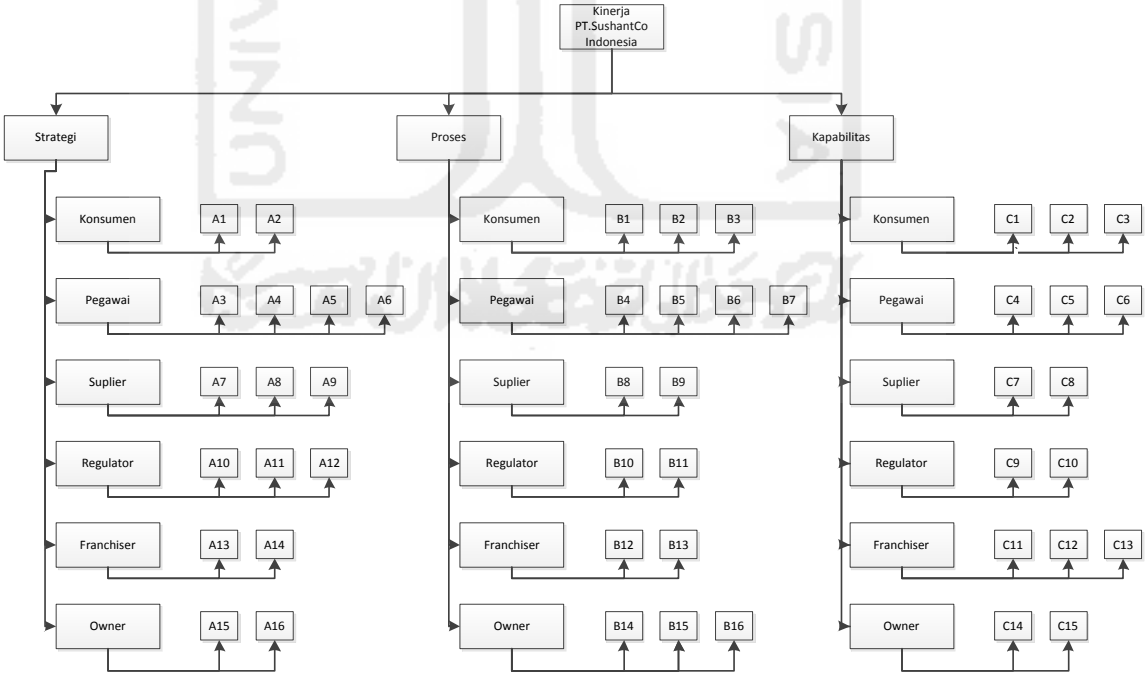
# BAB V

# PEMBAHASAN

## 5.1 KPI PT. SushantCo Indonesia berdasarkan metode *Perfomance Prism*

Perfomance Prism menitikberatkan lima sisi krusial dari perusahaan sebagai input pengukuran. Kriteria strategi, proses dan kapabilitas berada pada level 2 stuktur hierarki dengan masing – masing elemen terdiri dari stakeholder yang terlibat yaitu konsumen, pegawai, supplier, regulator, *franchisee*, dan owner. Masing stakeholder berada pada level 3 struktur hierarki dengan masing – masing elemen terdiri dari hasil penyusunan strategi, proses, dan kapabilitas yang sebelumnya didiskusikan bersama pihak perusahaan. Berikut struktur hierarki pengukuran kinerja PT. SushantCo Indonesia dengan menggunakan performance prism.




Gambar 5.1 Struktur Hierarki KPI PT.SushantCo menggunakan metode pefomance prism.

Keterangan gambar Key Perfomance Indicator (KPI)

A3 : Perbaikan kondisi kerja.
A4 : Pemberian kebijakan kesehatan kerja.
A5 : Pengadaan peralatan tepat guna.
A6 : Pengadaan pelatihan skill berkala.
A7 : Pengontrolan kinerja suplier.
A8 : Menjaga komunikasi suplier.
A9 : Memperluas jaringan kepada suplier tidak tetap.
A10 : Prekrutan pegawai secara periodik.
A11 : Peningkatan aktifitas CSR.
A12 : Tertib administrasi daerah.
A13 : Pengembangan kualitas layanan pada calon *franchisee* dan *franchisee*.
A14 : Memberikan kemudahan proses administrasi pada calon *franchisee* dan *franchisee.*
A15 : Pemanfaatan aset perusahaan secara optimal.
A16 : Penggunaan sistem terkomputerisasi.
B1 : Memberikan paket menarik dengan potongan harga.
B2 : Penanganan keluhan yang cepat.
B3 : Merinci setiap informasi mengenai fasilitas jasa yang ditawarkan.
B4 : Penindakan terhadap pelanggaran kerja.
B5 : Komunkasi atasan bawahan yang saling membangun.
B6 : Pemberian jaminan bantuan pengobatan untuk karyawan.
B7 : Koordinasi pengadaan kebutuhan.
B8 : Membuat kesepakatan standar mutu pada masing-masing suplier.
B9 : Koordinasi yang baik antara divisi pengadaan dengan suplier.
B10 : Merekrut tenaga kerja berketerampilan.
B11 : Menjadikan produk lokal sebagai input perusahaan.
B12 : Penanganan keluhan *franchisee* yang cepat.
B13 : Merinci setiap informasi fasilitas yang ditawarkan pada *franchisee*.

B14 : Ketelitian penanganan informasi data perusahaan.
B15 : Merencanakan tindakan pengembangan yang strategis.
B16 : Merinci setiap informasi jasa *franchisee*.
C1 : Perluasan Promosi.
C2 : Pemasaran Kreatif.
C3 : Adanya layanan komplain konsumen.
C4 : Kebijakan penerimaan keluhan karyawan.
C5 : Kerjasama dengan lembaga medis.
C6 : Adanya anggaran khusus pengadaan.
C7 : Informasi kinerja supplier.
C8 : Quality control pada produk pesanan.
C9 : Mengutamakan penggunaan tenaga kerja dalam negeri.
C10 : Kontribusi CSR.
C11 : Perluasan promosi.
C12 : Pemasaran kreatif.
C13 : Adanya layanan maintenance.
C14 : Sistem informasi yang terpercaya.
C15 : Pengembangan usaha keluar daerah.

## 5.2 Analisis Perhitungan Pembobotan AHP

Setelah dilakukan penyebaran kuisioner perbadingan berpasangan maka diperoleh hasil rasio inkonsistensi < 0,1 dimana 0,02<0,1, maka kuisioner untuk perbandingan kriteria strategi, proses dan kapabilitas perusahaan pada level 1 dinyatakan valid atau konsisten dengan nilai bobot untuk kriteria strategi sebesar 21%, proses 24%, dan kapabilitas sebesar 55%. Begitu juga pembobotan pada masing – masing kriteria dimana nilai inkonsistensi rasio < 0,1. Untuk perbadingan kriteria strategi, proses, dan kapabilitas untuk masing – masing elemen stakeholder diperoleh nilai inkonsistensi rasio 0,04<0,1 yang berarti valid. Untuk perbandingan masing – masing elemen stakeholder pada kriteria strategi juga memperoleh nilai inkonsistensi rasio keselurah <0,1, dimana untuk elemen konsumen diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen pegawai diperoleh nilai

inkonsistensi rasio sebesar 0,06<0,1 , untuk elemen supplier diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen regulator diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen *franchisee* diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, dan elemen owner diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1.

Untuk perbandingan masing – masing elemen stakeholder pada kriteria proses juga memperoleh nilai inkonsistensi rasio keseluruah <0,1, dimana untuk elemen konsumen diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,03<0,1, untuk elemen pegawai diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,06<0,1, untuk elemen supplier diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen regulator diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen *franchisee* diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1 dan elemen owner diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1.

Sementara itu perbandingan masing – masing elemen stakeholder pada kriteria kapabilitas juga memperoleh nilai inkonsistensi rasio keseluruhan <0,1, dimana untuk elemen konsumen diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen pegawai diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,05<0,1, untuk elemen supplier diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen regulator diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1, untuk elemen *franchisee* diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0,018<0,1 dan elemen owner diperoleh nilai inkonsistensi rasio sebesar 0<0,1.

Berdasarkan nilai inikonsistensi yang diperoleh, maka hasil perbandingan berpasangan untuk tiap kriteria dan elemen pada level I,II dan III dinyatakan valid dan konsisten karena <0,1. Kemudian dari hasil nilai vector eigen didapatkan nilai bobot terbesar untuk kriteria adalah kapabilitas dengan nilai bobot sebesar 0,55, diurutan ke dua adalah kriteria proses dengan nilai bobot 0,24 dan terakhir adalah kriteria strategi dengan nilai bobot 0,21. Untuk hasil eigen vector masing-masing elemen pada kriteria didapatkan nilai bobot terbesar adalah konsumen sebesar 0,348, diurutan ke dua adalah elemen *franchisee* sebesar 0,243, diurutan ke tiga adalah owner sebesar 0,149, diurutan keempat dan kelima adalah pegawai dan supplier sebesar 0,089 dan diurutan terakhir adalah regulator sebesar 0,081.

## 5.3 Analisis Capaian Kinerja PT. SushantCo Indonesia.

### 5.3.1 Strategi

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan mnggunakan metode performance prism dengan bantuan OMAX dan trafficlight system pada kriteria strategi diperoleh hasil dari 16 KPI yang ada 10 KPI termasuk cukup baik dan terkategori kuning, yang berarti KPI tersebut butuh pengembangan dan peningkatan lebih lanjut.

Tabel 5.1 Skor Kinerja Strategi Perusahaan

| KPI | Konsumen | | Pegawai | | | | Suplier | | | Regulator | | | *Franchisee* | Owner | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | A10 | A11 | A12 | A13 | A14 | A15 | A16 |
| Pencapaian | 3.16 | 3.46 | 3 | 3.125 | 3.125 | 3.125 | 4 | 3 | 4 | 3.00 | 4 | 4 | 3.30 | 4 | 4.00 | 2 |
| 10 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 9 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 |
| 8 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 7 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 |
| 6 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 5 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 |
| 4 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| 3 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 |
| 2 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 1 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Skor Aktual | 6.00 | 7.00 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 8.00 | 6.00 | 8.00 | 6.00 | 8.00 | 8.00 | 7.00 | 8.00 | 8.00 | 4.00 |
| Nilai Perfomansi | 4.5 | 1.75 | 1.854 | 1.854 | 0.426 | 0.72 | 1.144 | 2.574 | 3.432 | 1.8 | 0.8 | 1.6 | 3.5 | 4 | 6 | 1 |
| Bobot | 0.750 | 0.250 | 0.309 | 0.309 | 0.142 | 0.241 | 0.143 | 0.429 | 0.429 | 0.600 | 0.200 | 0.20 | 0.500 | 0.500 | 0.750 | 0.250 |
| Bobot Strategi | 0.348 | | 0.089 | | | | 0.089 | | | 0.081 | | | 0.243 | 0.149 | | |

a. Konsumen

Elemen Pengembangan Fasilitas Unggulan (A1) memperoleh skor 6 termasuk level cukup baik dan terkategori kuning yang berarti masih dibutuhkanya perbaikan dan peningkatan agar elemen peforma tersebut mampu melampaui target perusahaan dengan perolehan skor terbaik dan masuk pada kategori hijau. Begitu pula pada elemen Kemudahan Proses Administrasi Pelanggan (A2), diperoleh skor 7 dan terkategori kuning. Jika dilihat dari

keseluruhan bobot elemen masing – masing *stakeholder* pada kriteria strategi, maka bobot *stakeholder* konsumen memperoleh nilai tertinggi sebesar 34,8%. Hal ini mengindikasikan, sedikit peningkatan skor yang terjadi pada masing – masing elemen konsumen pada kriteria strategi akan memberikan dampak yang signifikan pada peforma kinerja strategi perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk segera memperbaiki kinerja strateginya pada masing – masing elemen A1 dan A2.

b. Pegawai

Sementara itu untuk stakeholder pegawai dengan empat elemennya yaitu Perbaikan Kondisi Kerja (A3), Pemberian Kebijakan Kesehatan Kerja (A4), Pengadaan Peralatan Tepat Guna (A5), dan Pengadaan pelatihan skill berkala (A6) memperoleh skor masing – masing 6 termasuk cukup baik dan termasuk kategori kuning. Walaupun hanya memperoleh bobot sebesar 8,9% dari keseluruhan stakeholder, namun posisi pegawai pada perusahaan/organisasi sangatlah penting. Baedhowi, 2007. dalam Yullyanti, 2009. menyebutkan, bahwa sumber daya manusia/aparatur merupakan faktor yang sangat berperan dalam suatu organisasi atau pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik/pelanggan. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas – tugasnya dengan baik dan benar erat kaitanya dengan produktifitas perusahaan dan kepuasan pelanggan. Menurut teori Maslow dalam Harman, (2000). setiap manusia termasuk pekerja mempunyai kebutuhan dalam hidup yang pada hakikatnya bertingkat – tingkat. Setelah kebutuhan faal tercukupi, maka manusia termasuk pegawai dalam sebuah organisasi membutuhkan kemanan sebagai upaya memperoleh perlindungan agar diperoleh rasa aman, tenang dan tentram serta bebas dari segala gangguan dalam bekerja. Peningkatan kesejahteraan melalui kebijakan kesehatan kerja (A4) secara psikologis merupakan langkah tepat untuk membentuk kenyaman kerja pada pegawai. Begitu juga dengan strategi perbaikan kondisi kerja (A3) yang berkelanjutan, pengadaan peralatan tepat guna (A5), dan pengadaan pelatihan skill berkala (A6) akan meningkatkan kenyamanan pegawai dalam melakukan tugasnya dengan baik dan benar. Dengan meningkatkan skor pada strategi *stakeholder* pegawai, maka akan tercipta factor intrinsic dan ekstrinsik pada diri pegawai yang berujung pada peningkatan produktifitas. Menurut teori Hezberg terdapat dua motivasi yang berpengaruh pada produktivitas kerja yaitu motivasi intrinsik atau faktor

motivasional yang berasal dari diri seseorang dan motivasi ekstrinsik atau faktor hygiene (pemeliharaan). Meningkatkan skor pada elemen A3 dan A4 akan meningkatkan motivasi ekstrinsik sendangkan meningkatkan skor pada elemen A5 dan A6 akan meningkatkan motivasi instrinsik pegawai. Walaupun bobot stakeholder Pegawai pada kriteria strategi ini lebih kecil dibanding stakeholder yang lain tetapi tidak boleh dianggap remeh. Sebab, sedikit peningkatan dan penurunan skor padanya akan mempengaruhi proses kerja dan proses produksi pada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih kepada *stakeholder* pegawai dan memikirkan upaya – upaya apa saja agar strategi yang dibentuk mampu melampaui target perusahaan.

c. Suplier

Untuk stakeholder supplier pada kriteria strategi diperoleh capaian skor yang cukup baik dimana dari tiga elemen, dua elemen termasuk level melampaui target dan terkategori hijau. Pengontrolan Kinerja Suplier (A7) dan perluasan jaringan kepada supplier – supplier tidak tetap melampaui target dan terkategori hijau. Sementara Menjaga komunikasi dengan supplier (A8) memperoleh skor 7 yang berarti cukup baik dan terkategori kuning. Pada penelitian yang dilalukan oleh Budiarti dan Widodo (2013) diperoleh beberapa factor yang menjadi acuan evaluasi supplier diantaranya keterbukaan dalam komunikasi dan reputasi supplier. Hal ini mengindikasikan pentingnya keterbukaan komunikasi timbal balik antara supplier dengan perusahaan untuk memaksimalkan proses produksi jasa perusahaan. Dengan bobot yang sama dengan pegawai yaitu sebesar 8.9% maka meningkatkan kinerja strategi untuk supplier cukup penting untuk mengoptimalkan proses produksi jasa, terutama pada elemen Menjaga komunikasi dengan supplier (A8).

d. Regulator

Untuk stakeholder regulator pada kriteria strategi diperoleh capaian skor yang juga cukup baik. Stakeholder regulator terdiri dari tiga elemen kinerja yaitu Perekrutan pegawai secara periodik (A10), peningkatan aktifitas CSR (A11), dan tertib administrasi daerah (A12). Dari ketiga elemen tersebut, elemen A11 dan elemen A12 termasuk level memuaskan dan terkategori hijau, sementara untuk elemen A10 memperoleh skor 6 termasuk cukup baik dan terkategori kuning. Berkaitan dengan pentingnya memenuhi strategi pada stakeholder

regulator untuk keseluruhan elemen terkhusus elemen A10 yang memerlukan peningkatan maka bisa kita lihat letak urgensitasnya pada Garis Besar Haluan Negara. Dalam Garis Besar Haluan Negara (GBHN), dalam Ostinasia dan Yusuf (2010) dengan jelas dikemukakan bahwa penduduk adalah subjek dan juga objek pembangunan. Sebagai subjek pembangunan, maka penduduk harus dibina dan dikembangkan sehingga mampu menjadi penggerak pembangungan. Demikian sebaliknya, pembangungan juga harus dapat dinikmati oleh penduduk yang bersangkutan. Merupakan tugas Negara selaku regulator untuk menjamin kesejahteraan penduduknya, merupakan hal yang wajar jika elemen A10 menjadi salah satu strategi untuk menjawab keinginan regulator dan tanggung jawab perusahaan pada Negara. Oleh sebab itu, walau memperoleh bobot paling rendah diantara stakeholder lainya sebesar 8,1%, walau stakeholder lain bisa lebih prioritas dibanding regulator akan tetapi perusahaan tetap memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja masing – masing elemen strategi pada stakeholder regulator terkhusus elemen A10.

e. Franchisee

Untuk stakeholder franchisee pada kriteria strategi diperoleh capaian skor yang juga cukup baik. Elemen Pengembangan kualitas layanan pada calon *franchisee* dan *franchisee* (A13) memperoleh skor 7 yang termasuk cukup baik dan terkategori kuning berarti memerlukan peningkatan. Untuk kemudahan proses administrasi memperoleh skor 8 yang termasuk baik dan terkategori hijau. Bobot *franchisee* tertinggi kedua dibanding stakeholder yang lain sebesar 24,3 % dari keseleruhan stakeholder. Posisi franchisee cenderung mirip seperti konsumen sebab mereka membeli jasa yang ditawarkan oleh pihak perusahaan. Bobot sebesar 24,3% memperlihatkan bahwa perusahaan memberikan perhatian yang lebih kepada stakeholder *franchisee.* Oleh karena itu, untuk menjaga kenyamanan dan loyalitas franchisee dan calon franchisee saat menggunakan jasa perusahaan maka strategi – strategi yang terkategori kuning harus segera ditingkatkan kinerjanya.

f. Owner

Untuk stakeholder owner pada kriteria strategi diperoleh capaian skor yang juga cukup baik. Elemen kinerja pemanfaatan asset secara optimal (A15) memperoleh skor 8 termasuk baik dan terkategori hijau. Sementara elemen kinerja penggunaan sistem terkomputerisasi

(A16) memperoleh skor 4 termasuk cukup baik dan terkategori kuning. Bobot yang diperoleh stakeholder owner sebesar 14,9%. Cukup besar dibandingkan bobot stakeholder pegawai, supplier, dan regulator. Penggunaan system informasi berbasis komputer masih minim pada perusahaan. Informasi saat ini sudah menjadi sebuah komoditi yang sangat penting. Bahkan ada yang mengatakan bahwa kita sudah berada di sebuah "information-based society". Kemampuan untuk mengakses dan menyediakan informasi secara sepat dan akurat menajdi sangat esensial bagi sebuah organisasi, baik yang berupa organisasi komersial (perusahaan), perguruan tinggi, lembaga pemerintahan, maupun individual (Rahardjo, 1999). Kedudukan sistem informasi pada perusasahaan sangat penting, Henry C Lucas (1982) dalam Astuti (2011) menyatakan bahwa sistem informasi adalah suatu kegiatan dari prosedur – prosedur yang diorganisasikan, bilamana dieksekusi akan menyediakan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian di dalam organisasi. Oleh karena itu, dengan meningkatkann kinerja strategi elemen A16 maka akan semakin memudahkan proses akses informasi data bagi manajemen dan owner serta memudahkan proses pengambilan keputusan bagi pihak perusahaan.

Dari hasil tersebut, PT. SushantCo Indonesia telah memiliki capaian yang cukup baik sebab strategi yang diperoleh berdasarkan keinginan dan kontribusi masing-masing stakeholder tidak ada yang terkategori buruk dan masuk pada kategori merah. Namun demikian, perusahaan masih perlu meningkatkan kinerja pada masing-masing KPI yang terkategori kuning. Khususnya pada sisi strategi konsumen dan *franchisee,* sebab PT. SushantCo adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa dimana konsumen menjadi stakeholder yang paling peka terhadap produk perusahaan.

### 5.3.2 Proses

Untuk kriteria proses diperoleh hasil dari 16 KPI yang ada 10 KPI termasuk cukup baik dan terkategori kuning. Adapun KPI tersebut adalah B1 skor 4, B2 skor 6, B3 skor 8, B4 skor 7, B5 skor 7, B6 skor 6, B7 skor 6, B9 skor 4, B10 skor 6, B13 skor 6, B14 skor 7. Adapun 6 KPI lainya termasuk baik dan terkategori hijau, terdiri dari B3 skor 8, B8 skor 8, B11 skor 8, B12 skor 8, B15 skor 8, dan B16 dengan skor 8.

Tabel 5.2 Skor Capaian Proses PT. SushantCo Indonesia

| KPI | Konsumen | | | Pegawai | | | | Suplier | | Regulator | | *Franchisee* | | Owner | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 | B11 | B12 | B13 | B14 | B15 | B16 |
| Pencapaian | 3.53 | 3.56 | 4 | 3.625 | 3.5 | 3.25 | 3.25 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3.3 | 3,6 | 4 | 4 |
| 10 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 9 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 |
| 8 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 7 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 |
| 6 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 5 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 |
| 4 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| 3 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 |
| 2 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 1 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Skor Aktual | 7.00 | 7.00 | 8.00 | 7.00 | 7.00 | 6.00 | 6.00 | 8.00 | 4.00 | 6.00 | 8.00 | 8.00 | 6.00 | 7.00 | 8.00 | 8.00 |
| Nilai Perfomansi | 4.613 | 1.092 | 1.48 | 0.336 | 1.288 | 0.507 | 1.10 | 2.000 | 2 | 1.500 | 4 | 6.664 | 1.002 | 1.400 | 4.800 | 1.600 |
| Bobot | 0.659 | 0.156 | 0.19 | 0.096 | 0.368 | 0.169 | 0.368 | 0.500 | 0.500 | 0.500 | 0.500 | 0.833 | 0.167 | 0.200 | 0.600 | 0.200 |
| Bobot Proses | 0.348 | | | 0.089 | | | | 0.089 | | 0.081 | | 0.243 | | 0.149 | | |

Untuk kriteria proses diperoleh hasil dari 16 KPI yang ada 10 KPI termasuk cukup baik dan terkategori kuning. Adapun KPI tersebut adalah B1 skor 4, B2 skor 6, B3 skor 8, B4 skor 7, B5 skor 7, B6 skor 6, B7 skor 6, B9 skor 4, B10 skor 6, B13 skor 6, B14 skor 7. Adapun 6 KPI lainya termasuk baik dan terkategori hijau, terdiri dari B3 skor 8, B8 skor 8, B11 skor 8, B12 skor 8, B15 skor 8, dan B16 dengan skor 8.

a. Konsumen

Untuk elemen kinerja pada konsumen terdapat dua elemen dengan skor 7 dan terkategori kuning yaitu Pemberian Paket Menarik (B1), Penangan Keluhan yang cepat (B2) dan satu elemen terkategori hijau yaitu elemen merinci setiap informasi mengenai fasilitas yang ditawarkan (B3). Ketiga elemen kinerja tersebut berkaitan dengan sisi pelayanan kepada pelanggan. Dalam penelitianya Ardiyanto (2015) membuktikan bahwa pelayanan memiliki pengaruh yang cukup andil menjadi sebab loyalitas dan baiknya citra merek dimata pelanggan. Dengan bobot sebesar 34,8% memperbaiki proses pelayanan untuk mencapai

strategi yang telah disusun merupakan langkah yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan. Elemen B2 dari kriteria proses ini harus menjadi perhatian prioritas dari elemen – elemen lainya untuk ditingkatkan sebab konsumen merupakan pihak yang bersentuhan langsung dengan jasa perusahaan.

b. Pegawai

Untuk elemen kinerja pada pegawai diperoleh 4 elemen yang terkategori kuning. Elemen penindakan terhadap pelanggan kerja (B4) dan elemen komunikasi atasan bawahan yang saling membangun (B5) memperoleh skor 7 dan terkategori kuning. Pemberian jaminan bantuan pengobatan untuk karyawan (B6) dan koordinasi pengadaan kebutuhan (B7) memperoleh skor 6 dan juga terkategori kuning. Semua elemen proses pada pegawai terkategori kuning yang berarti masing – masing elemen butuh untuk ditingkatkan agar strategi yang dicanangkan mampu berjalan optimal.

c. Suplier

Untuk elemen kinerja supplier, dari 2 elemen yang diperoleh yaitu membuat kesepakatan standar mutu pada masing – masing supplier (B8) dan koordinasi yang baik antara divisi pengadaan dengan supplier (B9). Elemen B8 memperoleh skor 8 yang termasuk baik dan terkategori hijau berarti kinerja perusahan pada elemen tersebut telah baik. Adapun untuk elemen B9 diperoleh skor 4 yang lumayan rendah, berada pada batas antara kategori merah dan kuning. Posisi supplier sangat penting bagi perusahaan, sebab berkaitan langsung dengan proses produksi jasa. Oleh karena itu pihak perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih kepada proses yang melibatkan pihak supplier dan meningkatkan koordinasi yang berkesinambungan kepada pihak supplier.

d. Regulator

Untuk elemen kinerja pada regulator diperoleh dua elemen kinerja. Adapun skor masing – masing adalah 6 untuk elemen merekrut tenaga kerja berketerampilan (B10) yang termasuk baik dan terkategori kuning yang berarti elemen tersebut masih membutuhkan peningkatan. Sementara untuk elemen menjadikan produk local sebagai input perusahaan (B11) memperoleh skor 8 yang termasuk baik dan terkategori hijau.

e. Franchisee

Untuk elemen kinerja pada franchiser diperoleh dua elemen kinerja. Adapun skor masing – masing adalah 8 untuk elemen penanganan keluhan franchisee yang cepat (B12) dan skor 6 untuk elemen merinci setiap informasi fasilitas yang ditawarkan pada franchisee yang termsauk cukup baik dan masuk pada indicator kuning yang menunjukkan perlunya peningkatan kinerja pada elemen tersebut oleh pihak perusahaan.

d. Owner

Untuk elemen kinerja pada owner diperoleh skor untuk masing – masing elemen sebagai berikut. Untuk elemen keteletian penanganan informasi data perusahaan (B14) memperoleh skor 7 yang termasuk skor cukup baik dan terkategori kuning berarti kinerja pada elemen tersebut perlu untuk ditingkatkan lagi. Sementara itu untuk elemen merencanakan tindakan pengembangan yang strategis (B15) diperoleh skor 8 yang termasuk skor baik dan terkategori hijau yang berarti kinerja perusahaan pada elemen ini baik dan harus dipertahankan.

Secara umum berdasarkan hasil yang diperoleh maka capaian kinerja proses perusahaan dalam mengeksekusi strategi sudah cukup baik. Tidak terdapat KPI yang termasuk buruk dan terkategori merah. Jumlah KPI yang mencapai target perusahasanpun terbilang cukup terutama pada elemen stakeholder yang memiliki bobot tertinggi yaitu konsumen, *franchisee* dan supplier. Konsumen dan *franchisee* merupakan stakeholder yang paling peka sebab merekalah yang paling merasakan dampak baik buruknya produk jasa perusahaan yang diberikan. Baiknya proses pelaksanaan strategi pada supplier akan memberikan dampak baik bagi perusahaan, sebab supplier sangat berpengaruh dalam proses produksi. Namun, perusahaan juga harus tetap meningkatkan capaian kinerja pada elemen – elemen lain khususnya elemen terkategori kuning yang membutuhkan peningkatan agar mampu mencapai target perusahaan.

### 5.2.3 Kapabilitas

Kriteria kapabilitas memperoleh bobot yang paling tinggi diantara dua kriteria lainya. Dari hasil perbandingan berpasangan diperoleh bobot untuk kriteria strategi sebesar 21%, proses 24%, dan kapabilitas sebesar 55%. Ini mengidikasikan perusahaan menaruh perhatian besar pada kemampuan dan kapabilitasnya untuk mencapai strategi yang telah direncakan. Dari hasil pengukuran yang diperoleh capaian perusahaan pada kapabilitas termasuk baik. Dari 15 elemen KPI terdapat 7 termasuk cukup baik dan terkategori kuning. Elemen tersebut antara lain, C1 skor 6, C2 skor 7, C4 skor 6, C5 skor 6, C6 skor 6, C12 skor 7, C13 skor 7 dan C14 skor 6. Kemudian 8 elemen lainya termasuk baik dan terkategori hijau, diantaranya, C3 skor 8, C7 skor 8, C7 skor 8, C8 skor 8, C9 skor 8, C10 skor 8, C11 skor 9.

Tabel 5.3 Skor Capaian Kapabilitas PT. SushantCo Indonesia

| KPI | KPI | | | KPI | | | KPI | | KPI | | KPI | | | KPI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 | C11 | C12 | C13 | C14 | C15 |
| Pencapaian | 3.2 | 3.4 | 4 | 3.125 | 3.125 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4.125 | 4.3 | 3.3 | 3.3 | 3 | 5 |
| 10 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| 9 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 | 4.50 |
| 8 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 |
| 7 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 | 3.50 |
| 6 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 |
| 5 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 | 2.50 |
| 4 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| 3 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 |
| 2 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 1 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Skor Aktual | 6.00 | 7.00 | 8.00 | 6.00 | 6.00 | 6.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 8.00 | 9.00 | 7.00 | 7.00 | 6.00 | 10.00 |
| Nilai Perfomansi | 1.2 | 4.2 | 1.6 | 0.999 | 0.42 | 1.584 | 0.668 | 3.332 | 2 | 2 | 1.215 | 1.967 | 4.088 | 2.25 | 2.5 |
| Bobot | 0.200 | 0.600 | 0.20 | 0.333 | 0.140 | 0.53 | 0.167 | 0.833 | 0.500 | 0.500 | 0.135 | 0.281 | 0.58 | 0.750 | 0.250 |
| Bobot Kapabilitas | 0.348 | | | 0.089 | | | 0.089 | | 0.081 | | 0.243 | | | 0.149 | |

Kriteria kapabilitas memperoleh bobot yang paling tinggi diantara dua kriteria lainya. Dari hasil perbandingan berpasangan diperoleh bobot untuk kriteria strategi sebesar

21%, proses 24%, dan kapabilitas sebesar 55%. Ini mengidikasikan perusahaan menaruh perhatian besar pada kemampuan dan kapabilitasnya untuk mencapai strategi yang telah direncakan. Dari hasil pengukuran yang diperoleh capaian perusahaan pada kapabilitas termasuk baik. Dari 15 elemen KPI terdapat 7 termasuk cukup baik dan terkategori kuning. Elemen tersebut antara lain, C1 skor 6, C2 skor 7, C4 skor 6, C5 skor 6, C6 skor 6, C12 skor 7, C13 skor 7 dan C14 skor 6. Kemudian 8 elemen lainya termasuk baik dan terkategori hijau, diantaranya, C3 skor 8, C7 skor 8, C7 skor 8, C8 skor 8, C9 skor 8, C10 skor 8, C11 skor 9.

a. Konsumen

Untuk elemen kinerja pada konsumen pada kriteria kapabilitas diperoleh 3 elemen dengan bobot kriteria konsumen pada kriteria kapabilitas sebesar 34,8%. Adapun skor pada ketiga elemen tersebut adalah sebagai berikut; untuk elemen perluasan promosi memperoleh (C1) dan elemen pemasaran kreatif masing – masing memperoleh skor 6 dan 7 yang termasuk skor cukup baik dan terkategori kuning yang berarti perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya pada elemen - elemen tersebut. Sementara itu untuk elemen keberadaan layanan complain konsumen (C3) memperoleh skor 8 dan terkategori hijau yang berarti kinerja perusahaan pada elemen tersebut sudah baik dan harus dipertahankan. Karena bobot konsumen yang lebih besar dibanding dengan stakeholder yang lain maka perusahaan perlu memberikan prioritas pada peningkatan kinerja di masing – masing elemen konsumen yang memerlukan peningkatan. Sebab, konsumen adalah salah satu pihak yang sangat peka terhadap produk jasa yang diberikan oleh perusahaan.

b. Pegawai

Untuk elemen kinerja pada pegawai pada kriteria kapabilitas diperoleh 3 elemen dengan bobot elemen pegawai pada kriteria kapabilitas sebesar 8,9%. Adapun skor pada ketiga elemen tersebut masing – masing adalah 3 termasuk skor yang cukup baik dan terkategori kuning yang berarti kinerja perusahaan pada elemen tersebut tergolong cukup baik namun memerlukan peningkatan. Seperti saran pada kinerja strategi perusahaan pada stakeholder

pegawai, pihak perusahaan seharusnya memberikan porsi bobot yang lebih pada pegawai. Sebab kinerja pegawai yang baik akan memberikan dampak yang baik bagi loyalitas pelanggan dan proses kerja dan produksi perusahaan.

c. Suplier

Untuk elemen kinerja supplier pada kriteria kapabilitas diperoleh 2 elemen dengan bobot elemen supplier pada kriteria kapabilitas sebesar 8.9%. Adapun skor pada kedua elemen tersebut adalah sebagai berikut; untuk elemen informasi kinerja supplier (C7) memperoleh skor 8 yang termasuk skor baik dang terkategori hijau begitu juga dengan elemen *quality control* pada produk pesanan pada supplier. Dari hasil tersebut maka kinerja masing – masing elemen tersebut harus dipertahankan.

d. Regulator

Untuk elemen kinerja pada pihak regulator pada kriteria kapabilitas diperoleh 2 elemen dengan skor yang baik dan terkategori hijau. Bobot regulator pada kriteria kapabilitas sebesar 8.1%. Adapun skor elemen – elemen tersebut adalah sebagai berikut; untuk kinerja pada elemen mengutamakan penggunaan tenaga kerja dalam negeri memperoleh skor 8, sedangkan untuk kinerja perusahaan pada elemen kontribusi CSR juga memperoleh skor 8. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertahankan kinerjanya pada masing – masing elemen.

e. Frachisee

Untuk elemen kinerja pada franchisee diperoleh 3 elemen dengan skor masing – masing sebagai berikut; untuk elemen perluasan promosi (C11) memperoleh skor 9 termasuk skor yang baik dan terkategori hijau. Adapun untuk kinerja perusahaan pada kedua elemen lainya yaitu pemasaran kreatif (C12) dan adanya layanan maintenance (C13) memperoleh skor 7 yang termasuk cukup baik dan terkategori kuning yang berarti perusahaan harus meningkatkan kinerjanya pada kedua elemen tersebut.

f. Owner

Untuk elemen kinerja pada owner diperooleh 2 elemen dengan skor kinerja perusahaan masing – masing sebagai berikut; untuk elemen system informasi yang terpercaya (C14) kinerja perusahaan memperoleh skor 6 dan terkategori kuning yang berarti kinerja pada elemen tersebut harus ditingkatkan. Untuk elemen kinerja pengembangan usaha keluar daerah, kinerja perusahaan memperoleh skor 9 dan terkategori hijau, hal ini harus dipertahankan oleh pihak perusahaan.