasil wawancara dijamin tidak akan disebarluaskan.

Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk saya wawancara.

Daftar Pertanyaan

Manage Process:

a. Set Direction

1. Apakah visi misi dari bank sampah?

2. Apakah tujuan yang diinginkan oleh bank sampah?

3. Apakah dari beberapa tujuan tersebut semuanya sudah tercapai atau hanya beberapa? Kalau sudah apa saja?

b. Set Strategy

4. Kegiatan atau program apa saja yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan dari bank sampah?

5. Bagaimana strategi bank sampah untuk sustain?

6. Apakah sudah ada strategi objektif sebagai langkah untuk mencapai visi misi?

7. Menurut Bank Sampah Pitoe apa yang membuat Bank Sampah Pitoe sukses?

c. Direct Business

8. Apakah bank sampah sudah memiliki rincian masing-masing pada aktivitas bisnis?

9. Apakah bank sampah memiliki tim/bagian *controlling* dan *evaluation* dari aktivitas-aktivitas tersebut?

Core Process:

a. Develop Product

10. Apa diferensiasi dari Bank Sampah Pitoe dibandingkan dengan bank sampah lain yang ada di Surabaya? (apa yang ditonjolkan oleh Bank Sampah Pitoe)

11. Bagaimana pengalokasian profit yang diperoleh oleh bank sampah? Apakah untuk pengembangan produk?

12. Apakah dari hasil profit tersebut sudah dapat menunjang proses bisnis dari bank sampah?

b. *Get Order*

13. Bagaimana pertama kali pihak bank sampah mempromosikan atau mensosialisasikan bank sampah kepada masyarakat? Apakah terdapat bagian khusus yang menangani?

14. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh bank sampah untuk meningkatkan jumlah nasabah?

15. Apakah ada strategi tersendiri untuk mendapatkan nasabah? Seperti bekerja sama dengan pihak lain?

16. Apakah nasabah dari bank sampah hanya berasal dari daerah sekitar bank sampah?

c. Fulfill Order

17. Bagaimana proses penerimaan sampah yang disetor oleh nasabah?

18. Apakah ada spesifikasi sampah yang harus disetorkan oleh nasabah dengan tujuan untuk menjaga mutu?

19. Apakah ada pengurangan nominal yang diberikan pada nasabah jika sampah yang disetorkan tidak dipilah?

20. Bagaimana proses penyimpanan sampah yang telah disetorkan nasabah? Apakah dikelompokkan berdasarkan jenisnya atau dijadikan satu?

21. Bagaimana bank sampah mendistribusikan sampah yang sudah disetorkan nasabah? Apakah diolah sendiri atau men-*supply* ke pengelolaan sampah? Jika men-*supply*, berapa kali intensitas pengiriman sampah dalam sebulan?

22. Apakah ada batas kapasitas penerimaan sampah dari nasabah setiap harinya?

23. Apakah ada yang mengontrol dari dari semua kegiatan tersebut? Jika ada, bagaimana alurnya?

d. Support Product

24. Apakah ada penghargaan untuk nasabah yang paling banyak menyetorkan sampah?

25. Bagaimana bank sampah menangani kritik dan saran dari nasabah?

26. Apa yang dilakukan oleh pihak bank sampah agar nasabah tetap loyal untuk selalu menyetorkan sampah?

Support Process:

a. *Human and Resources Process*

27. Siapa saja pihak yang terlibat pada bank sampah?

28. Bagaimana sistem perekrutan anggota di bank sampah?

29. Bagaimana bank sampah mengalokasikan sumber daya yang ada? Apakah ada perangkapan *jobdesk* dan sistem *shift* kerja?

30. Apakah ada pelatihan untuk pegawai di bank sampah?

31. Apakah terdapat program pelatihan pemilahan sampah yang diadakan untuk nasabah?

b. Information and Technology

32. Teknologi Informasi digunakan dalam hal apa saja? Ex: Laptop dan Printer

33. Bagaimana pengelolaan *database* sampah yang masuk dari nasabah?
Software apa?

34. Apa sarana promosi yang digunakan oleh bank sampah?

c. Finance or Accounting

35. Apakah ada sistem pengelolaan keuangan? Seperti penyusunan *cash flow*.

36. Bagaimana sistem pencatatan tabungan nasabah?

37. Apakah setiap nasabah memiliki buku tabungan?

38. Hasil tabungan dari nasabah dapat digunakan untuk apa? Apakah dapat diminta dalam bentuk uang tunai?

39. Dari mana sumber modal awal pendirian bank sampah? (masyarakat dan pemerintah)

40. Dari mana sumber gaji untuk pegawai bank sampah?

d. Maintenance Process

41. Apakah ada perawatan khusus pada mesin penimbang atau peralatan penunjang lainnya? Berapa kali intensitas perawatan?

42. Alat apa yang menjadi perhatian khusus untuk dilakukan perawatan? Berapa jumlahnya?

Lampiran 2. Peraturan Menteri Negara Lingkungan Hidup Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pelaksanaan *Reduce, Reuse, dan Recycle* melalui Bank Sampah

PERSYARATAN BANK SAMPAH

A. Standar Manajemen Bank sampah

No	Komponen	Sub Komponen
1.	Penabung sampah	a. dilakukan penyuluhan Bank Sampah paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan
		b. setiap penabung diberikan 3 (tiga) wadah/tempat sampah terpilah
		c. penabung mendapat buku rekening dan nomor rekening tabungan sampah
		d. telah melakukan pemilahan sampah
		e. telah melakukan upaya mengurangi sampah
2.	Pelaksanaan Bank Sampah	a. menggunakan alat pelindung diri (APD) selama melayani penabung sampah
		b. mencuci tangan menggunakan sabun sebelum dan sesudah melayani penabung sampah
		c. direktur Bank Sampah berpendidikan paling rendah SMA/ sederajat
		d. telah mengikuti palatihan Bank Sampah
		e. melakukan monitoring dan evaluasi (monev) paling sedikit 1 (satu) bulan sekali dengan melakukan rapat pengelola Bank Sampah
		f. jumlah pengelola harian paling sedikit 5 (lima) orang
		g. pengelola mendapat gaji/insentif setiap bulan
3.	Pengepul/pembeli sampah/industri daur ulang	a. tidak melakukan pembakaran sampah
		b. mempunyai naskah kerja sama/mou dengan Bank Sampah sebagai mitra dalam pengelolaan sampah
		c. mampu menjaga kebersihan lingkungan seperti tidak adanya jentik nyamuk dalam sampah kaleng/botol
		d. mempunyai izin usaha
4.	Pengelolaan sampah di Bank Sampah	a. sampah layak tabung diambil oleh pengepul paling lama sebulan sekali

		<p>b. sampah layak kreasi didaur ulang oleh pengrajin binaan Bank Sampah</p> <p>c. sampah layak kompos dikelola skala RT dan/atau skala komunal</p> <p>d. sampah layak buang (residu) diambil petugas PU 2 (dua) kali dalam 1 (satu) minggu</p> <p>e. cakupan wilayah pelayanan Bank Sampah paling sedikit 1 (satu) kelurahan (lebih besar dari 500 (lima ratus) kepala keluarga)</p> <p>f. sampah yang diangkut ke TPA berkurang 30-40% setiap bulannya</p> <p>g. jumlah penabung bertambah rata-rata 5-10 penabung setiap bulannya</p> <p>h. adanya replikasi Bank Sampah setempat ke wilayah lain</p>
5.	Peran pelaksanaan Bank Sampah	<p>a. sebagai fasilitator dalam pembangunan dan pelaksanaan Bank Sampah</p> <p>b. menyediakan data “pengepul/pembeli sampah” bagi Bank Sampah</p> <p>c. menyediakan data “industri daur ulang”</p> <p>d. memberikan <i>reward</i> bagi Bank Sampah</p> <p>catatan: Fasilitator adalah orang yang memfasilitasi keperluan pembangunan dan pelaksanaan Bank Smapah, antara lain:</p> <p>a. membantu dalam memfasilitasi penggalangan dana <i>corporate social responsibility</i> (CSR);</p> <p>b. penyediaan infrastruktur, sarana dan prasarana bagi berdirinya Bank Sampah;</p> <p>c. pengurusan perijinan usaha Bank Sampah;</p> <p>d. membantu dalam memasarkan produk daur ulang sampah (kompos, kerjainan).</p>

PELAKSANAAN BANK SAMPAH

A. JAM KERJA

Berbeda dengan bank konvensional, jam kerja bank sampah sepenuhnya tergantung kepada kesepakatan pelaksana bank sampah dan masyarakat sebagai penabung. Jumlah hari kerja bank sampah dalam seminggu pun tergantung, bisa 2 hari, 3 hari, 5 hari, atau 7 hari tergantung ketersediaan waktu pengelola bank sampah yang biasanya punya pekerjaan utama. Sebagai contoh, jam kerja Bank Sampah Rejeki di Surabaya buka Jumat dan Sabtu pukul 15.00-17.00 serta Minggu pukul 09.00-17.00.

B. PENARIKAN TABUNGAN

Semua orang dapat menabung sampah di bank sampah. Setiap sampah yang ditabung akan ditimbang dan dihargai sesuai harga pasaran. Uangnya dapat langsung diambil penabung atau dicatat dalam buku rekening yang dipersiapkan oleh bank. Berdasarkan pengalaman selama ini, sebaiknya sampah yang ditabung tidak langsung diuangkan namun ditabung dan dicatat dalam buku rekening, dan baru dapat diambil paling cepat dalam 3 (tiga) bulan. Hal ini penting dalam upaya menghimpun dana yang cukup untuk dijadikan modal dan mencegah budaya konsumtif.

C. PEMINJAMAN UANG

Selain menabung sampah, dalam prakteknya bank sampah juga dapat meminjamkan uang kepada penabung dengan sistem bagi hasil dan harus dikembalikan dalam jangka waktu tertentu.

D. BUKU TABUNGAN

Setiap sampah yang ditabung, ditimbang, dan dihargai sesuai harga pasaran sampah kemudian dicatat dalam buku rekening (buku tabungan) sebagai bukti tertulis jumlah sampah dan jumlah uang yang dimiliki setiap penabung. Dalam setiap buku rekening tercantum kolom kredit, debit, dan balans yang mencatat setiap transaksi yang pernah dilakukan. Untuk memudahkan sistem administrasi, buku rekening setiap RT atau RW dapat dibedakan warnanya.

E. JASA PENJEMPUTAN SAMPAH

Sebagai bagian dari pelayanan, bank sampah dapat menyediakan angkutan untuk menjemput sampah dari kampung ke kampung di seluruh daerah layanan. Penabung cukup menelpon bank sampah dan meletakkan sampahnya di depan rumah, petugas bank sampah akan menimbang, mencatat, dan mengangkut sampah tersebut.

F. JENIS TABUNGAN

Dalam prakteknya, pengelola bank sampah dapat melaksanakan dua jenis tabungan, tabungan individu dan tabungan kolektif. Tabungan individu terdiri dari: tabungan biasa, tabungan pendidikan, tabungan lebaran, dan tabungan sosial. Tabungan biasa dapat ditarik setelah 3 bulan, tabungan

pendidikan dapat ditarik setiap tahun ajaran baru atau setiap bayar sumbangan pengembangan pendidikan (SPP), sementara tabungan lebaran dapat diambil seminggu sebelum lebaran. Tabungan kolektif biasanya ditujukan untuk keperluan kelompok seperti kegiatan arisan, pengajian, dan pengurus masjid.

G. JENIS SAMPAH

Jenis sampah yang dapat ditabung di bank sampah dikelompokkan menjadi:

1. kertas, yang meliputi koran, majalah, kardus, dan dupleks;
2. plastik, yang meliputi plastik bening, botol plastik, dan plastik keras lainnya; dan
3. logam, yang meliputi besi, aluminium, dan timah.

Bank sampah dapat menerima sampah jenis lain dari penabung sepanjang mempunyai nilai ekonomi.

H. PENETAPAN HARGA

Penetapan harga setiap jenis sampah merupakan kesepakatan pengurus bank sampah. Harga setiap jenis sampah bersifat fluktuatif tergantung harga pasaran. Penetapan harga meliputi:

1. Untuk perorangan yang menjual langsung sampah dan mengharapkan uang tunai, harga yang ditetapkan merupakan harga fluktuatif sesuai harga pasar;
2. Untuk penabung yang menjual secara kolektif dan sengaja untuk ditabung, harga yang diberikan merupakan harga stabil tidak tergantung pasar dan biasanya di atas harga pasar.

Cara ini ditempuh untuk memotivasi masyarakat agar memilah, mengumpulkan, dan menabung sampah. Cara ini juga merupakan strategi subsidi silang untuk biaya operasional bank sampah.

I. KONDISI SAMPAH

Penabung didorong untuk menabung sampah dalam keadaan bersih dan utuh. Karena harga sampah dalam keadaan bersih dan utuh memiliki nilai ekonomi yang lebih tinggi.

Penjualan plastik dalam bentuk bijih plastik memiliki nilai ekonomi lebih tinggi karena harga plastik dalam bentuk bijih plastik dapat bernilai 3 (tiga) kali lebih tinggi dibanding dalam bentuk asli.

J. BERAT MINIMUM

Agar timbangan sampah lebih efisien dan pencatatan dalam buku rekening lebih mudah, perlu diberlakukan syarat berat minimum untuk menabung sampah, misalnya 1 kg untuk setiap jenis sampah. Sehingga penabung didorong untuk menyimpan terlebih dahulu tabungan sampahnya di rumah sebelum mencapai syarat berat minimum.

K. WADAH SAMPAH

Agar proses pemilahan sampah berjalan baik, penabung disarankan untuk membawa 3 (tiga) kelompok besar sampah ke dalam 3 (tiga)

kantong yang berbeda meliputi:

1. kantong pertama untuk plastik;
2. kantong kedua untuk kertas; dan
3. kantong ketiga untuk logam.

L. SISTEM BAGI HASIL

Besaran sistem bagi hasil bank sampah tergantung pada hasil rapat pengurus bank sampah. Hasil keputusan besarnya bagi hasil tersebut kemudian disosialisasikan kepada semua penabung. Besaran bagi hasil yang umum digunakan saat ini adalah 85:15 yaitu 85% (delapan puluh lima persen) untuk penabung dan 15% (lima belas persen) untuk pelaksana bank sampah. Jatah 15% (lima belas persen) untuk bank sampah digunakan untuk kegiatan operasional bank sampah seperti pembuatan buku rekening, fotokopi, pembelian alat tulis, dan pembelian perlengkapan pelaksanaan operasional bank sampah.

M. PEMBERIAN UPAH KARYAWAN

Tidak semua bank sampah dapat membayar upah karyawannya karena sebagian bank sampah dijalankan pengurus secara sukarela. Namun, jika pengelolaan bank sampah dijalankan secara baik dan profesional, pengelola bank sampah bisa mendapatkan upah yang layak.

(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 3. Identifikasi *Success Factors*

No.	<i>Success Factors</i>	Referensi
1.	<i>Product/service innovation</i>	John (2016)
2.	Tanggapan komplain yang cepat	John (2016)
3.	<i>Income provided</i>	Boyer, Creech, & Pass (2008)
4.	Pencapaian target keuangan	Prugsamatz (2010)
5.	<i>Business Value</i>	John (2016)
6.	<i>Networks</i>	Bygrave (1997)
7.	<i>Partnerships</i>	Boyer, Creech, & Pass (2008)
8.	Jumlah saran yang diimplementasikan	Prugsamatz (2010)
9.	Kreativitas pengelolaan	Moore (1986)
10.	Metode pemisahan sampah	Zhuang et al. (2008)
11.	<i>Sharing ilmu antar pengurus</i>	Prugsamatz (2010)
12.	<i>Public Awareness/Education</i>	Jibril, et al. (2012)
13.	<i>Accountability & records keeping</i>	Boyer, Creech, & Pass (2008)
14.	<i>Education and skills training</i>	Boyer, Creech, & Pass (2008)
15.	Pengalaman manajemen	John (2016)
16.	<i>Technological innovation</i>	Boyer, Creech, & Pass (2008)
17.	Ketersediaan sumber daya	Prugsamatz (2010)
18.	Kemampuan manajemen	Moore (1986)
19.	Kepemimpinan yang baik	Wijayanti & Suryani (2015)
20.	<i>Knowledge performance</i>	Prugsamatz (2010)
21.	Jumlah pekerja terampil	Prugsamatz (2010)
22.	<i>Stakeholder collaboration</i>	John (2016)
23.	Dukungan pemerintah	John (2016)
24.	Tindakan Masyarakat	Boyer, Creech, & Pass (2008)
25.	Partisipasi aktif dari masyarakat	Wijayanti & Suryani (2015)
26.	Keterlibatan dan partisipasi dari semua pemangku kepentingan	Zhuang et al. (2008)
27.	Komitmen	Bygrave (1997)
28.	<i>Working capital management</i>	John (2016)
29.	<i>Performance evaluation</i>	John (2016)

(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 4. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR

Perkenalkan, nama saya Alfiyatul Mubarakah mahasiswi semester 7 Jurusan Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang menjalankan tugas akhir dengan judul “Identifikasi *Critical Success Factors* Pada Bank Sampah Pitoe Jambangan Surabaya”. Menurut Hossain & Shakir (2001) *Critical Success Factors* merupakan cara yang sering digunakan untuk mengidentifikasi dan menyatakan unsur-unsur yang dijadikan sebagai pedoman agar dapat mencapai keberhasilan operasi bisnis.

Pada kuesioner ini, saya ingin mendapatkan penilaian dari Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Kuesioner ini menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dimana AHP merupakan sebuah *tools* yang digunakan untuk mendapatkan prioritas kepentingan antar sub kriteria di dalam suatu kriteria yang ditetapkan. Dalam metode AHP terdapat hierarki keputusan yang dilakukan dengan cara mengelompokkan elemen-elemen alternative keputusan. Selain itu, di dalam AHP terdapat skala perbandingan untuk melakukan penilaian terhadap variabel tersebut. Berikut merupakan penjelasan skala perbandingan:

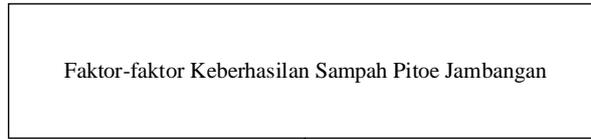
Skala	Definisi	Keterangan
1	Sama sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sama penting dibandingkan elemen yang lain
3	Sedikit lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sedikit lebih penting dibandingkan elemen yang lain
5	Lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai lebih penting dibandingkan elemen yang lain
7	Sangat lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat lebih penting dibandingkan elemen yang lain
9	Mutlak lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai mutlak lebih penting dibandingkan elemen yang lain
2,4,6,8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi	Nilai kompromi diantara dua nilai perbandingan terdekat

Sumber: (Saaty T. L., 1994)

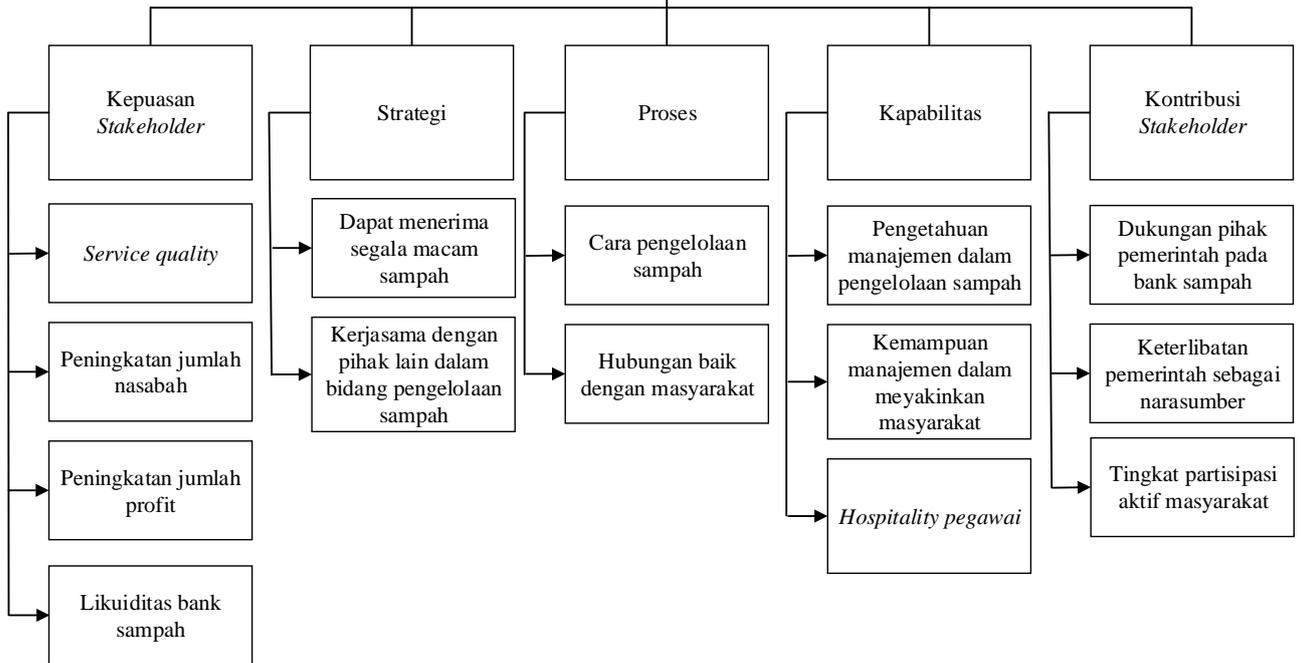
Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Terima kasih.

Hierarki Keputusan

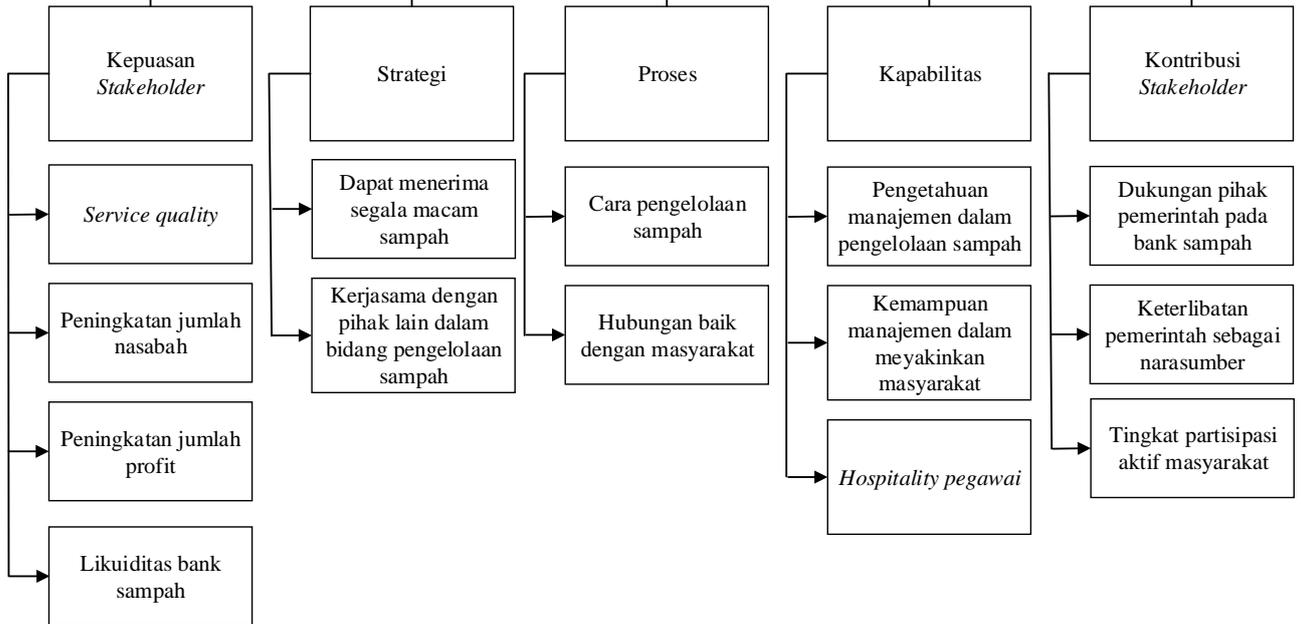
Tingkat 1:
Tujuan



Tingkat 2:
Kriteria Faktor



Tingkat :
Sub-kriteria Faktor



Profil Responden

Nama:

Jabatan:

Lama Bekerja:

Berikut merupakan contoh untuk pengisian kuesioner:

➤ **Perspektif Kepuasan *Stakeholder***

CSF	Skala Penilaian																	CSF
Tingkat Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Jumlah nasabah

Berarti → Untuk pencapaian CSF Tingkat Pelayanan dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan peningkatan jumlah nasabah. Akan tetapi, jika Anda merasa Peningkatan Jumlah Nasabah sedikit lebih penting dibandingkan dengan Tingkat Pelayanan, maka pengisian kolomnya adalah sebagai berikut:

CSF	Skala Penilaian																	CSF
Tingkat Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Jumlah nasabah

Petunjuk Pengisian: berilah tanda pada jawaban yang ingin Bapak/Ibu pilih.

➤ Perbandingan Pada Kriteria

Kriteria	Skala Penilaian																Kriteria	
Kepuasan Stakeholder	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi
Kepuasan Stakeholder	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Kepuasan Stakeholder	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kapabilitas
Kepuasan Stakeholder	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontribusi Stakeholder
Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses
Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kapabilitas
Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontribusi Stakeholder
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kapabilitas
Proses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontribusi Stakeholder
Kapabilitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kontribusi Stakeholder

➤ **Perspektif Kepuasan Stakeholder**

CSF	Skala Penilaian																		CSF
<i>Service Quality</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Jumlah Nasabah	
<i>Service Quality</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Jumlah Profit	
<i>Service Quality</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuiditas Bank Sampah	
Peningkatan Jumlah Nasabah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Jumlah Profit	
Peningkatan Jumlah Nasabah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuiditas Bank Sampah	
Peningkatan Jumlah Profit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuiditas Bank Sampah	

➤ **Perspektif Strategi**

CSF	Skala Penilaian																		CSF
Dapat menerima segala macam jenis sampah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerja sama dengan pihak lain dalam bidang pengelolaan sampah	

➤ **Perspektif Proses**

CSF	Skala Penilaian																		CSF
Cara pengelolaan Sampah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hubungan baik dengan masyarakat	

➤ **Perspektif Kapabilitas**

CSF	Skala Penilaian																		CSF
Pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat	
Pengetahuan manajemen dalam pengelolaan sampah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Hospitality</i> pegawai	
Kemampuan manajemen dalam meyakinkan masyarakat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Hospitality</i> pegawai	

➤ **Perspektif Kontribusi Stakeholder**

CSF	Skala Penilaian																		CSF
Dukungan pihak pemerintah pada bank sampah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keterlibatan pemerintah sebagai narasumber	
Dukungan pihak pemerintah pada bank sampah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat partisipasi aktif masyarakat	
Keterlibatan pemerintah sebagai narasumber	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat partisipasi aktif masyarakat	

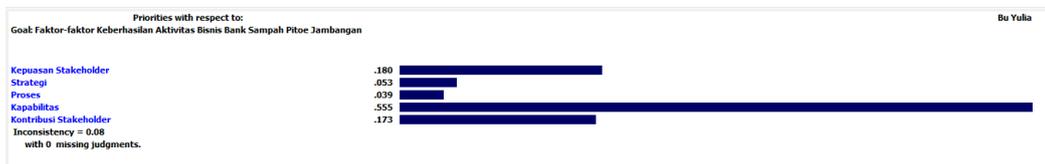
Terima Kasih Atas Kesediaannya Dalam Mengisi Kuesioner Ini.

Lampiran 5. Rekap Hasil Pembobotan AHP

Pembobotan AHP *Software Expert Choice* (Ahli 1)



	Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
Kepuasan Stakeholder		5.0	6.0	5.0	1.0
Strategi			2.0	7.0	5.0
Proses				7.0	5.0
Kapabilitas					5.0
Kontribusi Stakeholder					
Incon: 0.08					



Bu Yulia instance -- Synthesis with respect to: Goal: Faktor-faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

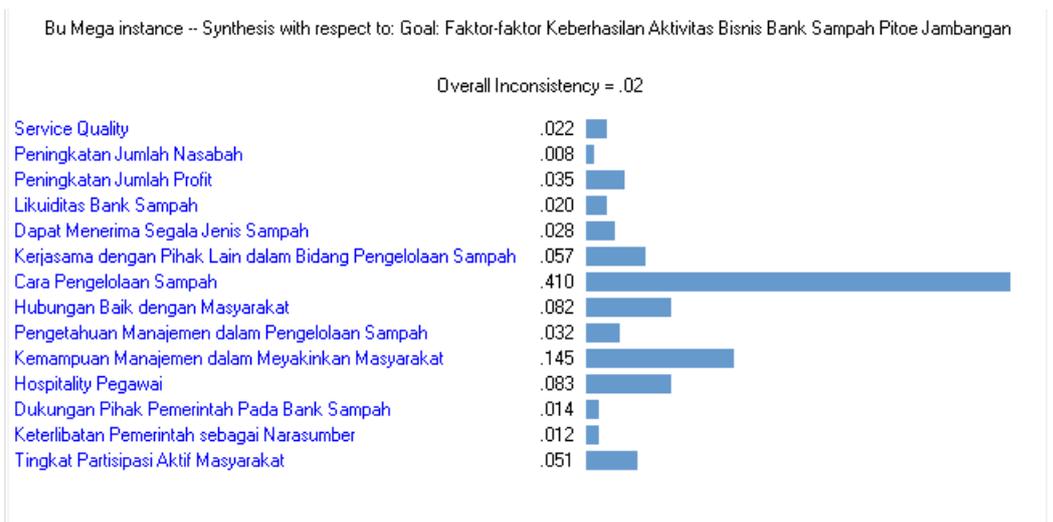
Overall Inconsistency = .06



Pembobotan AHP *Software Expert Choice* (Ahli 2)



	Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
Kepuasan Stakeholder	1.0				
Strategi		5.0			
Proses			5.0		
Kapabilitas				3.0	
Kontribusi Stakeholder					5.0
Incon: 0.02					



Pembobotan AHP *Software Expert Choice* (Ahli 3)

Goal: Faktor-faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

- Kepuasan Stakeholder (L: .039 G: .039)
 - Service Quality (L: .408 G: .016)
 - Peningkatan Jumlah Nasabah (L: .078 G: .003)
 - Peningkatan Jumlah Profit (L: .417 G: .016)
 - Likuiditas Bank Sampah (L: .097 G: .004)
- Strategi (L: .173 G: .173)
 - Dapat Menerima Segala Jenis Sampah (L: .500 G: .086)
 - Kerjasama dengan Pihak Lain dalam Bidang Pengelolaan Sampah (L: .500 G: .086)
- Proses (L: .086 G: .086)
 - Cara Pengelolaan Sampah (L: .750 G: .064)
 - Hubungan Baik dengan Masyarakat (L: .250 G: .021)
- Kapabilitas (L: .252 G: .252)
 - Pengetahuan Manajemen dalam Pengelolaan Sampah (L: .114 G: .029)
 - Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat (L: .481 G: .121)
 - Hospitality Pegawai (L: .405 G: .102)
- Kontribusi Stakeholder (L: .451 G: .451)
 - Dukungan Pihak Pemerintah Pada Bank Sampah (L: .429 G: .193)
 - Keterlibatan Pemerintah sebagai Narasumber (L: .143 G: .064)
 - Tingkat Partisipasi Aktif Masyarakat (L: .429 G: .193)

Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor-faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

	Kepuasan	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
Kepuasan Stakeholder		5,0	4,0	6,0	7,0
Strategi			3,0	2,0	3,0
Proses				3,0	7,0
Kapabilitas					2,0
Kontribusi Stakeholder					
	Incon: 0,05				

Priorities with respect to: Goal: Faktor-faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

Kepuasan Stakeholder	.039
Strategi	.173
Proses	.086
Kapabilitas	.252
Kontribusi Stakeholder	.451
Inconsistency = 0.05	

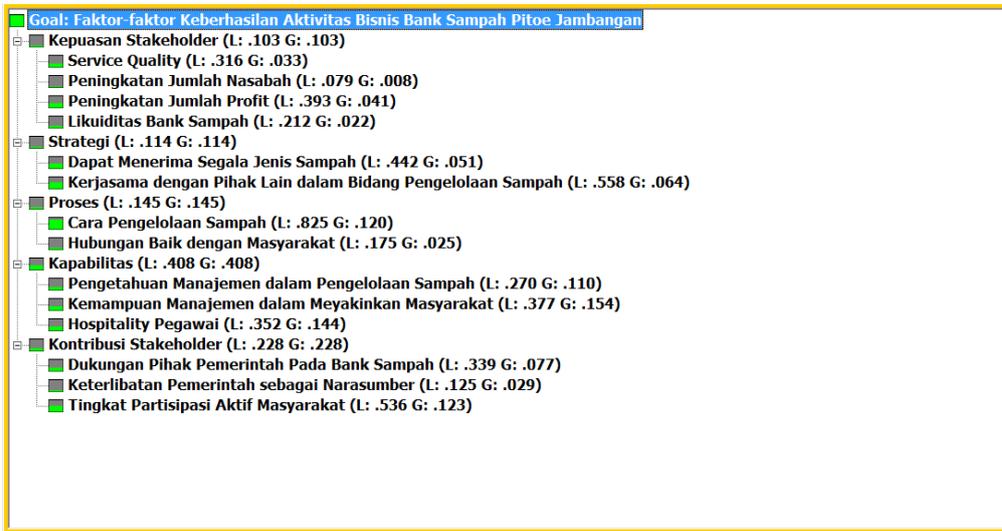
with 0 missing judgments.

Bu lik instance -- Synthesis with respect to: Goal: Faktor-faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis Bank Sampah Pitoe Jambangan

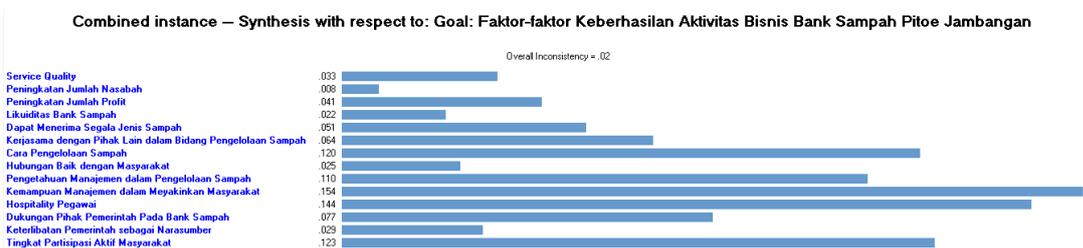
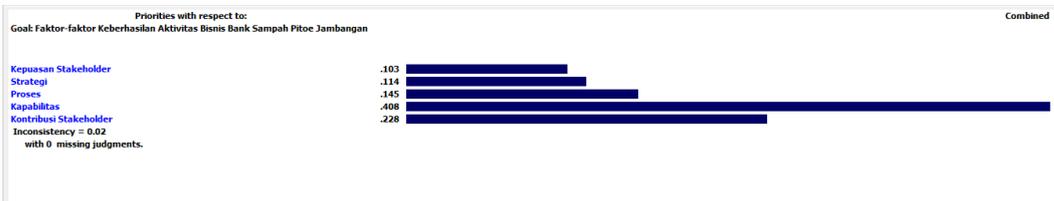
Overall Inconsistency = .04

Service Quality	.016
Peningkatan Jumlah Nasabah	.003
Peningkatan Jumlah Profit	.016
Likuiditas Bank Sampah	.004
Dapat Menerima Segala Jenis Sampah	.086
Kerjasama dengan Pihak Lain dalam Bidang Pengelolaan Sampah	.086
Cara Pengelolaan Sampah	.064
Hubungan Baik dengan Masyarakat	.021
Pengetahuan Manajemen dalam Pengelolaan Sampah	.029
Kemampuan Manajemen dalam Meyakinkan Masyarakat	.121
Hospitality Pegawai	.102
Dukungan Pihak Pemerintah Pada Bank Sampah	.193
Keterlibatan Pemerintah sebagai Narasumber	.064
Tingkat Partisipasi Aktif Masyarakat	.193

Pembobotan AHP *Software Expert Choice* (Kombinasi dari ketiga Ahli)



	Kepuasan Stakeholder	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kontribusi
Kepuasan Stakeholder	1.0	1.4938	4.4814	1.91293	
Strategi		1.06266	3.47603	2.46621	
Proses			1.0	1.91293	1.91293
Kapabilitas				1.0	2.32079
Kontribusi Stakeholder					1.0
Incon: 0.02					



Lampiran 6. Logbook Wawancara

Tanggal	Aktivitas
21 November 2016	Wawancara pihak Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surabaya
26 November 2016	Observasi proses bisnis dan wawancara pihak Bank Sampah Pitoe Jambangan
4 Desember 2016	Wawancara pihak Bank Sampah Pitoe untuk menkonfirmasi <i>success factors</i>
8 Desember 2016	Wawancara pihak akademisi
19 Desember 2016	Wawancara pihak akademisi
19 Desember 2016	Wawancara pihak Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surabaya
22 Desember 2016	Wawancara pihak Bank Sampah Pitoe untuk melakukan pembobotan AHP
4 Januari 2016	Wawancara pihak Bank Sampah Pitoe untuk melakukan pembobotan AHP
5 Februari 2016	Konfirmasi CSF yang sudah diidentifikasi
12 Februari 2016	Kerja Bakti dan penjualan ke pengepul

(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 7. Surat perizinan Bakesbangpol

PEMERINTAH KOTA SURABAYA
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
Jl. Tambaksari No. 11 Telp. (031) 99443016 - 99443066
SURABAYA (60136)

Surabaya, 15 Nopember 2016

Nomor : 070 / 11179 / 436.7.3 / 2016
Lampiran : -
Hal : Observasi

Kepada
Yth. Kepala Dinas Kebersihan dan Pertamanan
Kota Surabaya
di -
SURABAYA

REKOMENDASI PENELITIAN

Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 ;
2. Peraturan Walikota Surabaya Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kota Surabaya, Bagian Kedua Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat.

Memperhatikan : Surat Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Fakultas Teknologi Industri ITS Surabaya tanggal 15 November 2016 Nomor : 070068/IT2.2.1.8/TU.00.09/2016 hal Permohonan Peninjauan Tugas Mata Kuliah

Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kota Surabaya memberikan rekomendasi kepada :

a. Nama : Alfiyatul Mubarakah
b. Alamat : Karang Juwet RT 004 RW 005 Senori Merak Urak Tuban
c. Pekerjaan/Jabatan : Mahasiswa
d. Instansi/Organisasi : Institut Teknologi Sepuluh Nopember
e. Kewarganegaraan : Indonesia

Untuk melakukan penelitian/survey/kegiatan dengan :

a. Judul/ Thema : Identifikasi Critical Success Factors Pada Bank Sampah Di Surabaya
b. Tujuan : Observasi
c. Bidang Penelitian : Operasional
d. Penanggung Jawab: Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M
e. Anggota Peserta : -
f. Waktu : 3 (Tiga) Bulan, TMT Surat dikeluarkan
g. Lokasi : Dinas Kebersihan dan Pertamanan

Dengan persyaratan : 1. Penelitian/survey/kegiatan yang dilakukan harus sesuai dengan surat permohonan dan wajib mentaati persyaratan / peraturan yang berlaku di Lokasi / Tempat dilakukan Penelitian/survey/kegiatan ;
2. Saudara yang bersangkutan agar setelah melakukan Penelitian/survey/kegiatan wajib melaporkan pelaksanaan dan hasilnya kepada Kepala Bakesbang, Politik dan Linmas Kota Surabaya ;
3. Penelitian/survey/kegiatan yang dilaksanakan tidak boleh menimbulkan keresahan dimasyarakat, disintegrasi bangsa atau mengganggu keutuhan NKRI ;
4. Rekomendasi ini akan dicabut / tidak berlaku apabila yang bersangkutan tidak memenuhi persyaratan seperti tersebut diatas.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.


a.n. KEPALA BADAN
Sekretaris,
[Signature]
Drs. Dedy Sosialisto, M.Si
Pembina Tk. I
NIP. 19621212 198903 1 029

Tembusan :
Yth. 1. Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Fakultas
Teknologi Industri ITS Surabaya
2. Saudara yang bersangkutan

(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 8. Dokumentasi



(Halaman sengaja dikosongkan)

Lampiran 9 Tentang Penulis



Penulis bernama Alfiyatul Mubarakah, dilahirkan di Tuban 17 November 1994. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Dharmawanita Tuban, Mi Dahlaniyah Tuban, MTs Manbail Futuh Tuban, SMA Darul Ulum 2 Jombang dan selanjutnya penulis menempuh pendidikan perguruan tinggi di Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama di perguruan tinggi, selain kuliah penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi. Organisasi yang pernah diikuti oleh penulis adalah *Business Management Student Association* (BMSA) sebagai staff di divisi *College Social Responsibility* periode 2014-2015 dan sekretaris di divisi *College Social Responsibility* periode 2015-2016. Penulis juga pernah mengikuti kegiatan sosial yang dilaksanakan di Dinas Sosial Kampung Anak Negeri Wonorejo Surabaya dan sebagai pengajar di kampung binaan BMSA di Kejawan Gebang Surabaya. Di Jurusan Manajemen Bisnis penulis mengambil konsentrasi di bidang Manajemen Operasional dan penulis berkesempatan mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama perkuliahan dengan menjalankan kerja praktik di PT Petrokimia Gresik pada Departemen Pengadaan barang. Penulis dapat dihubungi melalui email alfimubarakah54@gmail.com.