

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Hasil Identifikasi *Key Performance Indicator*

Hasil rekapitulasi dari identifikasi keinginan dan kebutuhan pada *faset stakeholder* strategi pelanggan menginginkan tingkat fasilitas dan layanan *training* dengan beragam tema dan pendaftaran melalui *website* yang lebih efektif dan efisien. Sedangkan keinginan dan kebutuhan pada *faset stakeholder* strategi karyawan menginginkan tingkat pengadaan peralatan dan fasilitas yang tepat guna dalam mendukung kerja karyawan, penambahan *skill*/ kemampuan karyawan bagi keberlangsungan bisnis perusahaan. Untuk keinginan dan kebutuhan pada *faset stakeholder* strategi investor ingin tingkat pemanfaatan aset perusahaan secara optimal. Untuk keinginan dan kebutuhan stakeholder pada *faset stakeholder* strategi pemasok menginginkan tingkat kontrol kerja *supplier* dan menambah kerja sama dengan berbagai pihak. Terakhir keinginan dan kebutuhan stakeholder pada *faset stakeholder* strategi pemerintah dan masyarakat inginkan perusahaan berkontribusi dalam membantu memberdayakan sumber daya di sekitar perusahaan.

Adapun *faset* proses dalam menjalankan strategi yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan perusahaan melakukan penambahan jumlah tema *training* sehingga *training* dan tema konsultasi yang disediakan lebih beragam, selain itu perusahaan juga memperbaharui desain dan meningkatkan fitur *website* agar calon pelanggan dapat dengan mudah melakukan pendaftaran melalui *website* dan *email marketing* perusahaan. Untuk *faset* proses dalam menjalankan strategi yang menjadi keinginan dan kebutuhan karyawan perusahaan melakukan pengadaan alat dan fasilitas

baru di kantor, seperti wifi, jumlah perangkat komputer dan fasilitas lainnya, dan menyediakan pelatihan *skill* khusus untuk karyawan dalam mendukung jalannya bisnis perusahaan seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan manajemen organisasi dan lain-lain. Untuk *faset* proses dalam menjalankan strategi yang menjadi keinginan dan kebutuhan investor menyetujui adanya penambahan *software* dan *hardware* baru untuk mendukung bisnis perusahaan, melakukan evaluasi usulan pengajuan anggaran biaya operasional perusahaan dan melakukan audit internal serta mengawasi pelaksanaan *training* dan konsultasi. Untuk *faset* proses dalam menjalankan strategi yang menjadi keinginan dan kebutuhan pemasok pemasok menyediakan kebutuhan *training*. Sedangkan untuk *faset* proses dalam menjalankan strategi yang menjadi keinginan dan kebutuhan pemerintah dan masyarakat perusahaan melakukan kegiatan sosial seperti bantuan dana dan menerima kerjasama dengan mahasiswa yang sedang melakukan magang maupun penelitian. Selain itu PT. Expertindo juga rutin melakukan pembayaran pajak PPN dan telah terdaftar sebagai perusahaan resmidengan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 Tahun 2013.

5.2 Rekapitulasi Nilai Performansi Tiap Stakeholder

Adapun hasil rekapitulasi nilai performansi tiap *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1 Rekapitulasi Nilai Performansi Tiap Stakeholder

Kode	KPI	Bobot	Nilai Performansi	Level	Kategori
I-1	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	0.192	0.13707	3	Kuning
I-2	<i>Return On Asset</i> (ROA)	0.079	0.05699	3	Kuning
I-3	<i>Return On Equity</i> (ROE)	0.052	0.093544106	10	Hijau
I-4	Tingkat Kenaikan Laba	0.675	1.207137696	10	Hijau
I-5	Rapat evaluasi	0.178	0.146654789	10	Hijau
I-6	Keluhan pelanggan dilayani	0.822	0.676142562	10	Hijau
I-7	Jumlah investasi diberikan	0.661	0.341155489	10	Hijau
I-8	Kenaikan <i>Traffic Website</i>	0.338	0.174287113	10	Hijau

Kode	KPI	Bobot	Nilai Performansi	Level	Kategori
I-9	Pemeriksaan training dilaksanakan	0.213	0.051584311	10	Hijau
I-10	Rata-rata <i>training deal</i>	0.786	0.095019113	5	Kuning
P-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas	0.401	0.112224727	3	Kuning
P-2	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi	0.599	0.167641474	3	Kuning
P-3	Jumlah prospek pelanggan per bulan	0.386	0.475804938	10	Hijau
P-4	Prosentase keluhan dilayani	0.613	0.755293259	10	Hijau
P-5	Prosentase masukan/saran diberikan	0.191	0.063746129	3	Kuning
P-6	Prosentase Jumlah Training Jalan per bulan	0.808	0.896092794	10	Hijau
P-7	Prosentase pemeriksaan kelengkapan kebutuhan training	0.33	0.170950143	10	Hijau
P-8	Pertumbuhan jumlah calon pelanggan	0.67	0.346584433	10	Hijau
K-1	Prosentase kehadiran karyawan	0.192	0.023347494	3	Kuning
K-2	Tingkat kepuasan karyawan	0.808	0.0985	3	Kuning
K-3	Audit internal	0.117	0.030331755	10	Hijau
K-4	Jumlah pelatihan karyawan	0.333	0.086566756	10	Hijau
K-5	Pembayaran gaji tepat waktu	0.549	0.142405124	10	Hijau
K-6	Pengadaan peralatan dan kebutuhan kantor	0.484	0.338389696	10	Hijau
K-7	Mengatur perencanaan dan kelengkapan kebutuhan training	0.5115	0.35959271	10	Hijau
K-8	Rata-rata jumlah prospek <i>training</i> masuk	0.219	0.0292	4	Kuning
K-9	Prosentase keluhan karyawan dilayani	0.781	0.259524511	10	Hijau
S-1	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap instruktur	0.584	0.08242	10	Hijau
S-2	Prosentase tagihan tepat waktu	0.415	0.292377926	10	Hijau

Kode	KPI	Bobot	Nilai Performansi	Level	Kategori
S-3	Kerjasama dengan perusahaan/instansi lainnya	0.4	0.053482732	4	Kuning
S-4	Memberikan info tempat training dan stok materi/silabus tepat waktu	0.59	0.199731473	10	Hijau
S-5	Konfirmasi kehadiran Instruktur	0.524	0.033457542	3	Kuning
S-6	Memastikan tempat dan waktu <i>training</i>	0.476	0.101327315	10	Hijau
S-7	Prosentase ketepatan spesifikasi pesanan	0.568	0.055209533	10	Hijau
S-8	Ketepatan waktu <i>training</i>	0.431	0.01254806	3	Kuning
M-1	Prosentase pembayaran pajak tepat waktu	0.548	0.095809495	10	Hijau
M-2	Keluhan masyarakat	0.451	0.078762178	10	Hijau
M-3	Menjaga citra positif di masyarakat	0.557	0.178952758	10	Hijau
M-4	Jumlah aktivitas sosial	0.442	0.042610469	3	Kuning
M-5	Pembayaran pajak berkala	0.723	0.149799469	10	Hijau
M-6	Kerja sama dalam penelitian, magang dan tugas akhir	0.276	0.057159195	10	Hijau
M-7	Prosentase perizinan diberikan	0.524	0.08518568	10	Hijau
M-8	Menerima masukan/saran dari masyarakat	0.476	0.077396327	10	Hijau
Nilai Indeks Total			8.98		

Keterangan:

I : *Stakeholder* Investor

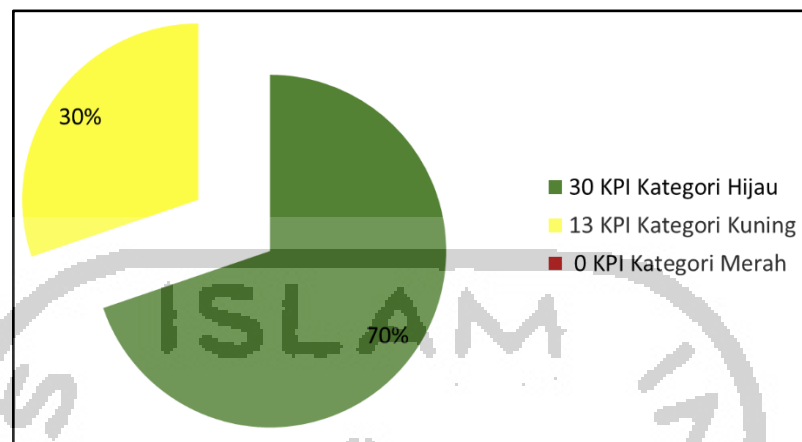
P : *Stakeholder* Pelanggan

K : *Stakeholder* Karyawan

S : *Stakeholder* Pemasok

P : *Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat

Adapun grafik kinerja PT. Expertindo secara keseluruhan pada Gambar 5.1 berikut:



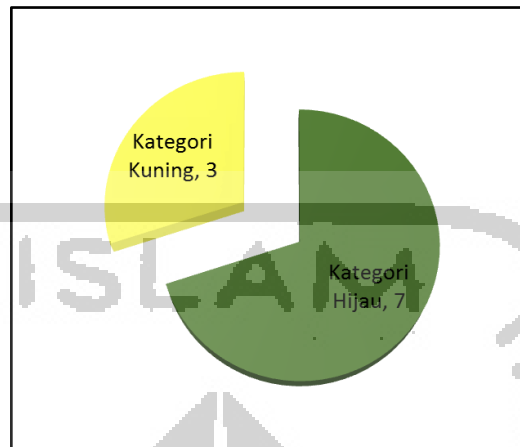
Gambar 5.1 Grafik Kinerja Perusahaan

Dari *value scoring* OMAX tiap *stakeholder* didapatkan nilai indeks total sebesar 8.98 dan dengan menggunakan *traffic light system*, dapat dilihat secara keseluruhan performa PT. Expertindo berada pada warna hijau atau berada di atas performa yang diharapkan. Oleh karena itu secara keseluruhan perusahaan telah mencapai target realistis dan mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kinerja serta diharapkan dapat mempertahankannya dengan tidak berhenti melakukan evaluasi kinerja.

Pengukuran kinerja menggunakan *performance prism*, terintegrasi 5 *stakeholder* yaitu Investor dengan 10 KPI, Pelanggan dengan 8 KPI, Karyawan dengan 9 KPI, Pemasok dengan 8 KPI dan Pemerintah dan Masyarakat dengan 8 KPI. Total terdapat 43 KPI sebagai indikator kinerja PT. Expertindo. Dari 43 KPI PT. Expertindo terdapat 30 KPI masuk kategori hijau, 13 KPI masuk kategori kuning dan tidak ada KPI yang masuk kategori merah. Adapun KPI yang termasuk dalam kategori kuning adalah *Net Profit Margin*, *Return On Asset*, Rata-rata *training deal*, Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas, Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi, Masukan/saran diberikan, Prosentase kehadiran karyawan, Tingkat kepuasan karyawan, Rata-rata jumlah prospek *training* masuk, Kerjasama dengan perusahaan/instansi lainnya, Konfirmasi kehadiran Instruktur, Ketepatan waktu *training* dan Jumlah aktivitas sosial.

5.3 Pembahasan, Analisa dan Rekomendasi *Stakeholder* Investor

Grafik kinerja perusahaan pada *stakeholder* investor pada Gambar 5.2 berikut:



Gambar 5.2 Grafik Kinerja *Stakeholder* Investor

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* investor menunjukkan pencapaian kinerja PT. Expertindo berada pada performa sedang. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 10 KPI investor 7 diantaranya masuk kategori hijau. Sedang 3 KPI yaitu I-1 (*Net Profit Margin*), I-2 (*Return On Asset*) dan I-10 (*Rata-rata Training Deal*) masuk ke dalam kategori kuning. Berikut rekomendasi metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja KPI terkait:

1. Untuk KPI I-1 (*Net Profit Margin*) berdasarkan *value scoring* OMAX melalui *traffic light system* berada pada level 4 dan masuk dalam kategori sedang atau warna kuning. Dikatakan *Net Profit Margin* baik jika nilainya tinggi atau hampir mendekati nilai penjualan. Akan tetapi, tidak mungkin nilai NPM mencapai 100% karena itu artinya tidak ada biaya yang dikeluarkan selama proses bisnis. Untuk itu perlu dilakukan analisis *marketing* atau analisis laporan keuangan secara rutin agar dapat menggunakan biaya operasional dengan efisien dan mengatur semua biaya yang ada pada bisnis perusahaan. Dengan rutin melakukan analisis *marketing* ini juga dapat diketahui faktor apa saja yang membuat *Net Profit Margin* rendah. Dengan adanya analisis ini investor dapat melihat berapa persentase pendapatan yang digunakan untuk membayar biaya operasional maupun biaya non operasional, serta berapa persentase tersisa yang

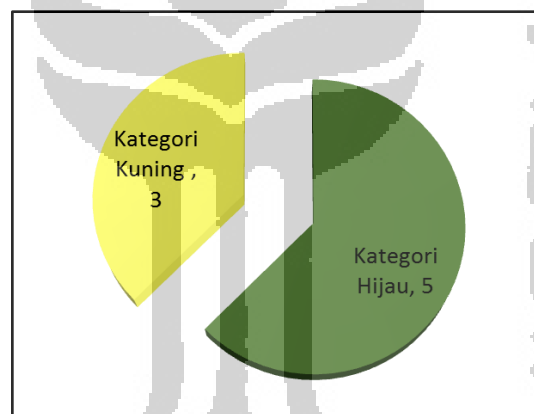
dapat membayar dividen ke pemegang saham atau investor. Analisis *marketing* dapat dilakukan menggunakan perhitungan laporan keuangan oleh pihak perusahaan atau menggunakan jasa *software marketing online* yang telah banyak tersedia.

2. Untuk KPI I-2 (*Return On Asset*) berdasarkan *value scoring* OMAX melalui *traffic light system* berada pada level 4 dan masuk dalam kategori sedang atau warna kuning. Artinya KPI I-2 berada pada performa yang diharapkan walaupun masih walau masih dibawah nilai optimis. Salah satu cara meningkatkannya yaitu dengan meningkatkan pula keuntungan atau profit penjualan perusahaan. Caranya dapat dengan menambah jumlah produk atau kuantitas *training* yang disediakan atau dengan mengurangi biaya operasional yang tidak perlu. Ke depannya, perusahaan juga bisa melakukan perhitungan laba berdasarkan jenis produk *training*, dengan memecahnya berdasarkan jenis produk, seperti *training in house*, *training public*, sertifikasi dan konsultasi, dengan itumaka dapat diketahui jenis *training* apa saja yang menghasilkan *profit margin* paling tinggi. Produk dengan *profit margin* paling tinggi juga akan menghasilkan nilai ROA yang tinggi, sehingga perusahaan dapat mengetahui tingkat efektivitas perusahaan dalam menghasilkan laba dari dana yang telah diinvestasikan oleh investor. Adapun untuk menghitung nilai ROA perusahaan dapat menggunakan metode *Du-pont System*. Perhitungan ROA dengan metode *Du-pont* merupakan proses pengolahan data yang di dalamnya terdapat perhitungan *profit margin*, *net operating income*, *total expenses for operation*, *investment turnover*, *total investment* dan *working capital* dimana semuanya saling berhubungan dalam mempengaruhi besarnya *Return On Assets* (ROA).
3. Untuk KPI I-10 (Rata-rata *Training Deal*) berdasarkan *value scoring* OMAX melalui *traffic light system* berada pada level 5 dan masuk dalam kategori sedang atau warna kuning. Selama ini perusahaan telah melakukan *marketing* konvensional (*offline marketing*) dan *digital marketing*. Selanjutnya perusahaan dapat memaksimalkan strategi penjualan yang telah ada seperti menggunakan berbagai *platform* untuk mempromosikan jasa *training* yang tersedia, memasang

iklan di berbagai media sosial, *personal selling*, mengirimkan *email marketing*, dan memasang iklan *display (display advertising)* dengan optimisasi mesin pencari seperti *Search Engine Marketing (SEM)* maupun *Search Engine Optimization (SEO)*. Selain itu perusahaan juga dapat meningkatkan *traffic* calon pelanggan perusahaan dengan menambahkan pendekatan *Integrated Marketing Communication (IMC)*. Salah satu contoh meningkatkan *traffic* dengan pendekatan IMC dapat berupa *Public Relation (Hubungan Masyarakat)*, membangun hubungan baik dengan berbagai kalangan agar dapat melakukan publisitas yang diinginkan, hal ini dapat berupa berita, artikel kegiatan maupun *newsletter* berisi kegiatan-kegiatan perusahaan.

5.4 Pembahasan, Analisa dan Rekomendasi *Stakeholder* Pelanggan

Grafik kinerja perusahaan pada *stakeholder* pelanggan pada Gambar 5.3 berikut:



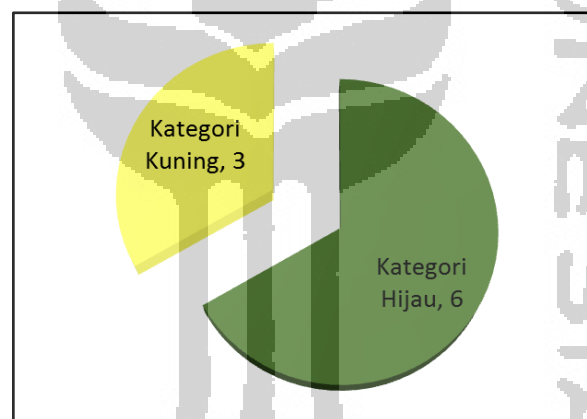
Gambar 5.3 Grafik Kinerja *Stakeholder* Pelanggan

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* pelanggan menunjukkan pencapaian kinerja PT. Expertindo telah mencapai performa yang diharapkan dan telah mencapai target realistis yang telah ditetapkan dan diharapkan dapat terus melakukan peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 8 KPI pelanggan 5 diantaranya masuk kategori hijau. Sedang 3 KPI lainnya yaitu P-1 (Tingkat kepuasan pelanggan terhadap fasilitas), P-2 (Tingkat kepuasan pelanggan terhadap materi), dan P-5 (Masukan/saran diberikan) masuk ke dalam kategori kuning.

Adapun rekomendasi metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan seperti materi dan fasilitas *training* perusahaan dengan menggunakan metode SERVQUAL, sedangkan untuk mengatasi keluhan pada fasilitas yang dirasakan oleh pelanggan dapat menggunakan metode perbaikan QFD (*Quality Function Deployment*). QFD dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui apa yang sesungguhnya menjadi menjadi suara atau keluhan pelanggan. Selain itu perusahaan juga dapat menganalisis hubungan kualitas layanan, kepuasan dan loyalitas konsumen dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Dengan menggunakan metode-metode di atas diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan hingga mencapai nilai yang diharapkan khususnya meningkatkan kinerja pada *stakeholder* pelanggan.

5.5 Pembahasan, Analisa dan Rekomendasi *Stakeholder* Karyawan

Grafik kinerja perusahaan pada *stakeholder* karyawan pada Gambar 5.4 berikut:



Gambar 5.4 Grafik Kinerja *Stakeholder* Karyawan

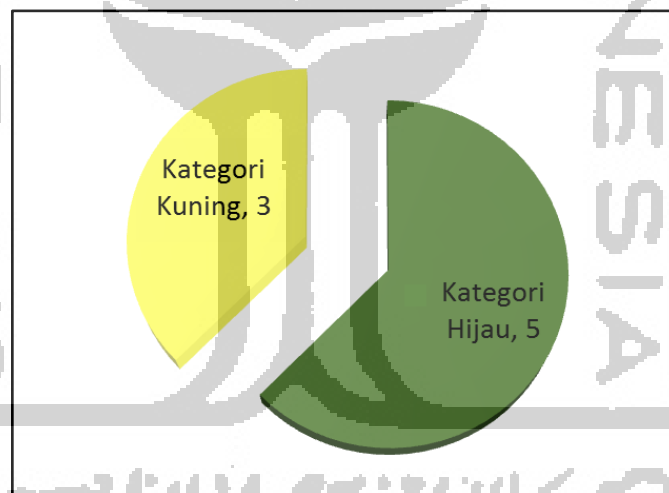
Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* karyawan menunjukkan pencapaian kinerja PT. Expertindo berada pada performa yang sedang. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 9 KPI karyawan 6 diantaranya masuk kategori hijau. Sedang 3 KPI yaitu, K-1 (Prosentase kehadiran karyawan), K-2 (Tingkat kepuasan karyawan) dan K-8 (Rata-rata jumlah prospek *training* masuk) berada pada kategori kuning atau sedang.

Adapun rekomendasi metode untuk perbaikan pada *stakeholder* karyawan dapat menggunakan penerapan *Total Quality Management* (TQM). TQM sebagai strategi manajemen dapat ditujukan untuk menanamkan kesadaran karyawan akan kualitas pada

semua proses dalam bisnis berdasarkan partisipasi semua karyawan. Hubungan yang dihasilkan juga dapat menunjukkan bahwa manajemen perusahaan harus dapat menjelaskan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan, dan dengan melibatkan karyawan maka akan memunculkan proses pembelajaran bagi karyawan yang berguna dalam mendukung perbaikan manajemen proses bisnis secara perusahaan. Selain itu adanya penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi baik juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pada akhirnya kepuasan karyawan akan berpengaruh terhadap kinerjanya dalam memajukan bisnis perusahaan. Selain itu, dengan memerhatikan apa yang menjadi suara dari karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan hingga mencapai apa yang menjadi target bersama dalam memajukan perusahaan.

5.6 Pembahasan, Analisa dan Rekomendasi *Stakeholder* Pemasok

Grafik kinerja perusahaan pada *stakeholder* pemasok pada Gambar 5.5 berikut:



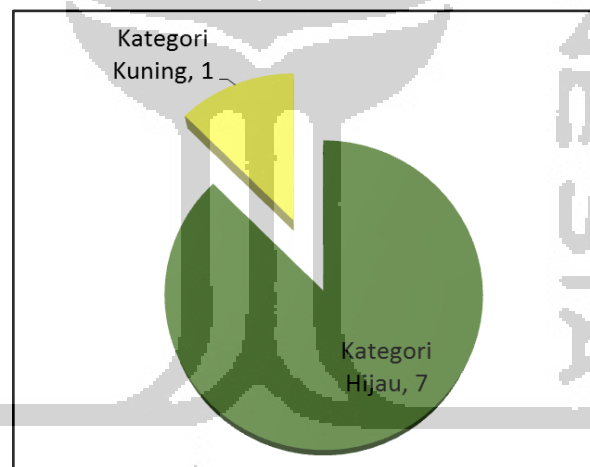
Gambar 5.5 Grafik Kinerja *Stakeholder* Pemasok

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* pemasok menunjukkan pencapaian kinerja PT. Expertindo berada pada performa yang sedang. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 8 KPI pemasok 5 diantaranya masuk kategori hijau. Sedangkan 3 KPI yaitu, S-3 (Kerjasama dengan perusahaan/instansi lainnya), S-5 (Konfirmasi kehadiran Instruktur), S-8 (Ketepatan waktu *training*) berada pada kategori kuning atau senang.

Selain membangun hubungan baik dengan pelanggan, membangun hubungan baik dengan pemasok atau *supplier* juga penting karena pemasok juga berperan meningkatkan produktivitas dan kualitas *training*. Dalam hal ini yang termasuk pemasok pada PT.Expertindo adalah instruktur, usaha grafika atau percetakan serta kerjasama penyedia sertifikasi dengan konsultasi dari instansi atau lembaga lainnya. Pihak perusahaan diharapkan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan *stakeholder* pemasok, membayar tagihan tepat waktu, memberikan informasi kebutuhan yang jelas dan tepat supaya pemasok paham apa saja yang harus mereka siapkan sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan.

5.7 Pembahasan, Analisa dan Rekomendasi *Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat

Grafik kinerja perusahaan pada *stakeholder* pemerintah dan masyarakat pada Gambar 5.6 berikut:



Gambar 5.6 Grafik Kinerja *Stakeholder* Pemerintah dan Masyarakat

Hasil pengukuran kinerja pada *stakeholder* pemerintah dan masyarakat menunjukkan pencapaian kinerja PT. Expertindo berada pada performa yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat bahwa dari 8 KPI pemasok 7 diantaranya masuk kategori hijau. Sedang 1 KPI yaitu, M-4 (Jumlah aktivitas sosial) berada pada kategori kuning.

Pentingnya untuk menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan pemerintah dan masyarakat, sudah dilakukan oleh PT. Expertindo. Perusahaan pun sudah terdaftar secara hukum berdasarkan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 Tahun 2013 dan termasuk perusahaan PKP (Pengusaha Kena Pajak) dengan surat izin untuk dapat melaksanakan kegiatan perdagangan (SIUP) Nomor 503/0366/Mkr/XII/2011.

Perusahaan juga telah rutin membayar Pajak Pertambahan Nilai (PPN) tepat waktu dan melakukan kegiatan sosial minimal 1 kali setahun sebagai bentuk kontribusi kepada pemerintah dan masyarakat. Ke depannya diharapkan perusahaan dapat mempertahankan kinerjanya khususnya kinerja *stakeholder* pemerintah dan masyarakat dengan menjaga citra positif demi lancarnya proses bisnis perusahaan.

