

**PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
VARIABEL-VARIABEL KRITERIA PENILAIAN KINERJA UNGGUL (KPKU)
(STUDI BANDING ANTARA PTPN II DAN PTPN IV)**

Hamzah Manurung¹, Alda Kartika²

Corresponding Author: hamzahmanroe@gmail.com

ABSTRAK

Menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh persaingan, setiap instansi pemerintah maupun swasta berusaha untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan informasi yang menjadi penunjang untuk mengarahkan setiap instansi/perusahaan dalam mengelola dan mengukur capaian kerjanya masing-masing. Hal inilah yang mendorong terciptanya penerapan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat dan akurat sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan membandingkan kinerja Kategori Fokus Pelanggan dan kinerja Kategori Fokus Tenaga Kerja PTPN II dan PTPN IV. Metode pengumpulan datanya melalui pengisian dokumen aplikasi. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis Perbandingan Kinerja Perusahaan berdasarkan Variabel-Variabel Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) antara PTPN II dan PTPN IV. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial untuk Kategori Fokus Pelanggan, PTPN II capaian 47,65% dan PTPN IV capaian 55,00% sementara untuk Kategori Fokus Tenaga Kerja, PTPN II memperoleh capaian 60,00% dan PTPN IV memperoleh capaian 52,35%. Secara simultan untuk Kategori Fokus Pelanggan dan Kategori Fokus Tenaga Kerja, PTPN II dan PTPN IV berada di Level 4 (50%-65%) dimana PTPN II memperoleh capaian 53,82% dan PTPN IV memperoleh capaian 53,68% dengan Tingkat Maturitas Proses menunjukkan telah terjadi keselarasan organisasi di PTPN II dan PTPN IV dan Tingkat Maturitas Pembelajaran Organisasi menunjukkan bahwa PTPN II dan PTPN IV telah memiliki strategi dan solusi untuk mengatasi permasalahan karena alat dan sistem perbaikan/peningkatan kinerja telah diterapkan di perusahaan dan menjadi solusi bilamana terjadi tanda-tanda penurunan kinerja.

Kata Kunci: KPKU, Fokus Pelanggan, Fokus Tenaga Kerja

^{1,2} Staf Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Agrobisnis Perkebunan (STIPAP) Medan

PENDAHULUAN

Memiliki program unggulan yang dikelola dengan baik guna meningkatkan kinerja menjadi suatu hal yang serius agar perusahaan mempunyai performa kinerja yang baik. Pengelolaan kinerja usaha yang baik merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan di mana perusahaan dapat melihat naik turunnya kemampuan kinerja dari level yang tinggi hingga rendah, dalam hal ini pengelolaan kinerja perusahaan harus komprehensif. Sistem manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan berjangka panjang yang meliputi kegiatan penetapan sasaran strategis, pengukuran kinerja, serta analisis dan pelaporan data kinerja untuk digunakan dalam perbaikan berkelanjutan (Chatab, 2007).

Hal inilah yang mendorong terciptanya penerapan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat dan akurat sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Salah satu alat pengukuran kinerja tersebut adalah Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Berdasarkan Instruksi Kementerian BUMN yaitu tentang pedoman penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dicantumkan dengan jelas bahwa kinerja perusahaan harus diukur dengan sistem pengelolaan kinerja yang lebih jelas, lebih tegas, dan komprehensif berbasis substansi KPKU mengenai penentuan KPI, Pembobotan KPI, penetapan target kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta penentuan nilai prestasi (BUMN, 2013).

BUMN telah menerapkan metode standar pengukuran yang berada dalam indikator kinerja yang terukur.

Berdasarkan keputusan surat Kementerian BUMN No. S-153/S.MBU/2012 tanggal 19 Juli 2012 perihal standar pengukuran kinerja, maka perumusan indikator kinerja tersebut diatur dalam Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang menjadi metode terpadu dalam menghasilkan nilai kepada pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan serta meningkatkan efektifitas dan kapabilitas secara menyeluruh (BUMN, 2011).

KPKU BUMN di dalamnya berisi pertanyaan-pertanyaan yang terdiri dari tujuh aspek (kategori) penting yang harus diperhatikan untuk mencapai keberhasilan perusahaan terkait dengan pengelolaan proses dan hasil yang unggul, yaitu: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, dan hasil..

METODE PENELITIAN

Tempat penelitian di PTPN II Tanjung Morawa dan PTPN IV Medan dengan waktu penelitian selama satu bulan dimulai dari Maret 2019 sampai dengan bulan April 2019.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang mencakup dokumen aplikasi (DA) kategori Fokus Pelanggan dan Fokus Tenaga Kerja.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan menguraikan dokumen aplikasi (DA) yang mencakup *Approach* (A), *Deploy* (D), *Learning* (L) dan *Integration* (I) (Yusuf, 2016). Kategori Fokus Pelanggan dan Fokus Tenaga Kerja untuk menentukan level

kinerja PTPN II dan PTPN IV sesuai dengan Tabel klasifikasi proses, tingkat maturitas proses dan tingkat maturitas pembelajaran organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Proses ADLI PTPN II

1.1. Kategori Fokus Pelanggan

1.1.1. Sub Kategori Suara Pelanggan

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 4, D = 4, L = 2, I = 2).

Tabel 1. Sub Kategori Suara Pelanggan

Relapitansi:				
Mendengarkan Pelanggan Persebaran Saat ini	5	5	3	3
Mendengarkan Calon Pelanggan	3	3	2	2
Kepercayaan, Keefektifan dan Keterikatan Pelanggan (Customer Engagement)	5	5	3	3
Kepercayaan Relatif terhadap Pesaing	3	3	1	1
Holistik	3,5	3,5	1,3	1,3
Judgment skor	4	4	2	2
Band Skor	3(0,35,40,45%)			
Poin Sub Kategori 3.1	45%			

Sub Kategori Suara Pelanggan berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 3 pada skor 45% dengan hasil akhir sebesar 18,00 (45 x 55%). Nilai skor sebesar 18,00 menunjukkan bahwa proses menangkap informasi yang terkait dengan pelanggan belum optimal dan belum pernah ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan proses. Perusahaan harus melakukan perbaikan proses dalam melakukan proses-proses menangkap suara pelanggan agar dapat menangkap persyaratan, pengharapan dan keinginan-keinginan pelanggan baik yang diungkapkan atau yang tidak diungkapkan oleh pelanggan sehingga perusahaan dapat mengantisipasinya melalui proses pemecahan masalah bersama yang terintegrasi dengan sistem/metode lainnya.

1.1.2. Sub Kategori Keterikatan Pelanggan

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 5, D = 4, L = 3, I = 3).

Tabel 2. Sub Kategori Keterikatan Pelanggan

Relapitansi:				
Produk yang Ditawarkan	5	5	4	4
Dukungan pada Pelanggan	5	4	3	3
Segmentasi Pelanggan	4	4	3	3
Pengelolaan Hubungan dengan Pelanggan	4	4	3	3
Manajemen Komplain Pelanggan	5	5	4	4
Holistik	4,5	4,5	3,4	3,4
Judgment skor	5	4	3	3
Band Skor	4(0,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 3.2	50%			

Sub Kategori Keterikatan Pelanggan berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada skor 50% dengan hasil akhir sebesar 22,50 (40 x 50%). Nilai skor sebesar 22,50 menunjukkan bahwa perusahaan memposisikan keterikatan pelanggan adalah investasi atau komitmen pelanggan pada merek dan produk yang ditawarkan perusahaan. Hal ini dipengaruhi oleh kemampuan setiap saat untuk melayani kebutuhan pelanggan dan membangun hubungan yang baik, sehingga pelanggan akan tetap menggunakan produk dari perusahaan.

1.1.3. Penilaian KPKU Fokus Pelanggan

Penilaian KPKU PTPN II kategori Fokus Pelanggan sebesar 40,50. Hasil tersebut berdasarkan KPKU cukup baik karena secara *overall* berada di Level 3 (40,50/85,00 x 100% = 48%) sehingga tingkat maturitas proses (*Step Toward Maturity Process*) telah terjadi

keselarasan organisasi dan tingkat maturitas pembelajaran organisasi (*Learning Maturity*) menunjukkan bahwa proses evaluasi dan perbaikan masalah sudah sistematis.

1.2. Kategori Fokus Tenaga Kerja

1.2.1. Sub Kategori Lingkungan Kerja

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 5, D = 5, L = 4, I = 4).

Tabel 3. Sub Kategori Lingkungan Kerja

Rekapitulasi :				
Budaya Perusahaan	5	4	4	3
Faktor-faktor pendorong keterikatan	4	4	4	4
Penilaian keterikatan Tenaga Kerja	5	5	5	4
Pengelolaan Kinerja	5	5	4	4
Penilaian Keterikatan Tenaga Kerja	5	5	5	4
Sistem Pembelajaran dan Pengembangan	5	5	5	5
Efektifitas Pembelajaran dan Pengembangan	5	4	4	4
Pengembangan Karir	6	5	5	5
Holistik	4,6	4,5	4,5	3,5
Judgment skor	5	5	4	4
Band Skor	4 (50,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 5.2	60%			

Sub Kategori Lingkungan Kerja berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada band skor 60% dengan hasil akhir sebesar 24,00 (40 x 60%). Nilai skor sebesar 24,00 menunjukkan bahwa perusahaan telah membuat aksesibilitas kerja berupa sarana untuk memaksimalkan produktivitas tempat kerja agar dapat bekerja sesuai potensinya. Tempat kerja dibuat inklusif secara fisik, teknologi dan memiliki kemudahan untuk diakses, serta memperhatikan keselamatan tenaga kerja.

1.2.2. Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*)

diperoleh Judgment Skor (A = 5, D = 5, L = 4, I = 4).

Tabel 4. Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja

Rekapitulasi :				
Budaya Perusahaan	5	4	4	3
Faktor-faktor pendorong keterikatan	4	4	4	4
Penilaian keterikatan Tenaga Kerja	5	5	5	4
Pengelolaan Kinerja	5	5	4	4
Penilaian Keterikatan Tenaga Kerja	5	5	5	4
Sistem Pembelajaran dan Pengembangan	5	5	5	5
Efektifitas Pembelajaran dan Pengembangan	5	4	4	4
Pengembangan Karir	6	5	5	5
Holistik	4,6	4,5	4,5	3,5
Judgment skor	5	5	4	4
Band Skor	4 (50,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 5.2	60%			

Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada skor 60% dengan hasil akhir sebesar 27,00 (45 x 60%). Nilai skor sebesar 27,00 menunjukkan bahwa perusahaan memposisikan keterikatan tenaga kerja merupakan kadar/tingkat komitmen tenaga kerja, baik emosional maupun intelektual untuk menyelesaikan pekerjaan, misi dan visi perusahaan. pelanggannya dan demi keberhasilan perusahaan.

1.2.3. Penilaian KPKU Fokus Tenaga Kerja

Secara keseluruhan penilaian kinerja KPKU PTPN II untuk Kategori Tenaga Kerja skor sebesar 51,00. Hasil tersebut berdasarkan KPKU, menunjukkan cukup baik karena berada di level 4 (51,00/85,00 x 100% = 60%). Fokus Tenaga Kerja berada di (50%-65%) sehingga tingkat maturitas proses (*Step Toward Maturity Process*) menunjukkan telah terjadi keselarasan organisasi dan tingkat maturitas

pembelajaran organisasi (*Learning Maturity*) telah memiliki strategi dan solusi untuk mengatasi permasalahan bila mana terjadi tanda-tanda penurunan kinerja.

1.2.4. Penilaian KPKU PTPN II

Secara keseluruhan penilaian KPKU PTPN II Kategori Fokus Pelanggan dan Fokus Tenaga Kerja adalah 91,50 poin dari total kriteria KPKU sebesar 170 poin (53,82%).

Tabel 5. Penilaian KPKU PTPN II

Kategori	Level	Nilai Proses	Poin	Hasil
Fokus Pelanggan	4	48%	85	40,50
Fokus Tenaga Kerja	4	60%	85	51,00
Jumlah				91,50

2. Proses ADLI PTPN IV

2.1. Kategori Fokus Pelanggan

2.1.1. Sub Kategori Suara Pelanggan

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 4, D = 4, L = 4, I = 3).

Tabel 6. Sub Kategori Suara Pelanggan

Rekapitulasi :				
Mendengarkan Pelanggan Perusahaan Saat Ini	4	4	4	3
Mendengarkan Calon Pelanggan	4	4	4	3
Kepuasan, Ketidakpuasan dan Keterikatan Pelanggan (Customer Engagement)	4	4	4	3
Kepuasan Relatif terhadap Pesaing	4	4	4	3
Holistik	4	4	4	3
Judgment skor	4	4	4	3
Band Skor	4(50,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 3.1	55%			

Sub Kategori Suara Pelanggan berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada skor 55% dengan hasil akhir sebesar 22,00 (45 x 55%). Nilai skor sebesar 22,00 menunjukkan bahwa proses menangkap informasi yang terkait dengan pelanggan cukup baik. Namun diharapkan perusahaan

lebih proaktif dan inovatif dalam melakukan proses-proses menangkap suara pelanggan untuk dapat menangkap persyaratan, pengharapan dan keinginan-keinginan pelanggan baik yang diungkapkan atau yang tidak diungkapkan oleh pelanggan sehingga perusahaan dapat mengantisipasinya.

2.1.2. Sub Kategori Keterikatan Pelanggan

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 4, D = 4, L = 3, I = 4).

Tabel 7. Sub Kategori Keterikatan Pelanggan

Rekapitulasi :				
Produk yang Ditawarkan	4	4	3	4
Dukungan pada Pelanggan	4	4	4	3
Segmentasi Pelanggan	4	4	3	3
Pengelolaan Hubungan dengan Pelanggan	4	4	3	4
Manajemen Komplek Pelanggan	4	4	3	4
Holistik	4	4	3	4
Judgment skor	4	4	3	4
Band Skor	4(50,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 3.2	55%			

Sub Kategori Keterikatan Pelanggan berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada skor 55% dengan hasil akhir sebesar 24,75 (40 x 55%). Nilai skor sebesar 24,75 menunjukkan bahwa perusahaan memposisikan keterikatan pelanggan adalah investasi atau komitmen pelanggan pada merk dan produk yang ditawarkan perusahaan.

2.1.3. Penilaian KPKU Fokus Pelanggan

Secara keseluruhan penilaian kinerja KPKU PTPN IV untuk kategori Fokus Pelanggan memperoleh total skor sebesar 46,75. Hasil tersebut berdasarkan KPKU cukup baik karena berada di Level 4 (46,75/85,00 x 100% = 55%) sehingga tingkat maturitas

proses (*Step Toward Maturity Process*) telah terjadi keselarasan organisasi dan dan tingkat maturitas pembelajaran organisasi (*Learning Maturity*) telah memiliki strategi dan solusi untuk mengatasi permasalahan bilamana terjadi tanda-tanda penurunan kinerja.

2.2. Kategori Fokus Tenaga Kerja

2.2.1. Sub Kategori Lingkungan Kerja

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 4, D = 4, L = 4, I = 4).

Tabel 8. Sub Kategori Lingkungan Kerja

Rekapitulasi :	A5	D5	L4	I4
Kapasitas dan Kapabilitas Tenaga Kerja Baru	0	0	0	0
Penyelesaian Pekerjaan	A4	D4	L3	I3
Manajemen Perubahan Tenaga kerja	4	4	3	3
Lingkungan tempat kerja	4	3	3	3
Kebijakan dan Manfaat Bagi Tenaga Kerja	4	4	4	4
Holistik	4-5	3-5	3-5	3-5
Judgment skor	4	4	4	4
Band Skor	4 (50,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 5.1	55%			

Sub Kategori Lingkungan Kerja berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada band skor 55% dengan hasil akhir sebesar 22,00 (40 x 55%). Nilai skor sebesar 22,00 menunjukkan bahwa perusahaan telah membuat aksesibilitas kerja berupa sarana untuk memaksimalkan produktivitas tempat kerja dengan cara mengeliminasi dan mencegah hambatan bagi penyandang cacat, agar mereka dapat bekerja sesuai potensinya.

2.2.2. Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja

Berdasarkan proses ADLI (*Approach, Deploy, Level, Integration*) diperoleh Judgment Skor (A = 4, D = 4, L = 3, I = 3).

Tabel 9. Sub Kategori Keterikatan Tenaga

Rekapitulasi :	A5	D5	L4	I4
Budaya Perusahaan	4	4	3	3
Faktor-faktor pendorong keterikatan	4	4	3	3
Penilaian keterikatan Tenaga Kerja	4	4	3	3
Pengelolaan Kinerja	4-5	4-5	3-4	3-4
Penilaian Keterikatan Tenaga Kerja	A5	D4	L4	I4
Sistem Pembelajaran dan Pengembangan	A4	D3	L3	I3
Efektifitas Pembelajaran dan Pengembangan	0	0	0	0
Pengembangan Karir	4	3	3	3
Holistik	3-4	3-4	3	3
Judgment skor	4	4	3	3
Band Skor	4 (50,55,60,65%)			
Poin Sub Kategori 5.2	50%			

Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja berdasarkan Sistem Penilaian Proses berada di level 4 pada band skor 50% dengan hasil akhir sebesar 22,50 (40 x 50%). Nilai skor sebesar 22,50 menunjukkan bahwa perusahaan memposisikan keterikatan tenaga kerja merupakan kadar/tingkat komitmen tenaga kerja, baik emosional maupun intelektual untuk menyelesaikan pekerjaan, misi dan visi perusahaan.

2.2.3. Penilaian KPKU Fokus Tenaga Kerja

Secara keseluruhan penilaian kinerja KPKU PTPN IV untuk Kategori Tenaga Kerja memperoleh total skor sebesar 44,50. Hasil tersebut berdasarkan KPKU cukup baik karena berada di Level 4 (44,75/85,00 x 100% = 52,35%) sehingga tingkat maturitas proses (*Step Toward Maturity Process*) telah terjadi keselarasan organisasi dan dan tingkat maturitas pembelajaran organisasi (*Learning Maturity*) telah memiliki strategi dan solusi untuk mengatasi permasalahan bila terjadi tanda-tanda penurunan kinerja.

2.2.4. Penilaian KPKU PTPN IV

Secara keseluruhan penilaian KPKU PTPN IV Kategori Fokus Pelanggan dan Fokus Tenaga Kerja

adalah 91,25 poin dari total kriteria KPKU sebesar 170 poin (53,68%).

Tabel 10. Penilaian KPKU PTPN IV

Kategori	Level	Nilai Proses	Poin	Hasil
Fokus Pelanggan	4	55%	85	46,75
Fokus Tenaga Kerja	4	55%	85	44,50
Jumlah				91,25

3. Analisa Perbandingan Proses ADLI PTPN II dan PTPN IV

3.1. Kategori Fokus Pelanggan

Analisa perbandingan proses ADLI PTPN II dan PTPN IV untuk Kategori Fokus Pelanggan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Kategori Fokus Pelanggan

Kategori Fokus Pelanggan	PTPN II				PTPN IV				
	Level	Nilai Proses	Poin	Hasil	Level	Nilai Proses	Poin	Hasil	
Sub Kategori Suara Pelanggan	3	45%	40	18,00	4	59%	40	22,00	
Sub Kategori Keterikatan Pelanggan	4	50%	45	22,50	4	59%	45	24,75	
Jumlah				40,50	Jumlah				46,75

Berdasarkan Tabel 11 dapat dilihat bahwa untuk Kategori Fokus Pelanggan PTPN IV memperoleh skor 46,75 dan PTPN II memperoleh skor 40,50. Sesuai dengan Bobot Nilai Kriteria KPKU Tahun 2017, nilai poin untuk Kategori Fokus Pelanggan adalah 85 sehingga apabila dibandingkan dengan nilai poin masing-masing maka PTPN II capaiannya adalah 46,75% dan PTPN IV adalah 55% (Tabel 12).

Tabel 12. Perbandingan Kinerja Fokus Pelanggan

Kategori Fokus Pelanggan	Nilai Poin					
	PTPN II	Kriteria KPKU	Capaian (%)	PTPN IV	Kriteria KPKU	Capaian (%)
Sub Kategori Suara Pelanggan	18,00	40,00	45,00	22,00	40,00	55,00
Sub Kategori Keterikatan Pelanggan	22,50	45,00	50,00	24,75	45,00	55,00
Jumlah	40,50	85,00	47,65	46,75	85,00	55,00

3.2. Kategori Fokus Tenaga Kerja

Analisa perbandingan proses ADLI PTPN II dan PTPN IV untuk Kategori Tenaga Kerja dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Kategori Fokus Tenaga Kerja

Kategori Tenaga Kerja	PTPN II				PTPN IV				
	Level	Nilai Proses	Poin	Hasil	Level	Nilai Proses	Poin	Hasil	
Sub Kategori Lingkungan Kerja	4	60%	40	24,00	4	59%	40	22,00	
Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja	4	60%	45	27,00	4	50%	45	22,50	
Jumlah				51,00	Jumlah				44,50

Berdasarkan Tabel 13 di atas bahwa untuk Kategori Fokus Tenaga Kerja PTPN IV memperoleh skor 44,50 dan PTPN II memperoleh skor 51,00. Sesuai dengan Bobot Nilai Kriteria KPKU Tahun 2017. Nilai poin untuk Kategori Fokus Tenaga Kerja adalah 85, sehingga apabila dibandingkan dengan nilai poin masing-masing maka PTPN II capaiannya adalah 60,00% dan PTPN IV adalah 52,35% (Tabel 14).

Tabel 14. Perbandingan Kinerja Fokus Pelanggan

Kategori Tenaga Kerja	Nilai Poin					
	PTPN II	Kriteria KPKU	Capaian (%)	PTPN IV	Kriteria KPKU	Capaian (%)
Sub Kategori Lingkungan Kerja	24,00	40,00	60,00	22,00	40,00	55,00
Sub Kategori Keterikatan Tenaga Kerja	27,00	45,00	60,00	22,50	45,00	50,00
Jumlah	51,00	85,00	60,00	44,50	85,00	52,35

3.3. Analisa Overall

Analisa *overall* perbandingan proses ADLI PTPN II dan PTPN IV untuk Kategori Fokus Pelanggan dan Kategori Tenaga Kerja dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Kategori Fokus Pelanggan dan Kategori Tenaga Kerja

Uraian	Nilai Poin					
	PTPN II	Kriteria KPKU	Capaian (%)	PTPN IV	Kriteria KPKU	Capaian (%)
Fokus Pelanggan	40,50	85,00	47,65	46,75	85,00	55,00
Fokus Tenaga Kerja	51,00	85,00	60,00	44,50	85,00	52,35
Jumlah	91,50	170,00	53,82	91,25	170,00	53,68

Berdasarkan Tabel 15 dapat dilihat bahwa untuk Kategori Fokus Pelanggan dan Kategori Fokus Tenaga Kerja PTPN IV memperoleh skor 91,25 dan PTPN II memperoleh skor 91,50. Sesuai dengan Bobot Nilai Kriteria KPKU Tahun 2017, maka nilai poin untuk Fokus Pelanggan dan Kategori Fokus Tenaga Kerja adalah 170 sehingga apabila dibandingkan dengan nilai poin masing-masing maka PTPN II capaiannya adalah 53,82% dan PTPN IV adalah 53,68%.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang sudah dilaksanakan, maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Secara Parsial untuk Kategori Fokus Pelanggan, PTPN II memperoleh nilai poin 40,50 dengan capaian 47,65% dan PTPN IV memperoleh poin 46,75 dengan capaian 55,00%.
2. Secara Parsial Kategori Fokus Tenaga Kerja, PTPN II memperoleh nilai poin 51,00 dengan capaian 60,00% dan PTPN IV memperoleh poin 44,50 dengan capaian 52,35%.
3. Secara Simultan untuk Kategori Fokus Pelanggan dan Kategori Fokus Tenaga Kerja, PTPN II memperoleh nilai poin 91,50 dengan capaian 53,82% dan PTPN IV memperoleh poin 91,25 dengan capaian 53,68%.
4. Berdasarkan Tabel Sistem Penilaian Proses, hasil capaian secara simultan menunjukkan bahwa PTPN II dan PTPN IV berada di level 4 (50%-65%).
5. Berdasarkan Tingkat Maturitas Proses (*Step Toward Maturity Process*), hasil capaian secara simultan menunjukkan bahwa telah terjadi keselarasan organisasi di PTPN II dan PTPN IV dimana operasional perusahaan telah berjalan

secara teratur, dievaluasi untuk perbaikan dan telah terjadi pembelajaran bersama serta terjadi koordinasi antar unit kerja serta dapat dikenali proses-proses yang mengarah untuk mencapai strategi dan tujuan utama perusahaan.

6. Berdasarkan Tingkat Maturitas Pembelajaran Organisasi (*Learning Maturity*) sebagai salah satu dimensi penilaian proses, hasil capaian secara simultan menunjukkan bahwa PTPN II dan PTPN IV telah memiliki strategi dan solusi untuk mengatasi permasalahan karena alat dan sistem perbaikan/peningkatan kinerja telah diterapkan di perusahaan dan menjadi solusi bila terjadi tanda-tanda penurunan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Penerbit Serambi.
- Kementerian BUMN. (2011). Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance). Jakarta.
- _____. (2012). *Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN*. Jakarta.
- _____. (2013). Surat Sekretaris Kementerian BUMN Nomor : S-08/S.MBU/2013 tentang Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPKU BUMN.
- Yusuf, A. M. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif & penelitian gabungan*. Prenada Media.