

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK PERBAIKAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN MENGINTEGRASIKAN MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN  
*ANALYTIC NETWORK PROCESS***

(Studi Kasus : PT Sangsaka Surya Karunia)

**TUGAS AKHIR**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1  
pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



Disusun oleh :

Nama : Alwan Nur Fakhry  
No. Mahasiswa : 18522207

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2022**

### PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya menyatakan bahwa karya ini merupakan hasil kerja saya kecuali kutipan yang tertulis dan acuan yang telah saya jelaskan sumber referensinya. Apabila di kemudian hari, ternyata terbukti ditemukan adanya kekeliruan atau pelanggaran terhadap aturan dalam karya tulis atau hak intelektual, maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditangguhkan dan dilakukan peninjauan ulang oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 01 September 2022



*Alwan Nur Fakhry*  
Alwan Nur Fakhry  
NIM 18522207

## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



### PT. SANGSAKA SURYA KARUNIA

Head Office : Soropadan, Tawang Sari, Pengasih, Kulon Progo, Yogyakarta  
Branch Office : Jl. Bantul KM. 7,8 No.39, Sawahan, Pendowoharjo, Sewon,  
Bantul, Yogyakarta  
Telp : (0274) 4283506  
Email : [sangsaka.net@gmail.com](mailto:sangsaka.net@gmail.com) , Web : [www.sangsaka.net](http://www.sangsaka.net)

---

### SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Alwan Nur Fakhry  
NIM : 18522207  
Jurusan : Teknik Industri  
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri  
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Bahwa yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian di PT. Sangsaka Surya Karunia Yogyakarta dengan judul penelitian “Pengambilan Keputusan untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Model Balanced Scorecard Disertai Pembobotan dengan *Analytical Network Process* (Studi Kasus : PT Sangsaka Surya Karunia ).

Demikian surat ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 29 Agustus 2022



Lisdianto Waseso Nugroho  
Manager HRD

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK PERBAIKAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN MENGINTEGRASIKAN MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN  
*ANALYTIC NETWORK PROCESS*  
(Studi Kasus di PT Sangsaka Surya Karunia)**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-1  
Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh :


**Alwan Nur Fakhry**

NIM. 18522207

Yogyakarta, 01 September 2022

Menyetujui,

Dosen Pembimbing Tugas Akhir



**Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.**

NIK. 145220101

**LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI**

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK PERBAIKAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN MENGINTEGRASIKAN MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN  
*ANALYTIC NETWORK PROCESS*  
(Studi Kasus di PT Sangsaka Surya Karunia)**

Disusun Oleh :

**Nama : Alwan Nur Fakhry**

**NIM : 18522207**

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

**Yogyakarta, 26 September 2022**

**Tim Penguji**

**Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.**

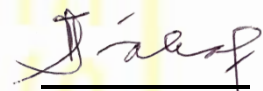
**Ketua**

**Ir. Ali Parkhan, M.T.**

**Anggota 1**

**Dr. Dwi Handayani, S.T., M.Sc.**

**Anggota 2**

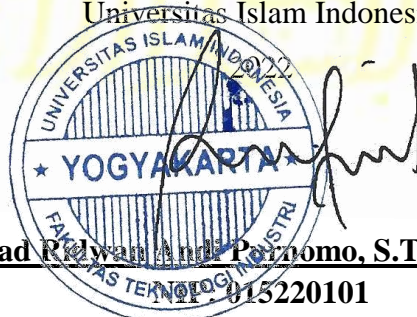




Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



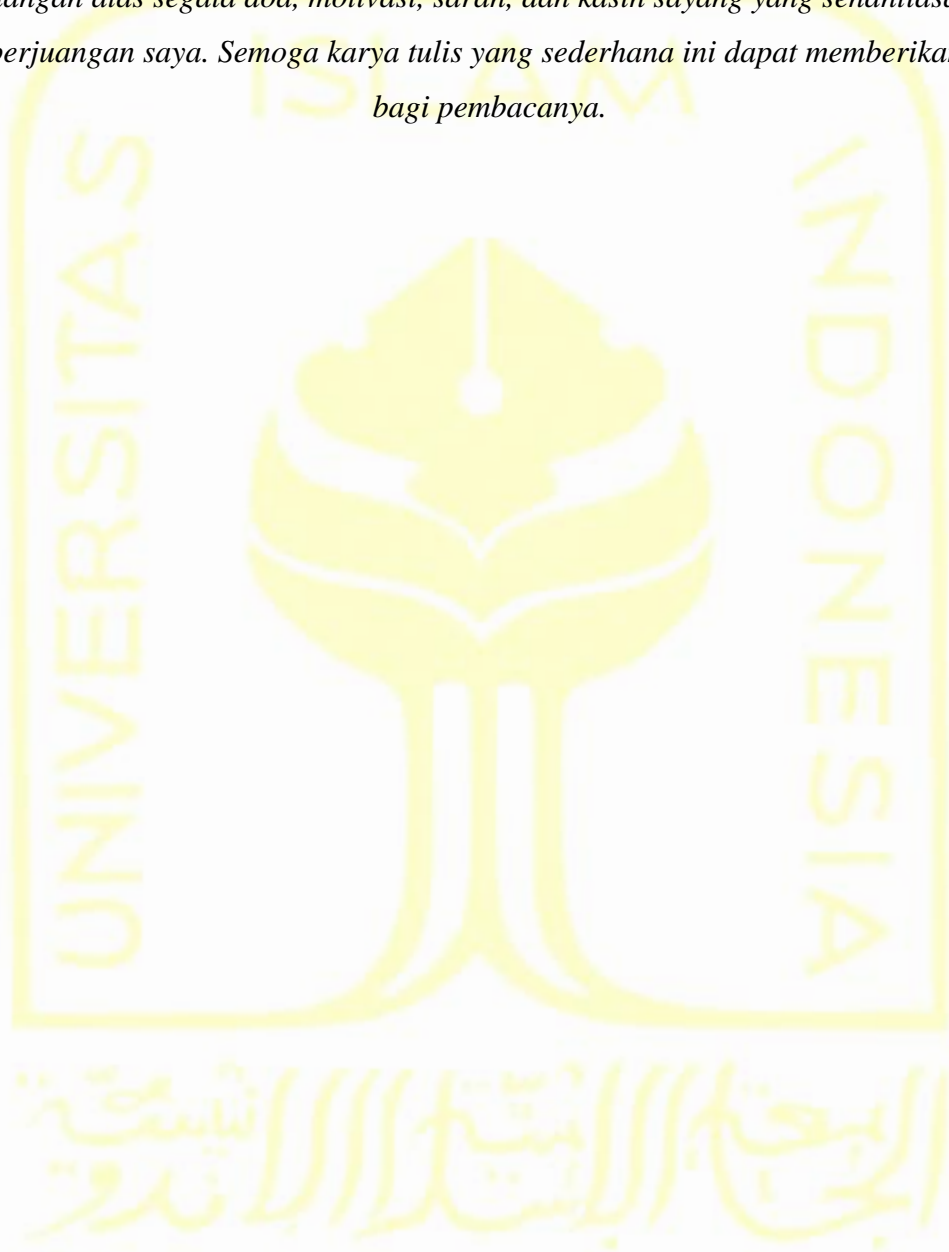
**Ir. Muhammad Rizwan And Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.**

**015220101**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Bismillahirrahmanirrahiim*

*Tugas akhir ini saya persembahkan untuk kedua orang tua, saudara, dan sahabat seperjuangan atas segala doa, motivasi, saran, dan kasih sayang yang senantiasa hadir di setiap perjuangan saya. Semoga karya tulis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.*



## MOTO

وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ  
لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui. (QS. Al-Baqarah : 216)

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat.”



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat, dan karunianya sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian di PT Sangsaka Surya Karunia serta dapat menyelesaikan laporan tugas akhir dengan lancar tanpa ada suatu kendala apapun. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Adapun maksud dari penyusunan laporan tugas akhir ini adalah memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi di Jurusan Teknik Industri.

. Penulis menyadari bahwa penyusunan Laporan tugas akhir ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulisan menyampaikan terima kasih dan rasa hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo. M.Eng.Sc. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D. selaku dosen pembimbing penelitian tugas akhir yang telah membimbing dalam pelaksanaan dan penyusunan laporan tugas akhir.
5. Bapak Kristianto Anggoro selaku Direktur Utama yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di PT Sangsaka Surya Karunia
6. Bapak Joko Putra Pamungkas dan Ibu Endah yang telah membantu dalam penelitian di PT Sangsaka Surya Karunia.
7. Bapak dan Ibu beserta keluarga besar yang selalu memberikan dorongan dan doa untuk penulis
8. Rusdi, Muria, Fakhrol, dan Mahfud selaku kawan senasib seperjuangan yang selalu memberikan bantuan serta dukungan.



9. Kawan-kawan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri UII angkatan 2018 yang telah kebersamai selama masa perkuliahan.
10. Kawan-kawan Lembaga Pers Mahasiswa HIMMAH Universitas Islam Indonesia yang selalu memberikan masukan dan semangat untuk penulis. Terima kasih Tyo, Farrel, Ika, Monic, serta teman-teman *in house training* 2018.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Demikian penulisan laporan tugas akhir ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan laporan ini masih terdapat kekurangan sehingga kritik dan saran dari berbagai pihak sangat dibutuhkan agar penulis dapat memperbaiki laporan ini.

Akhir kata saya berharap semoga laporan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Terima Kasih.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Yogyakarta, 01 September 2022

**Alwan Nur Fakhry**

**NIM: 18522207**

## ABSTRAK

PT Sangsaka Surya Karunia merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang pembangunan serta perbaikan jaringan kabel internet di wilayah Yogyakarta dan Magelang. Dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Management by Objective* (MBO). Namun, model sistem yang diterapkan hanya berorientasi pada kinerja karyawan serta belum menjangkau aspek pengukuran kinerja eksternal sehingga dengan keterbatasan tersebut perusahaan mengalami kesulitan untuk melakukan tindakan perbaikan yang diakibatkan oleh aspek di luar perusahaan. Saat ini, PT Sangsaka Surya Karunia menemui kendala dengan pihak mitra sehingga berimbas pada penurunan omzet sebesar 16% dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat memudahkan perusahaan dalam melihat 4 perspektif pengukuran yaitu finansial, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Namun, model ini perlu dikolaborasi dengan metode analisis pengambilan keputusan. Metode *Analytic Network Process* (ANP) dapat memberikan solusi dalam menentukan alternatif yang diprioritaskan untuk perbaikan melalui pembobotan masing-masing indikator kinerja. Terdapat 11 indikator kinerja yang diidentifikasi dan 3 alternatif untuk perbaikan yaitu menambah jumlah pelanggan/mitra, mengurangi biaya operasional, dan mengurangi durasi waktu proyek. Berdasarkan hasil pembobotan dengan metode ANP diperoleh bobot perspektif keuangan sebesar 0,8248, perspektif pelanggan sebesar 0,10734, perspektif bisnis internal sebesar 0,02803, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran sebesar 0,03984. Alternatif pilihan yang terpilih adalah menambah jumlah pelanggan/mitra dengan skor 0,8142. Sebagai solusi alternatif dalam menambah jumlah pelanggan/mitra, maka perusahaan perlu secara rutin meminta *feedback* dari mitra serta tanggap dalam mengatasi keluhan yang dialami oleh mitra.

**Kata Kunci :** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Analytic Network Process*, Indikator kinerja

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Literatur.....	8

2.2	Landasan Teori .....	14
2.2.1	Kinerja.....	14
2.2.2	Pengukuran Kinerja.....	15
2.2.3	Metode-Metode Pengukuran Kinerja.....	18
2.2.4	Sistem Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.2.5	<i>Analytical Network Process</i> .....	26
BAB III.....		30
METODOLOGI PENELITIAN.....		30
3.1	Fokus Kajian.....	30
3.2	Objek Penelitian .....	30
3.3	Alat dan Bahan Penelitian .....	31
3.4	Pengumpulan Data.....	31
3.4.1	Sumber Data.....	31
3.4.2	Metode Pengumpulan Data .....	31
3.5	Alur Diagram Penelitian.....	33
BAB IV .....		37
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		37
4.1	Pengumpulan Data.....	37
4.1.1	Profil Perusahaan.....	37
4.1.2	Struktur Organisasi.....	37
4.1.3	Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
4.2	Pengolahan Data.....	48
4.2.1	<i>Penyusunan Struktur Jaringan Analytic Network Process</i> .....	48
4.2.2	Pembobotan dengan <i>Analytic Network Process (ANP)</i> .....	50
4.2.3	Penentuan Sintesis Pemilihan Alternatif .....	53
BAB V.....		54

PEMBAHASAN .....	54
5.1    Analisa Pengolahan Data.....	54
5.2    Analisa Keterkaitan Kriteria Pengukuran Kinerja.....	54
5.2.1 <i>Innerdependence</i> .....	55
5.2.2 <i>Outerdependence</i> .....	55
5.3    Analisa Hasil Pembobotan Prioritas .....	57
5.4    Analisa Pengambilan Keputusan .....	61
BAB VI .....	62
PENUTUP.....	62
6.1    Kesimpulan.....	62
6.2    Saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN .....	69

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
Tabel 2.2 Intepretasi skala Saaty's 1-9 untuk ANP .....	28
Tabel 4.1 Hasil usulan dan validasi relevansi sasaran strategis .....	40
Tabel 4.2 Identifikasi KPI Perusahaan .....	46
Tabel 4.3 Validasi KPI Perusahaan .....	47
Tabel 4.4 Company Balanced Scorecard PT Sangsaka Surya Karunia .....	48
Tabel 4.5 Identifikasi keterkaitan antar KPI .....	49
Tabel 4.6 Klasifikasi keterkaitan jaringan.....	49
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Unweighted Supermatrix.....	51
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Weighted Supermatrix.....	51
Tabel 4.9 Hasil Pembobotan Limiting Supermatrix.....	52
Tabel 4.10 Hasil Pembobotan Perspektif dan KPI.....	52
Tabel 5.1 Bobot Perspektif finansial .....	58
Tabel 5.2 Bobot Perspektif Pelanggan .....	59
Tabel 5.3 Bobot Perspektif Bisnis Internal .....	60
Tabel 5.4 Bobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	60



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Omzet Perusahaan Tahun 2020-2021 .....	2
Gambar 2.1 Model Pengukuran Kinerja .....	19
Gambar 2.2 Company Balanced Scorecard.....	24
Gambar 2.3 Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik .....	26
Gambar 3.1 Alur Diagram Penelitian.....	33
Gambar 4.1 Struktural Organisasi .....	38
Gambar 4.2 Strategy Map Perusahaan .....	44
Gambar 4.3 Visualiasi Keterkaitan Jaringan.....	50
Gambar 4.4 Hasil sintesis pemilihan alternatif .....	53
Gambar 5.1 Hasil bobot nilai perspektif .....	57



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi informasi telah merubah wajah industri telekomunikasi global. Menurut Kemenkominfo (2018) bahwa hal tersebut merupakan dampak perubahan bentuk telekomunikasi digital dari fitur pesan singkat yang kemudian beralih ke teknologi berbasis data. Disisi lain, dengan adanya perkembangan infrastruktur serta akses jaringan telekomunikasi menjadi faktor pendukung adanya pertumbuhan populasi dan penetrasi pengguna internet (Hao & Chao, 2004).

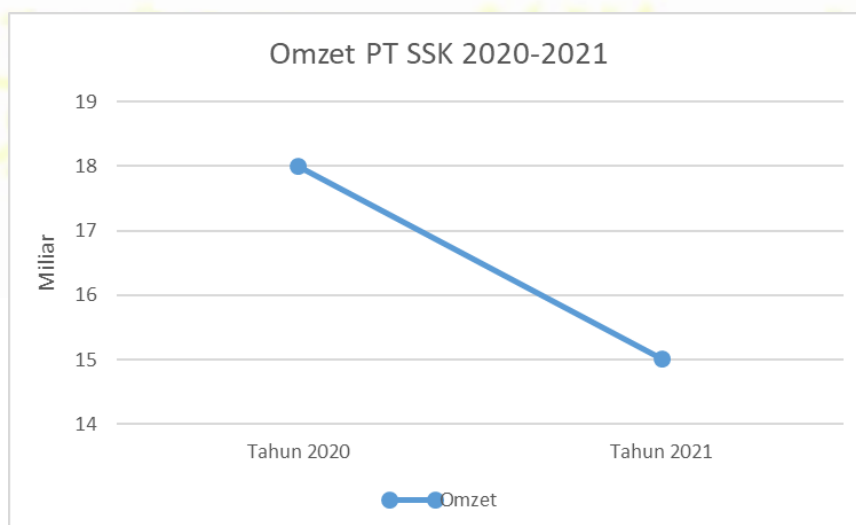
Seiring dengan pertumbuhan pengguna internet yang terus meningkat menyebabkan semakin kompetitifnya bisnis dalam bidang penyediaan layanan internet. Menurut data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) yang diterbitkan pada tahun 2022 menunjukkan bahwa angka penduduk Indonesia yang terkoneksi internet sebanyak 210.026.769 pengguna. Banyaknya pengguna tersebut menjadi tantangan besar bagi perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain dalam menguasai pasar.

Kompetisi bisnis yang semakin ketat akan berimbas langsung terhadap kelangsungan bisnis suatu perusahaan (Susetyaningsih, 2008). Dengan semakin ketatnya kompetisi bisnis seperti saat ini, maka perusahaan dituntut untuk dapat mempersiapkan strategi sebagai alat bantu evaluasi yang berkelanjutan agar dapat menjangkau target serta memicu adanya pertumbuhan pangsa pasar (Allison, 2005). Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu fokus dalam hal perencanaan strategi yang berkelanjutan.

Menurut pendapat Suci (2009), perusahaan harus memiliki kemampuan menganalisis, merumuskan, dan mengimplementasikan strategi sehingga dapat dilakukan evaluasi secara berkelanjutan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan perlu memformulasi serta menyempurnakan strategi bisnis agar dapat bersaing dan mempertahankan keunggulan dalam sebuah kompetisi (Suarmaja & Suparna, 2014). Dalam hal ini, perumusan dan penyempurnaan strategi perlu dipertimbangkan dengan baik sehingga dibutuhkan dukungan dari manajemen strategi yang dilaksanakan secara komprehensif.

PT Sangsaka Surya Karunia sebagai perusahaan yang menjalin program kemitraan dengan PT Telkom Akses (Persero) telah berperan dalam bidang konstruksi dan perbaikan jaringan fiber optik internet di wilayah Yogyakarta dan Magelang. Lingkup pekerjaan yang dijalankan oleh perusahaan ini meliputi jangkauan skala kecil dan skala besar. Pekerjaan jangkauan besar tersebut antara lain seperti perkantoran, apartemen, maupun hotel sedangkan jangkauan skala kecil yaitu perumahan.

Saat ini, PT Sangsaka Surya Karunia menggunakan model sistem *management by objective* (MBO) sebagai bentuk evaluasi kinerja. Namun, model yang diterapkan hanya berorientasi pada kinerja karyawan serta belum menjangkau aspek pengukuran kinerja eksternal sehingga kurang komprehensif dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Disisi lain, PT Sangsaka Surya Karunia telah mengadopsi strategi perbaikan kinerja melalui *triple constraint* yang mencakup tiga elemen yaitu *cost*, *time*, dan *scope*. Dengan adanya tiga elemen diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja. Namun, pada kenyataannya perusahaan mengalami kesulitan untuk menentukan skala prioritas perbaikan kinerja dari ketiga elemen tersebut. Perusahaan juga terkendala untuk melakukan tindakan perbaikan yang diakibatkan oleh aspek di luar perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan pihak perusahaan yang mana akibat dari penerapan sistem pengukuran kinerja yang kurang komprehensif, perusahaan cenderung memprioritaskan perspektif internal daripada perspektif eksternal dari sisi pelanggan. Lalu, dampak dari hal tersebut, perusahaan mengalami penurunan kuantitas proyek instalasi jaringan *fiber optic* yang diberikan oleh pihak mitra yaitu PT Telkom Akses sehingga berimbas terhadap omzet perusahaan yang juga mengalami penurunan sebesar 16% dalam kurun waktu 2 tahun terakhir.



Gambar 1.1 Omzet Perusahaan Tahun 2020-2021

Sebagai langkah untuk memperbaiki kinerja perusahaan, maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh. Evaluasi kinerja turut berperan penting dalam pencapaian target perusahaan untuk mendeteksi adanya kelemahan atau kekurangan. Pada sistem pengelolaan manajemen perusahaan, evaluasi kinerja diterapkan oleh pihak manajemen untuk menilai suatu pekerjaan yang telah eksekusi oleh penanggungjawab (Widyanto, 2012).

Banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja hanya mengacu pada aspek internal dan laporan keuangan saja. Padahal kedua aspek tersebut kurang memberikan representasi secara nyata terkait kondisi perusahaan karena tidak mempertimbangkan aspek lain diluar finansial seperti aspek pelanggan yang merupakan objek vital bagi koorparasi dan pegawai. Keduanya ialah subjek utama yang berperan untuk menggerakkan roda perusahaan (Kaplan & Norton, 1996:234). Oleh karena itu komponen aspek finansial tidak dapat dijadikan patokan yang sifatnya prediktif untuk menentukan apakah perusahaan dapat bertahan dalam waktu yang lama.

Implementasi pengukuran kinerja yang tidak komprehensif dapat memicu adanya kesalahan dalam penentuan strategi jangka panjang dan juga meningkatkan potensi terjadinya pelaporan keuangan yang manipulatif (Anthony dan Govindarajan,1997). Selain itu, dengan bertumpu pada kinerja finansial saja tidak mampu merefleksikan kondisi perusahaan secara riil karena hanya berfokus pada profitabilitas jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996).

Mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan berpotensi terjadinya manipulasi data (Tuanakotta, 2013). Sebagai solusi dari kelemahan ini, maka dibuat sebuah model yaitu *balanced scorecard* yang menilai sebuah kinerja dengan berdasarkan empat aspek yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

*Balanced scorecard* terkonsep dari ide gagasan yang diinisiasi untuk menyelaraskan aspek keuangan dan non keuangan. Menurut Hansen dan Mowen (2009), *Balanced scorecard* ialah sebuah model penilaian performansi yang menjembatani antara sasaran perusahaan dengan ukuran kinerja dan strategi sebuah organisasi. *Balanced scorecard* memberikan terjemahan dari misi dan visi organisasi ke dalam sasaran strategi dan ukuran kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Hansen dan Mowen, 2009: 366).

Keunikan model *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari kemampuannya untuk menjangkau metrik tradisional keuangan dan metrik kinerja non-keuangan dalam bentuk pelaporan. Kaplan dan Norton mengklasifikasikan kinerja perusahaan dari sisi keuangan (finansial), proses bisnis

internal, pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, Simbolon (2015) menyampaikan bahwa *balanced scorecard* memiliki keunggulan dalam mengintegrasikan seluruh perspektif. Namun, sistem ini memiliki keterbatasan dalam mendukung perbaikan kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut ditunjukkan dengan tidak adanya bobot untuk indikator kinerja serta tidak memberikan informasi terkait alternatif perbaikan yang perlu dilakukan.

Untuk mengatasi hal tersebut maka *Balanced Scorecard* dikolaborasikan dengan metode analisis pengambilan keputusan yaitu *Analytical Network Process* (ANP). Metode ini dapat memberikan solusi dalam menentukan alternatif yang diprioritaskan untuk perbaikan melalui pembobotan indikator masing-masing indikator kinerja.

ANP merupakan metode analisis pengambilan keputusan multi-kriteria berbasis pendekatan kualitatif. Metode ini diprakarsai oleh Thomas Saaty, seorang ilmuwan dari Universitas Pittsburgh, dengan hadirnya metode ini bertujuan untuk menyempurnakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kelebihan ANP dari metode yang lain adalah kapabilitas metode untuk melakukan pembobotan dan sintesis jaringan yang berisi faktor-faktor. ANP bertujuan untuk melakukan perbandingan berpasangan antara sub kriteria dan untuk mengetahui relasi yang mempengaruhi pada tiap tiap perspektif. Selain itu, ANP mampu menunjang pengambilan keputusan multi kriteria yang bersifat *tangible* maupun *intangible*. Bobot kriteria yang diberikan mengacu pada wawancara kepada praktisi dan angket kuisioner.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka perlu dilihat bagaimana pengambilan keputusan dengan model *balanced scorecard* yang mencantumkan aspek finansial dan aspek non finansial. Oleh sebab itu, penelitian tugas akhir ini mengangkat judul **“Pengambilan Keputusan Untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan dengan Mengintegrasikan Model *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (Studi kasus pada PT. Sangsaka Surya Karunia)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana hasil penyusunan sistem pengukuran kinerja PT Sangsaka Surya Karunia berdasarkan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana bobot perspektif kinerja PT Sangsaka Surya Karunia ditentukan berdasarkan *Analytic Network Process*?



3. Apa keputusan yang diambil oleh PT Sangsaka Surya Karunia untuk memperbaiki kinerja perusahaan berdasarkan *Analytic Network Process*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk menyusun sistem pengukuran kinerja PT Sangsaka Surya Karunia berdasarkan *Balanced Scorecard*
2. Untuk mengetahui bobot perspektif kinerja perusahaan melalui metode *analytical network process*.
3. Untuk mengambil keputusan terkait alternatif perbaikan kinerja di PT Sangsaka Surya Karunia

### 1.4 Batasan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dilakukan pembatasan masalah dengan maksud agar tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Adapun batasan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bisnis unit yang diukur dalam penelitian ini adalah Telco (Kontraktor Jaringan *Fiber Optic*)
2. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data milik PT Sangsaka Surya Karunia tahun 2020 dan 2021
3. Pada penelitian ini tidak dilakukan pengukuran kinerja KPI

### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis  
Memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata-1 di Universitas Islam Indonesia
2. Bagi Perusahaan  
Sebagai masukan untuk melakukan pengukuran kinerja dan melakukan evaluasi pengukuran yang telah dilakukan

### 3. Bagi Fakultas

Sebagai bahan referensi pada penelitian berikutnya, khususnya dalam pengukuran kinerja departemen atau perusahaan

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tugas akhir dilakukan secara sistematis yang tersusun dari enam bab. Adapun rincian penjelasan masing-masing diuraikan sebagai berikut.

### **BAB 1       PENDAHULUAN**

Bab ini mengurasikan latar belakang penelitian yang meliputi pertumbuhan industri telekomunikasi serta menjelaskan permasalahan PT Sangsaka Surya Karunia dengan menjelaskan model *balanced scorecard* dan metode ANP untuk meningkatkan kinerja disertai dengan perumusan masalah, batasan penelitian, maksud dilakukannya penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB 2       KAJIAN LITERATUR**

Bab ini berisi sub bab kajian deduktif mengenai teori penunjang mengenai kinerja, *balanced scored*, dan ANP serta memberikan jawaban terkait rumusan masalah pada studi kasus, dan berisi sub bab kajian induktif yang berisi penelitian sebelumnya yang membahas terkait pengukuran kinerja perusahaan.

### **BAB 3       METODE PENELITIAN**

Pada bab ini memberikan penjabaran terkait metode yang digunakan dalam penelitian mulai dari denah lokasi penelitian, fokus kajian penelitian, jenis dan sumber data, pengumpulan data dan pengolahan data, analisis dan diagram alur penelitian.

### **BAB 4       PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

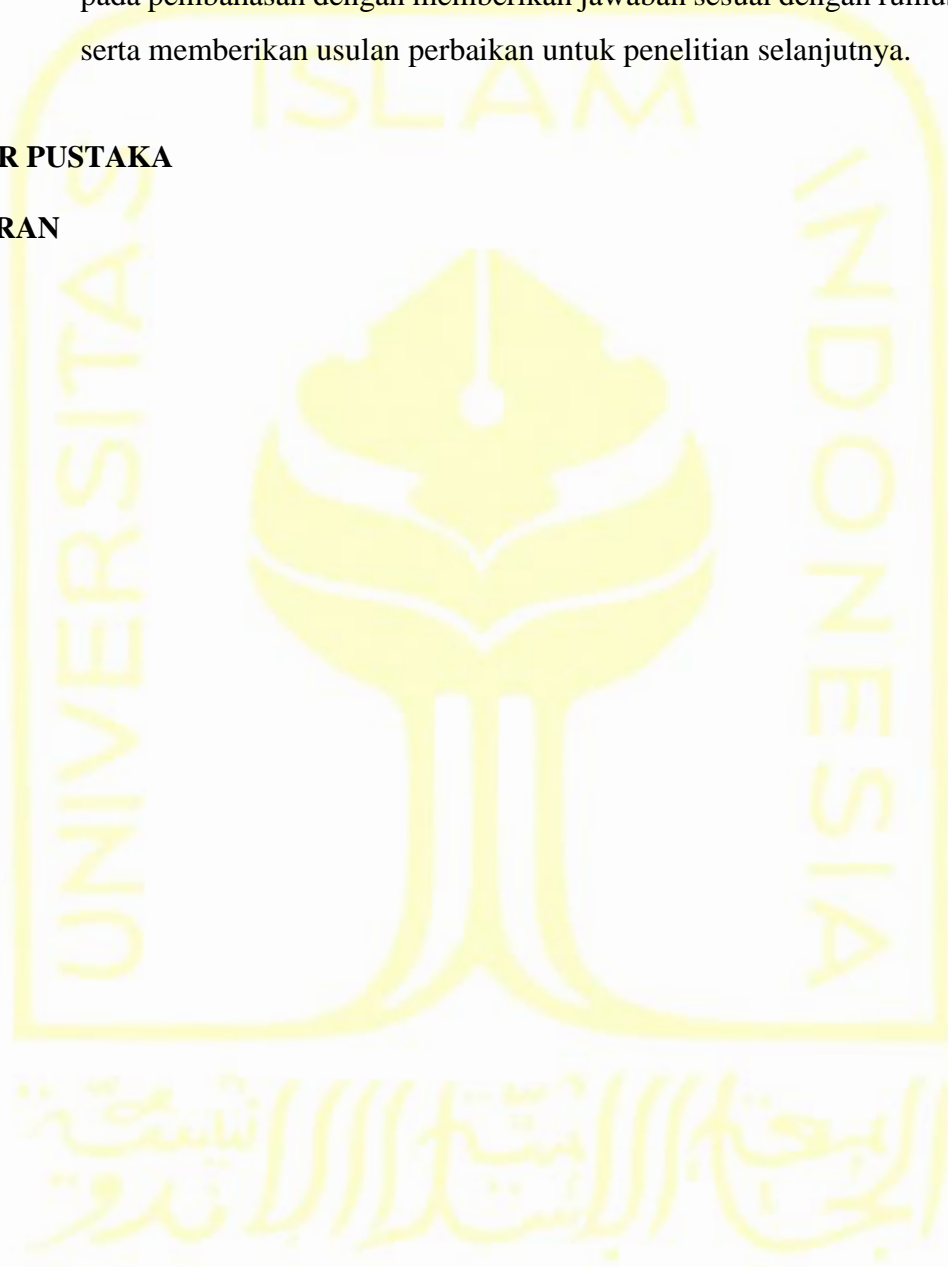
Dalam bab ini berisikan pengumpulan data – data dari profil perusahaan, isu masalah yang diangkat, data-data penunjang penelitian untuk selanjutnya diolah berdasarkan model *balanced scorecard* dan dilakukan pembobotan dengan ANP

### **BAB 5       PEMBAHASAN**

Bab ini membahas terkait analisis dari hasil pengolahan data berdasarkan model *balanced scorecard* dan pembobotan dengan metode ANP yang telah dilakukan dengan mengacu pada landasan teori dalam menunjang penelitian penulis.

**BAB 6            PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengacu pada pembahasan dengan memberikan jawaban sesuai dengan rumusan masalah serta memberikan usulan perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Literatur

Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan perbandingan terhadap topik pembahasan yang linier dengan penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan berbagai latar belakang studi kasus. Metode yang digunakan pun bermacam-macam seperti *Balanced Scorecard* dan *Performance Prism*. Adapun penelitian juga dilengkapi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Analytic Network Process* (ANP). Penelitian terdahulu disebutkan pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Vita Veronica (2019)	Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Berbasis ATCS Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya	Balanced Scorecard	Bersumber pada hasil riset yang telah dilaksanakan mengenai kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam mengaplikasikan program ATCS yang ditinjau dari pendekatan <i>balanced scorecard</i> diperoleh hasil pemaparan singkat mengenai pengukuran kinerja sebagai berikut: (1) perspektif keuangan, pada perspektif ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				<p>cukup baik dimana Dinas Perhubungan kota Surabaya dalam mengatur keuangan di berbagai proyek efisien dengan persentase nilai sebesar 94,76%. (2) Perspektif pelanggan, kinerja pada perspektif ini dapat disimpulkan kurang baik. Hal tersebut terjadi disebabkan dalam sisi sistem dan kegiatan pengawasan kurang maksimal dalam pelaksanaannya. (3) perspektif proses bisnis internal, pada perspektif ini dapat disimpulkan baik karena dinas perhubungan kota Surabaya mampu membuat sebuah inovasi untuk meningkatkan perform pelayanan kepada masyarakat. (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pada perspektif ini kinerja dapat disimpulkan baik. karena, pihak institusi telah melakukan pelatihan kepada karyawan dan memberdayakan sumber daya manusia serta mengutamakan dalam pemecahan masalah yang ada di masyarakat.</p>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				Hal ini dapat memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat
2	Khoirun Nisa (2019)	Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network Process (ANP) pada Balanced Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy	Balanced Scorecard ANP	Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa perusahaan tersebut telah mengoperasikan bisnis mengacu pada KPI dari persepektif balanced scorecard yang selaras dengan visi, misi dan strategi perusahaan dengan metode Fuzzy Analytics Network Process (FANP). Nilai yang diperoleh sebesar 88,31%
3	Rufaidah dan Iqbal Vidiyanto (2018)	Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan metode Performance Prism di PT Karung Emas Manyar Gresik	Performance Prism	Melalui penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa terdapat 5 indikator performansi yang harus dilakukan evaluasi untuk mendongkrak kinerja perusahaan. Kelima indikator itu adalah kebutuhan stakeholder dari konsumen, kontribusi stakeholder dari investor, strategi dari masyarakat, tahap dari pelanggan, dan indikator kemampuan konsumen
4	Yuni Astuti Tri Tartiani (2019)	Perancangan Pengukuran Kinerja di PT Sayuran Siap Saji dengan	1. Balanced Scorecard 2. Analytic Hierarchy Process	Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa pada perspektif pelanggan memiliki empat sasaran strategi

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
		Pendekatan Balanced Scorecard		<p>yang diketahui. Adapaun untuk ketiga perspektif lainnya (perspektif finansial, perspektif Pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran) masing-masing terdapat 5 sasaran strategis. Pada perspektif pelanggan, kontribusi tertinggi diperoleh pada peningkatan kepuasan dan kepercayaan dari pelanggan menunjukkan, sedangkan perspektif keuangan, kontribusi tertinggi ada pada dengan pemenuhan kualifikasi kepada pemasok. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kontribusi tertinggi ada pada peningkatan kompetensi dan pengembangan karyawan, dan pada perspektif proses bisnis internal, kontribusi tertinggi terhadap kinerja perusahaan ada pada produk dan proses produksi sesuai dengan kualifikasi</p>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
5	Dedy Rahman Prehanto dan Ginanjar Setyo Permadi (2020)	Implementasi Metode Analytic Network Process (ANP) untuk Penilaian Kinerja Karyawan dengan Rating Scale	<i>Analytical Network Process</i>	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem dengan model ANP dapat Memperoleh hasil berupa output nilai kinerja masing-masing karyawan yang diawali oleh proses kalkulasi Berdasarkan hasil kuisisioner dan penilaian oleh 2 pimpinan. Terdapat 2 pegawai dengan kinerja sangat tinggi dengan pertimbangan pengaruh kriteria yang telah ditentukan.
6	Rahma Laila Sahar dan Ahmad Chirzun (2022)	Perancangan Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas dalam Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Menggunakan Analytical Network Process (ANP) (Studi Kasus : SMA ABC Jakarta)	1. Balanced Scorecard 2. Analytic Network Process	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem dengan model ANP dapat memperoleh hasil berupa Scorecard List yang berisi 13 indikator untuk Kepala Sekolah. Terdapat 1 indikator kinerja untuk perspektif keuangan, 9 indikator untuk perspektif operasional, 2 indikator untuk perspektif pelanggan, dan 1 indikator untuk perspektif pegawai. Kemudian, hasil pembobotan prioritas diperoleh bahwa pada perspektif operasional, tepatnya pada indikator



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				Pelaksanaan Supervisi Proses Pembelajaran oleh Sekolah atau O9 memperoleh bobot nilai sebesar 0.1992 atau dalam persennya sebesar 20%, hal ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan Supervisi Proses Pembelajaran oleh Sekolah merupakan hal yang paling diprioritaskan dibanding KPI lainnya

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 dapat diketahui bahwa banyak penelitian yang telah dilakukan terkait pengukuran kinerja dengan berbagai latar belakang dan studi kasus. Metode yang digunakan pun bermacam-macam, ada yang menggunakan *Balanced Scorecard* dan ada pula yang dilengkapi dengan metode AHP dan ANP.

Banyak penelitian terdahulu yang menggunakan metode serupa yaitu *analytic network process* yang mana metode ini merupakan penyempurnaan dari metode *Analytic Hierarchy Process* sehingga analisis pembobotan yang dihasilkan lebih akurat dan lebih Objektif (Yulianti, 2013).

Dari hasil perbandingan tersebut, penelitian dengan menggunakan metode ANP lebih banyak dilakukan untuk pembobotan kriteria saja. Namun, jarang dilakukan dalam studi kasus pengambilan keputusan untuk perbaikan kinerja pada perusahaan khususnya layanan infrastruktur jaringan internet. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling* untuk metode *data sampling* dengan alasan bahwa hanya sampel tertentu yang memiliki kualifikasi sesuai dengan studi kasus yang dibahas (Sugiyono, 2016). Kemudian dari hasil pembobotan tersebut akan dianalisis perspektif yang perlu diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan mengacu pada KPI yang telah diidentifikasi dan dilakukan pengambilan keputusan alternatif perbaikan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan capaian dari proses yang merujuk pada berbagai faktor kerja dan dinilai dalam jangka waktu tertentu berdasarkan pada ketetapan dan kesepakatan yang telah dibuat. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan capaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh seorang pegawai saat menjalankan perannya mengacu pada tanggung jawab dan kewajiban yang diserahkan.

Kinerja dapat menunjukkan seberapa besar capaian kerja pegawai berdasarkan aspek kualitas, durasi kerja, kuantitas, dan kerjasama dalam upaya memperoleh tujuan yang telah disepakati bersama (Sutrisno, 2016). Suatu kinerja yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas kerja seseorang atau kelompok pada sebuah organisasi ketika menjalankan tugas dan peran fungsi yang mengacu pada standar operasional prosedur, kebijakan, kualifikasi, dan takaran yang ditentukan atau yang bertindak dalam organisasi tersebut (Torang, 2014).

Sedangkan menurut Simamora (2015) kinerja bertumpu pada ukuran pencapaian kewajiban-kewajiban yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja memberikan gambaran seberapa baik proses kerja dapat memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan, maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kinerja adalah capaian atau tingkat performansi seseorang dalam periode waktu tertentu saat menjalankan peran, tugas, dan tanggung jawab mengacu pada standar operasional prosedur yang berlaku serta dipengaruhi oleh faktor kapabilitas, motivasi, dan kesempatan.

#### **2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan adanya perbedaan kinerja. Menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2011:176) suatu kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yaitu efektifitas dan efisiensi, wewenang dan tanggung jawab, kedisiplinan, dan inisiatif. Berikut penjabaran dari masing-masing faktor kinerja adalah sebagai berikut :

##### **a. Efektifitas dan Efisiensi**

Efektifitas dan efisiensi dapat mempengaruhi baik buruknya suatu kinerja. Efektifitas berkaitan dengan ketepatan kebutuhan suatu organisasi dalam rangka menunjang kelancaran tugas dan kewajiban sedangkan efisiensi berkaitan dengan banyaknya upaya



yang dikeluarkan sehingga sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal. Menurut Effendy (1989) efektifitas adalah komunikasi yang tahapannya diperoleh target yang direncanakan menyesuaikan dengan anggaran biaya, waktu, dan jumlah personel yang ditentukan. Efektifitas menurut pengertian tersebut diartikan tercapainya sasaran yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Muhammad (2019: 163) tentang Efisiensi yaitu perbandingan antara input yang dimasukan terhadap output yang dihasilkan.

b. Wewenang dan Tanggung jawab

Sebuah organisasi yang baik akan menempatkan posisi pekerjaannya sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang ditetapkan. Hal ini sebagai upaya dalam mencegah adanya ketidakserasian antara individu dengan tugas yang diemban. Kejelasan peran dan tanggung jawab tiap individu dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja yang baik. Menurut Miftah (2003:225) wewenang merupakan hak individu untuk memberikan perintah sedangkan tanggung jawab adalah sikap dimana seseorang menjalankan segala sesuatu yang diamanahkan kepada dirinya dengan baik dan bersedia menerima resiko dari perbuatan yang dilakukan.

c. Disiplin

Menurut Simamora (2005:611), disiplin adalah bentuk kontrol diri pekerja dan pelaksanaan yang tertata sehingga menunjukkan tingkat kesungguhan kelompok kerja dalam suatu organisasi. Disiplin berkaitan dengan konsekuensi yang dijatuhkan kepada pihak yang melakukan pelanggaran.

d. Inisiatif

Menurut Suryana (2006:2), Inisiatif adalah kapabilitas seorang individu dalam mengembangkan ide dan metode-metode baru untuk memecahkan suatu permasalahan.

Adapun Mangkunegara dalam Khaerul Umam (2010 : 189) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, motivasi, dan mental. Sedangkan Menurut Sugiyono (2005:56), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, kerjasama, disiplin, loyalitas, latar belakang dan keterampilan.

### 2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting dilakukan untuk mengetahui tolak ukur capaian suatu tahapan. Werther dan Davis (1996:341) berpendapat bahwa pengukuran

kinerja adalah tahapan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengevaluasi suatu kinerja.

Menurut Anthony et al., (1997), Pengukuran kinerja adalah sebuah aktivitas untuk mengukur kinerja pada suatu tahapan proses atau *value chain*. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai *feedback* dari pihak akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi tentang seberapa baik tindakan tersebut merepresentasikan rencana yang telah dibuat dan juga memudahkan untuk mengidentifikasi ketika melakukan koreksi atau penyesuaian dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan di masa depan (Anderson & Clancy, 1991). Pada prinsipnya, sebuah organisasi pada perusahaan yang dikelola oleh sumber daya manusia sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk menilai performa dalam menjalankan peran yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya pengukuran kinerja berfokus pada performansi yang diukur untuk mengetahui capaian target yang telah ditentukan. Pengukuran atau penilaian sendiri perlu diimplementasikan oleh sebuah organisasi untuk memberikan gambaran tolak ukur kompetensi yang dimilikinya. Pengukuran yang dimaksud adalah pengukuran organisasi atau perusahaan. Menurut (Rivai & Basri, 2004:16), kinerja perusahaan merupakan segala sesuatu yang diproses dan diproduksi oleh perusahaan dalam waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Pengukuran tersebut diformulasikan untuk mengetahui proses kinerja aktivitas dan hasil akhir yang diperoleh. Hasil akhir yang diperoleh nantinya akan memengaruhi besar kecil keuntungan seperti yang diungkapkan oleh Moerdiyanto (2010), bahwa kinerja perusahaan adalah dampak dari sederetan proses bisnis dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya seperti sumber daya manusia dan sumber daya pendukung lainnya, apabila kinerja perusahaan mengalami perubahan yang positif, maka dapat dilihat dari banyaknya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

Dalam melakukan pengukuran kinerja dipengaruhi oleh indikator penilaian yang digunakan. Menurut Sedarmayanti (2014:198) indikator kinerja merupakan kadar kuantitatif dan kualitatif yang merepresentasikan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dari berbagai pandangan terkait definisi pengukuran kinerja, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran kerja merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat capaian suatu proses dari organisasi dan selanjutnya akan dilakukan evaluasi dan perbaikan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

### **2.2.2.1 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan atau sasaran dari pengukuran kinerja adalah untuk menampilkan data yang selanjutnya data tersebut akan diolah untuk dianalisis agar memberikan informasi yang sesuai dan akurat bagi pihak manajemen yang berperan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan untuk meningkatkan performa perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:416) tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk memberikan dorongan kepada pekerja dalam bentuk motivasi agar dapat mencapai target organisasi dengan mematuhi seluruh standar perilaku yang ditentukan supaya menghasilkan tindakan dan hasil yang sesuai. Pengukuran kinerja menghasilkan suatu relasi antara perencanaan yang telah ditentukan dengan produk yang dihasilkan perusahaan untuk menilai pencapaian performa.

### **2.2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh sebuah perusahaan akan memberikan gambaran kapasitas, keunggulan, kelemahan, dan potensi yang ada sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan maupun individu didalamnya untuk menentukan alur, sasaran, dan pengembangan karir. Menurut Mulyadi & Setiawan (2000), manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Menata dan mengatur kerja perusahaan dengan memberikan dorongan berupa motivasi kepada karyawan secara maksimal agar efektif dan efisien.
2. Membantu dalam mengambil suatu keputusan yang berhubungan dengan karyawan seperti, promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk pengembangan karir dan penilaian agenda pelatihan karyawan.
4. Memberikan umpan balik untuk pekerja berkaitan dengan proses penilaian kinerja oleh pihak manajemen.
5. Menyediakan acuan dasar dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.

Werther dan Davis (1996:341-343) mengemukakan manfaat dari pengukuran kinerja diantaranya sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja (*performance improvement*) yaitu sebagai tanggapan langsung kepada pegawai sehingga mendorong dalam melakukan perbaikan kinerja.

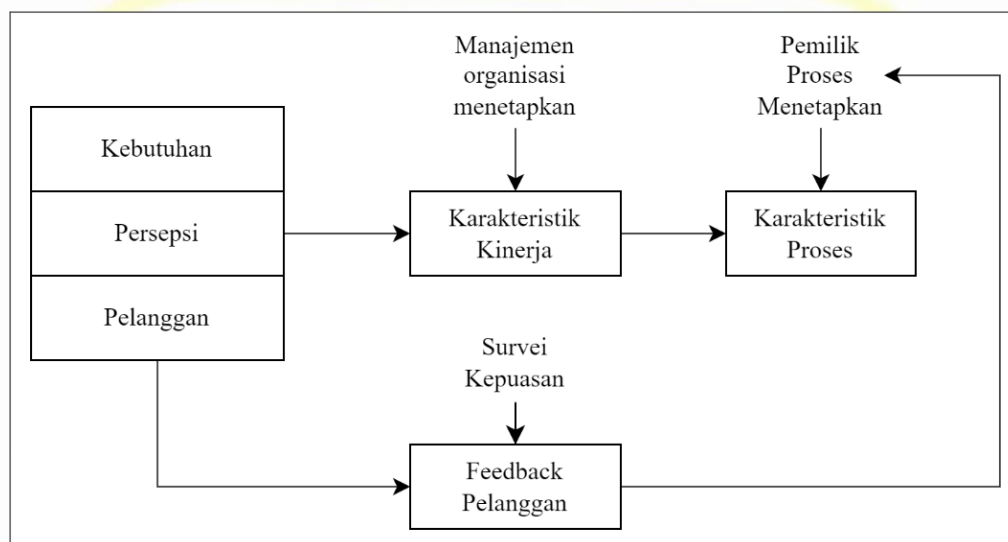
2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*) yaitu sebagai alat bantu dalam menentukan pegawai yang sebaiknya mendapatkan hak kenaikan upah/gaji.
3. Keputusan penempatan (*Placement Decision*) yaitu sebagai alat bantu dalam memposisikan pegawai ataupun mempromosikan pegawai ke posisi lain.
4. Pelatihan dan kebutuhan pengembangan (*Training and development needs*) yaitu sebagai penunjang dalam proses pengembangan keterampilan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.
5. Perencanaan dan pengembangan karir (*Career planning and development*) yaitu sebagai alat bantu dalam merencanakan jenjang dan potensi karir yang berkelanjutan.
6. Mencegah kekurangan proses staffing (*Staffing process deficiencies*), yaitu sebagai alat bantu dalam mengidentifikasi kekurangan dalam proses *staffing*.
7. Mencegah kesalahan dan ketidakakuratan informasi (*Informational inaccuracies*) yaitu penilaian kinerja akan membantu dalam mengevaluasi kesalahan dan menimalisir ketidaksesuaian informasi.
8. Mencegah kesalahan desain kerja (*Job design error*) yaitu penilaian kinerja akan membantu mengevaluasi kesalahan desain kerja suatu organisasi.
9. Mendapatkan kesetaraan kesempatan kerja (*Equal employment opportunity*) yaitu penilaian kinerja akan menghasilkan keputusan yang sama-sama menguntungkan tanpa mendiskriminasi pegawai.
10. Tantangan eksternal (*External challenges*) yaitu penilaian kinerja akan membantu pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.
11. Umpan balik (*Feedback*) yaitu penilaian kinerja sebagai umpan balik dalam persoalan kepegawaian serta mengidentifikasi baik atau buruknya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

### **2.2.3 Metode-Metode Pengukuran Kinerja**

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja, dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Namun, tidak semua model tepat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi melainkan tergantung pada situasi dan kondisi dari organisasi itu. Ada beberapa contoh model yang perlu dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit.



Adapun contoh secara konseptual pengukuran kinerja dari perusahaan kelas dunia yang berfokus pasar dan pelanggan ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 Model Pengukuran Kinerja  
Sumber: Gaspersz (2011:183)

Dari Gambar 2.1 tampak bahwa secara sederhana sistem pengukuran kinerja terdiri dari dua elemen fungsional, yaitu : (1) elemen komunikasi yang menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan proses bisnis dan (2) umpan balik yang menghubungkan persepsi pelanggan tentang kepuasan yang diterima dari produk dan pelayanan yang diberikan oleh proses bisnis dengan pemilik proses.

Menurut Neely et. al (1995), saat ini, ada tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri yaitu: Balanced Scorecard dari Harvard Business School, Integrated Performance Measurement System (IPMS) dari Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde, dan Performance Prism dari kolaborasi antara Accenture dengan Cranfield School of Management. Ketiganya memenuhi kriteria pengukuran yang cukup lengkap yaitu komprehensif, intergratif, dan menilai aspek internal dan eksternal perusahaan. Berikut penjelasan terkait ketiga model tersebut:

#### 1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dikembangkan di Harvard Business School oleh Kaplan dan Norton (1992). Sampai saat ini Balanced Scorecard adalah model terpopuler untuk sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan (Neely *et al.*, 1995). Kerangka kerja Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai

dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Keterkaitan antarobjektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, di mana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*.

## 2. Performance Prism

Sistem pengukuran kinerja model Performance Prism merupakan evolusi dari model model sebelumnya diantaranya Balanced Scorecard. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses, dan kapabilitas perusahaan (Nelly dan Adam, 2000). Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) menjadi puas atas kinerja perusahaan adalah langkah penting dalam model Performance Prism. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu juga mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

## 3. Integrated Performance Measurement System (IPMS)

IPMS adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di Center for Strategic Manufacturing (CSM) dari University of Strathclyde, Glasgow. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegasi, efektif dan efisien. Berbeda dengan dua model sebelumnya, model ini menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal di dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. *Stakeholder* tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumendan karyawan.

### 2.2.4 Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

#### 2.2.4.1 Awal Mula *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* adalah sebuah metode yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat). Mereka berdua bekerjasama dengan seorang pengajar universitas sekaligus seorang ahli di bidang keuangan. Pada tahun 1990-an, *Nolan Norton Institute*, salah satu bagian riset milik kantor akuntan publik KPMG di Amerika yang diketuai

olah David P. Norton telah memberikan dukungan terhadap studi penelitian tentang : “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan” dengan objek penelitian yaitu 12 perusahaan terkemuka di Amerika. Studi ini dilatarbelakangi oleh kesadaran bahwa metrik kinerja keuangan yang diadopsi oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi relevan.

*Balanced Scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan untuk menyelaraskan usaha dan perhatian eksekutif pada metrik keuangan dan non keuangan, pada kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut telah diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Melalui studi diperoleh sebuah konklusi bahwa untuk menilai kinerja eksekutif untuk masa yang akan datang dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, diperlukan metrik yang menyeluruh yaitu mencakup 4 perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses , serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* berkembang selaras dengan perkembangan penerapan dari konsep tersebut. Oleh karenanya, *balanced scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang bersifat berkesinambungan (*sustainable*). Berdasarkan konsep *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh para eksekutif merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam memuaskan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, serta pembangunan personel yang lebih produktif dan berkomitmen.

#### **2.2.4.2 Konsep Balanced Scorecard**

Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari aspek ukuran keuangan perusahaan. Hal ini seperti yang dikemukakan Brigman (1995) Ukuran keberhasilan suatu perusahaan dapat ditinjau dari profitabilitas. Sebuah perusahaan diakui memiliki daya saing secara kompetisi apabila memiliki kadar keuntungan yang tinggi diatas rata-rata keuntungan normal.

Seiring dengan perkembangan dan persaingan industri, pengukuran kinerja tidak ditentukan lagi pada aspek keuangan saja. Namun, dilengkapi juga dari aspek non keuangan, seperti proses bisnis, pelanggan serta pegawai. Dengan kata lain, pengukuran kinerja perusahaan telah mempertimbangkan aspek internal dan eksternal. Salah satu model sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi yang banyak diimplementasikan secara luas di bidang industri adalah *Balanced Scorecard* (Neely et al, 1995).



Menurut pendapat dari Mulyadi (2007) istilah *Balanced Scorecard* merujuk pada 2 kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan seimbang (*balance*). Kartu skor ditujukan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seseorang sedangkan seimbang memiliki maksud bahwa penilaian kinerja yang dilakukan harus dilakukan secara seimbang dari 2 aspek penilai yaitu finansial dan non finansial.

Menurut Amalia & Maswar (2013) *Balanced Scorecard* diartikan dalam sebuah sistem pengukuran kinerja yang mempertimbangkan antara keseimbangan kadar strategis sebagai langkah dalam memperoleh keselarasan tujuan sehingga memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### **2.2.4.3 Definisi Balanced Scorecard**

Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang.

Menurut Robert S. Kaplan dan David Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu model kerangka kerja yang mengintegrasikan beberapa komponen menjadi satu perangkat ukuran finansial masa lalu dengan ukuran kinerja non finansial di masa depan. Kinerja perusahaan diukur dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) dalam bukunya yang berjudul sistem perencanaan dan pengendalian manajemen menjabarkan definisi *balanced scorecard* sebagai sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara keuangan dan non keuangan.

Maksud dari *balanced scorecard* adalah mengusulkan penciptaan suatu daftar tolok ukur, finansial dan nonfinansial. Perusahaan dapat mengendalikan operasinya dan mengaitkan atau menyeimbangkannya secara bersamaan karena *balanced scorecard* memfokuskan pada proses

dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktivitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya dalam mengawasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Tungal (2009) mengemukakan bahwa “*Balance scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (dan bukan sekedar sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat”.

Model sistem ini memberikan umpan balik atas proses bisnis internal dan hasil eksternal agar secara terus-menerus dapat menyempurnakan kinerja dan hasil strategis. Ketika digunakan secara penuh, *balance scorecard* ditujukan untuk mengubah rencana strategis dari tindakan manajemen puncak yang dilakukan terpisah menjadi pusat dari suatu perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* adalah sistem manajemen strategik yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran tersebut dikembangkan kedalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran dari keempat perspektif ini dihubungkan dengan serangkaian hubungan sebab-akibat sehingga menghasilkan *testable energy* dan juga menambahkan suatu lingkaran umpan balik (*feedback*) berupa *outcome* (hasil) dari strategi bisnis yang diterapkan perusahaan.

#### **2.2.4.4 Perspektif dalam Balanced Scorecard**

Menurut Kaplan & Norton (1996), *balanced scorecard* fokus terhadap 4 perspektif yang dijadikan ukuran melalui proses penerjemahan strategi perusahaan dan dilakukan secara jelas dan ketat ke dalam tujuan dan kadar yang konkret :

1. Perspektif finansial, berfokus pada tujuan keuangan yang ingin direalisasikan organisasi.
2. Perspektif pelanggan, berfokus pada visualisasi segmentasi pasar yang akan dituju dan memenuhi tuntutan kebutuhan pelanggan sebagai upaya untuk merealisasikan tujuan keuangan tertentu.
3. Perspektif proses bisnis internal, memberikan visualisasi terkait proses dan strategi bisnis yang perlu dibangun di dalam perusahaan untuk memberikan nilai tambah terhadap keluaran yang dihasilkan kepada pelanggan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang memberikan gambaran terkait motivasi dalam membangun kemampuan individu, pra sarana sistem informasi, dan keadaan lingkungan kerja untuk merealisasikan tujuan dari finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal.

Pada Gambar 2.2 merupakan format *company balanced scored* yang memberikan gambaran kinerja yang ingin dicapai oleh perusahaan.

STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD			ACTION PLAN	
PERSPEKTIF	STRATEGY MAP	SASARAN STRATEGIK	LAG INDCT	LEAD INDCT	TARGET	INISIATIF STRATEGIK
Perspektif Keuangan		Perspektif Keuangan				
Perspektif Customer		Perspektif Customer				
Perspektif Proses		Perspektif Proses				
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan		Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan				

Gambar 2.2 *Company Balanced Scorecard*  
Sumber: Mulyadi (2007:134)

Pada gambar 2.2 dijabarkan terkait rencana sasaran strategis yang ingin diperoleh oleh perusahaan secara utuh dalam jangka panjang. Terdapat 4 persepektif yang dijelaskan dalam sasaran strategis yaitu finansial, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Masing sasaran strategis di tiap perspektif akan diidentifikasi ukuran hasil (*lag indicator*) beserta targetnya. Ukuran hasil ini yang nantinya akan menjadi acuan ukuran kinerja (*key performance indicator* atau KPI). Terdapat inisiatif strategik pada *company balanced scorecard* untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditentukan.

### 2.2.4.5 Karakteristik Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2007:15) terdapat 4 karakteristik khusus yang dimiliki oleh *balanced scorecard* diantaranya sebagai berikut :

#### 1. Koheren

*Balanced Scorecard* menghasilkan hubungan relasi sebab akibat (*causal relationship*) antar bermacam sasaran strategis yang didapatkan dalam penyusunan strategi. Kekohorenan yang dimaksud adalah adanya wujud suatu hubungan sebab-akibat antara *output* yang diperoleh dari rangkaian formulasi strategi dengan *output* yang diperoleh dari sistem penyusunan strategi. Sasaran strategi yang diformulasikan dalam rangkaian kesatuan susunan strategi merupakan hasil dari proses penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang diperoleh dari sistem perumusan strategi.

#### 2. Komprehensif

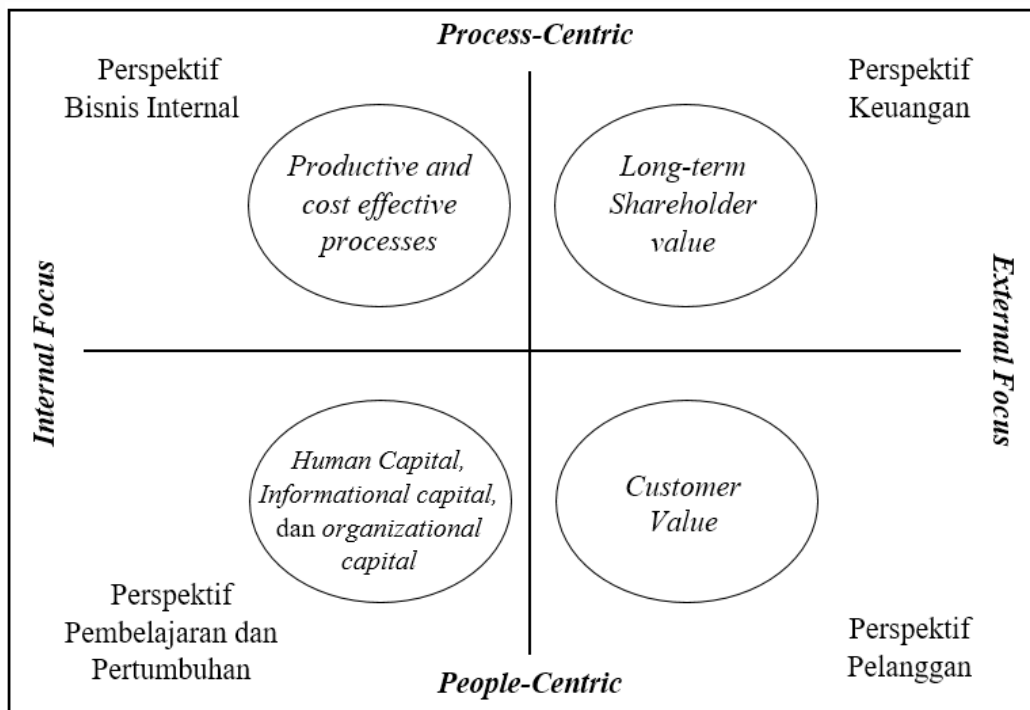
*Balanced Scorecard* memperinci perspektif yang tercantum dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut meghasilkan manfaat:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personel difokuskan ke perspektif nonkeuangan; perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

#### 3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Sebagai model yang mengacu pada 4 perspektif maka *balanced scorecard* dapat memberikan keseimbangan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut.





Gambar 2.3 Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik

#### 4. Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.

### 2.2.5 Analytical Network Process

#### 2.2.5.1 Definisi Analytics Network Process

*Analytic Network Process* (ANP) adalah metode penilaian multi kriteria untuk strukturisasi keputusan dan analisis yang memiliki kemampuan untuk mengukur konsistensi dari penilaian dan fleksibilitas pada pilihan dalam level sub-kriteria.

Saaty (1999) mendefinisikan ANP sebagai metode pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan

pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol.

Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty, 1999). ANP menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang merupakan titik awal ANP. Konsep utama dalam ANP adalah influence (pengaruh), sementara konsep utama dalam AHP adalah preference (pilihan). AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang kluster dan elemen merupakan kasus khusus ANP. ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level (Saaty, 1999).

#### **2.2.5.2 Tahapan Metode *Analytical Network Process***

Terdapat beberapa tahapan dalam implementasi metode pembobotan dengan *Analytical Network Process* (ANP). Adapun langkah-langkah dalam pengerjaan metode ANP yakni:

1. Bangun model permasalahan secara terstruktur

Dalam langkah ini hal yang perlu ditekankan adalah pendefinisian masalah yang akan menjadi objek penelitian harus jelas. Kriteria, subkriteria, maupun alternatif dipilih berdasarkan brainstorming atau metode pengumpulan ide lainnya. Selanjutnya membuat kluster-kluster dari kriteria, subkriteria dan alternatif tersebut sehingga membentuk jaringan (*Network*).

2. Perhitungan matriks berpasangan dan prioritas

Matriks perbandingan berpasangan ini dibutuhkan untuk menghitung dampaknya pada alternatif-alternatif yang saling dibandingkan dengan skala rasio pengukuran 1-9 pada tabel 2.1 yang dikembangkan oleh Saaty.



Tabel 2.2 Interpretasi skala Saaty's 1-9 untuk ANP  
 Sumber: Meade dan Sarkis (1999)

Tingkat Kepentingan	Keterangan	Definisi
1	Sama Penting	Kedua elemen mempunyai kontribusi yang sama terhadap pilihan/tujuan
3	Sedikit lebih penting	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Lebih penting	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat penting daripada elemen yang lain.
7	Sangat Lebih Penting	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat lebih penting daripada elemen yang lain.
9	Mutlak Sangat Penting	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang mutlak lebih penting daripada elemen yang lain.
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	Jika terdapat keraguan antara 2 penilaian yang berdekatan

Nilai perbandingan digunakan untuk perbandingan terbalik (inverse), yaitu  $a_{ij} = 1/a_{ji}$  dimana  $a_{ij}$  atau  $a_{ji}$  menunjukkan tingkat kepentingan dari elemen ke-i atau ke-j. Seperti dalam AHP, perbandingan berpasangan di ANP dilakukan dalam kerangka sebuah matriks dan vektor prioritas lokal dapat diturunkan dari estimasi tingkat kepentingan relative berkaitan dengan elemen (klaster) yang dibandingkan dengan menyelesaikan persamaan, seperti pada rumus 2.1 :

$$A * w = \lambda_{max} * w \quad (2.1)$$

Pada rumus persamaan (2.1) diterangkan bahwa  $A$  adalah matriks perbandingan berpasangan,  $w$  adalah eigen vector, dan  $\lambda_{\max}$  adalah nilai eigen value terbesar  $A$ .

### 3. Perhitungan rasio ketidak konsistenan

Saaty mengusulkan rasio ketidak konsistenan maksimum yang diperbolehkan adalah 0,10. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki. Dalam prakteknya, konsistensi tersebut tidak mungkin didapat. Pada matriks konsistensi, secara praktis  $\lambda_{\max} = n$ , sedangkan pada matriks tidak setiap variasi dari  $W_{ij}$  akan membawa perubahan pada nilai  $\lambda_{\max}$ . Deviasi  $\lambda_{\max}$  dari  $n$  merupakan suatu parameter *consistency index* (CI) sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.2)$$

Pada rumus persamaan (2.2) diterangkan bahwa nilai CI tidak akan berarti apabila terdapat standar untuk menyatakan apakah CI menunjukkan matriks yang konsisten. Saaty berpendapat bahwa suatu matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matriks yang mutlak tidak konsisten.

Dari matriks acak tersebut didapatkan juga nilai Consistency Index, yang disebut dengan *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dan RI maka didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matriks, yang disebut dengan *Consistency Ratio* (CR), dengan rumus persamaan (2.3) sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.3)$$

### 4. Pembentukan supermatriks dan analisis

Supermatriks yaitu suatu matriks yang tersusun dari *relative importance weight vectors*. Kemudian menormalisasikan supermatriks tersebut sehingga angka-angka di dalam tiap-tiap kolom pada supermatriks memiliki jumlah bernilai 1 (satu).

### 5. Menghitung bobot akhir

Menghitung bobot akhir dengan meningkatkan supermatriks dengan  $2n+1$ , dimana  $k$  merupakan sembarang angka yang besar sampai stabilitas bobot terjadi, dimana nilai-nilai dalam supermatriks tidak berubah ketika dikalikan dengan dirinya sendiri, atau sering disebut konvergen.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Fokus Kajian

Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner serta dilakukan pengambilan data historis yang dimiliki perusahaan. Tahapan proses identifikasi visi, misi, dan strategi bisnis dimaksudkan untuk menentukan sasaran strategi perusahaan lalu dari sasaran strategis tersebut diidentifikasi KPI apa saja yang diperlukan. KPI yang telah diidentifikasi tersebut digunakan sebagai acuan pengukuran kinerja unit bisnis Telco dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan melakukan pembobotan antar KPI dengan metode ANP untuk menentukan tingkat kepentingan antar KPI dan memiliki pengaruh dalam melakukan penilaian pengukuran kinerja. Penelitian ini memakai landasan teori sebagai acuan agar fokus penelitian sesuai dengan kondisi nyata di lapangan selain itu juga memberikan visualisasi umum tentang latar penelitian serta memberikan referensi pada pembahasan hasil penelitian.

#### 3.2 Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:20) objek penelitian adalah sebagai berikut “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Penelitian tugas akhir ini dilakukan di kantor PT. Sangsaka Surya Karunia yang beralamatkan di Jalan Bantul No.39, Diro, Pendowoharjo, Kec. Bantul, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah unit bisnis telco yang bertanggungjawab dalam proyek pemasangan dan perbaikan jaringan internet *fiber optic*. Penelitian difokuskan pada sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dan *analytical network process*

### **3.3 Alat dan Bahan Penelitian**

Alat dan bahan yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Daftar Pertanyaan mengenai profil perusahaan dan data histori perusahaan (visi, misi perusahaan dan sasaran strategis perusahaan).
2. Alat tulis dan perekam suara untuk mendokumentasikan hasil transkrip wawancara.
3. Perangkat lunak pengolah tulisan seperti microsoft word dan perangkat lunak pengolah data berupa microsoft excel dan Super Decision.

### **3.4 Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Sumber Data**

Sumber data yang diambil pada penelitian ini dari data primer dan data sekunder yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari pengamatan dan penelitian secara langsung di lapangan (Sugiyono, 2016). Berikut data yang digunakan dalam penelitian:

- a. Data faktor-faktor dalam setiap perspektif yang berpengaruh pada kinerja PT Sangsaka Surya Karunia. Data tersebut merupakan indikator kinerja yang vital bagi PT Sangsaka Surya Karunia.
- b. Data nilai perbandingan berpasangan antar faktor dalam setiap level berdasarkan kuesioner. Kuesioner tersebut adalah daftar pertanyaan berkaitan dengan kinerja PT Sangsaka Surya Karunia serta keterkaitan dari tiap-tiap pernyataan yang tertera.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh pengumpul data (Sugiyono, 2016). Data sekunder diperoleh dari literatur-literatur dan studi dokumen yang berisi data historis milik perusahaan untuk menunjang kelengkapan data primer.

#### **3.4.2 Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dan informasi yang sesuai dan akurat serta sebagai alat bantu dalam menyusun penelitian ini. Metode pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

## 1. Studi Lapangan

Studi lapangan merupakan teknik pengumpulan data penelitian yang diperoleh secara langsung sesuai dengan latar belakang masalah yang diangkat. Adapun teknik studi lapangan pada penelitian ini antara lain :

### a. Observasi

Pendekatan atau metode ini bertujuan untuk mendapatkan data primer serta untuk melihat keadaan dari obyek yang diteliti. Pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan langsung pada bisnis unit telco di PT. Sangsaka Surya Karunia. Peneliti juga melakukan diskusi dengan pihak manajer perusahaan mengenai objek penelitian, rancangan penelitian, dan luaran yang nantinya akan dijadikan rekomendasi perbaikan oleh perusahaan. Adapun observasi ini melibatkan manajer dan staff karyawan dari unit bisnis Telco.

### b. Wawancara

Wawancara adalah hubungan kontak dua arah 2 orang atau lebih untuk memperoleh data secara langsung dari responden. Wawancara tersebut dilakukan secara *in-depth* atau secara mendalam kepada narasumber. Peneliti melakukan wawancara kepada para manajer perusahaan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan gambaran strategi perusahaan, penentuan indikator kinerja serta visi dan misi perusahaan di PT Sangsaka Surya Karunia. Wawancara ini sebagai langkah dalam menyusun peta strategi serta menentukan indikator kinerja.

### c. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan kepada objek penelitian. Kuesioner akan diberikan kepada manajer perusahaan. Dari kuesioner tersebut akan diperoleh data untuk pembobotan kriteria *key performance indicator*. Proses pengisian dilakukan melalui kesepakatan para manajer kemudian ditentukan satu orang pengambil keputusan atau konsensus. Dalam menyusun kuesioner, peneliti mengacu pada hasil wawancara praktisi perusahaan berupa KPI untuk selanjutnya dilakukan penyusunan kuesioner perbandingan berpasangan.

## 2. Studi Dokumen

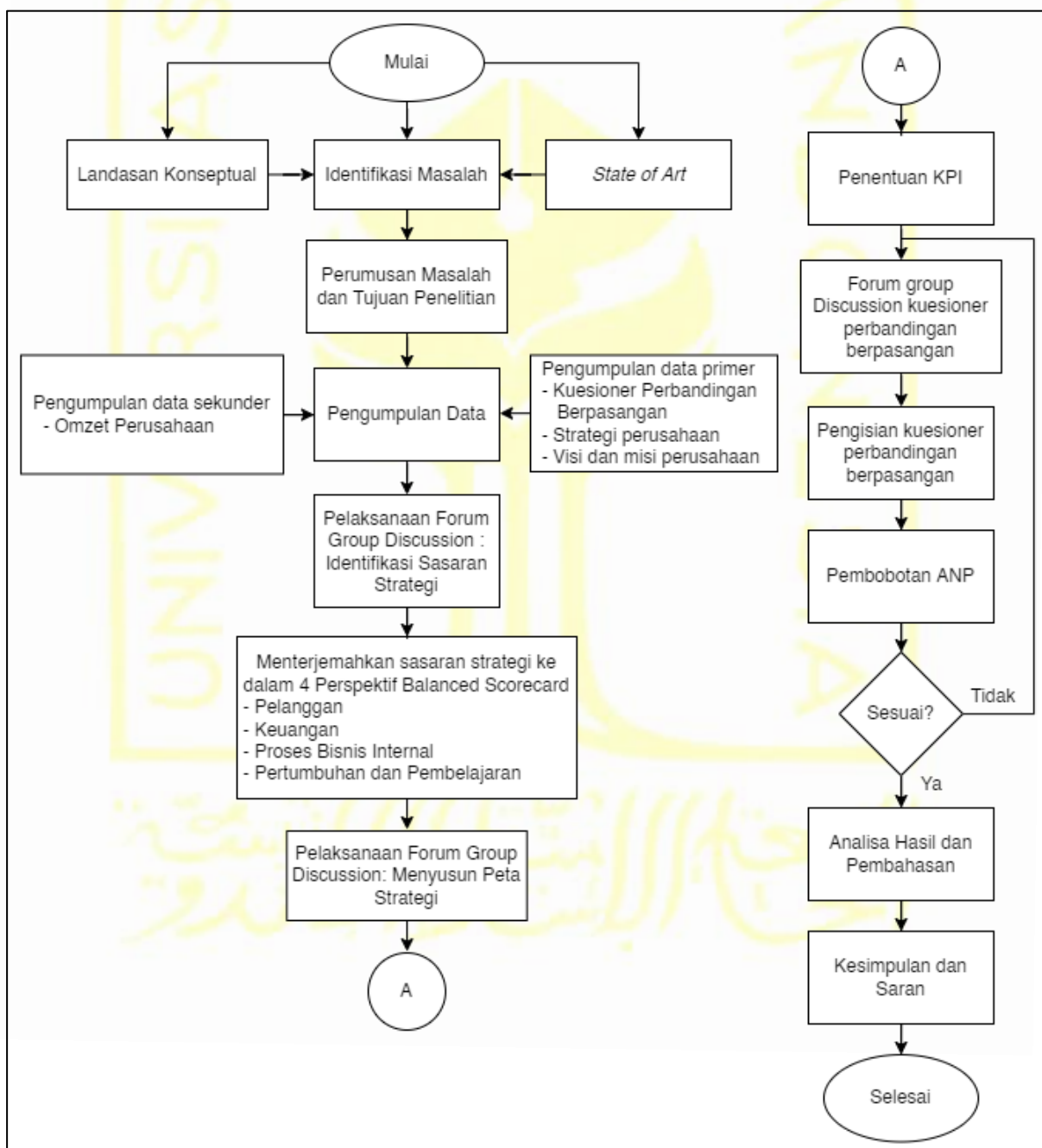
Menurut Bungin (2007:121), “metode dokumenter adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri



data historis”. Pada penelitian ini Peneliti mengumpulkan data historis yang diperoleh dari laporan resmi milik perusahaan berupa laporan akhir tahun milik perusahaan.

### 3.5 Alur Diagram Penelitian

Adapun alur diagram penelitian yang dilakukan pada unit bisnis telco dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3.1 Alur Diagram Penelitian



Berdasarkan alur diagram pada Gambar 3.1 maka penjelasan yang dapat diuraikan sebagai berikut.

A. Mulai

Peneliti melakukan penelitian di proyek unit bisnis Telco milik PT. Sangsaka Surya Karunia.

B. Identifikasi Masalah

Pada tahap ini dilakukan penentuan permasalahan secara rinci dari obyek yang akan diangkat dalam penelitian yaitu permasalahan pada proyek unit bisnis Telco di PT Sangsaka Surya Karunia.

C. Landasan Konseptual

Landasan koseptual dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui konsep dasar teoritis dari kinerja, penentuan KPI, dan pengukuran metode *balanced scorecard*.

D. *State of Art*

*State of art* dilakukan untuk mengetahui proses tahapan untuk melakukan pengukuran, mengulas penelitian terdahulu untuk mengetahui kekurangan yang ada pada penelitian sebelumnya serta mengetahui posisi penelitian yang akan dilakukan sehingga dapat diimprovisasi sesuai dengan batasan yang ada.

E. Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Pada tahap ini dilakukan, peneliti merumuskan masalah penelitian menjadi sebuah pertanyaan terkait topik *balanced scorecard* sehingga memperjelas dari akar masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya dan dijabarkan tujuan dari penelitian yang dimaksud.

F. Pengumpulan data.

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Adapun data primer penelitian diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen perusahaan.

G. *Forum Group Discussion* : Identifikasi Sasaran Strategi

Pada tahap ini dilakukan penentuan target atau tujuan yang ingin dicapai mengacu skema perusahaan untuk meningkatkan performansi. Visi dan misi yang telah dijabarkan selanjutnya akan diterjemahkan menjadi sasaran strategis.

H. Menerjemahkan sasaran strategi ke dalam 4 perspektif *balanced scorecard*

Pada tahap ini dilakukan penerjemahan peta strategi ke dalam 4 perspektif model *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran)

I. *Forum Group Discussion* : Penyusunan Peta Strategi

Pada tahap ini dilakukan pemetaan sasaran strategis perusahaan dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambar keseluruhan perjalanan strategi organisasi.

J. Identifikasi KPI

Pada tahap akan ditentukan indikator penilaian dari obyek yang diteliti. KPI menjadi acuan dasar dalam memberikan penilaian pada masing-masing perspektif yang dituju.

K. *Forum Group Discussion* : Pengisian kuesioner perbandingan berpasangan

Pada tahap dilakukan diskusi internal antar pihak manajemen yang terlibat untuk menyatukan persepsi terhadap kriteria indikator kinerja agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam memberikan penilaian saat proses pengisian kuesioner.

L. Pengisian Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Proses pengisian kuesioner dilakukan melalui kesepakatan yang disetujui oleh para manajer terlibat untuk kemudian ditentukan satu orang pengambil keputusan atau konsensus.

M. Pengolahan data dan Pembobotan ANP

Pada tahap ini dilakukan perhitungan rata-rata bobot kriteria dan penyusunan supermatrix ANP

N. Validasi

Pada tahap peneliti akan mencocokkan kembali antara hasil pembobotan kriteria dan keputusan dengan informasi yang diperoleh pada *forum group discussion*. Apabila terdapat perbedaan hasil pada keduanya, maka dilakukan *forum group discussion* kembali untuk menyatukan persepsi pihak manajemen terlibat.

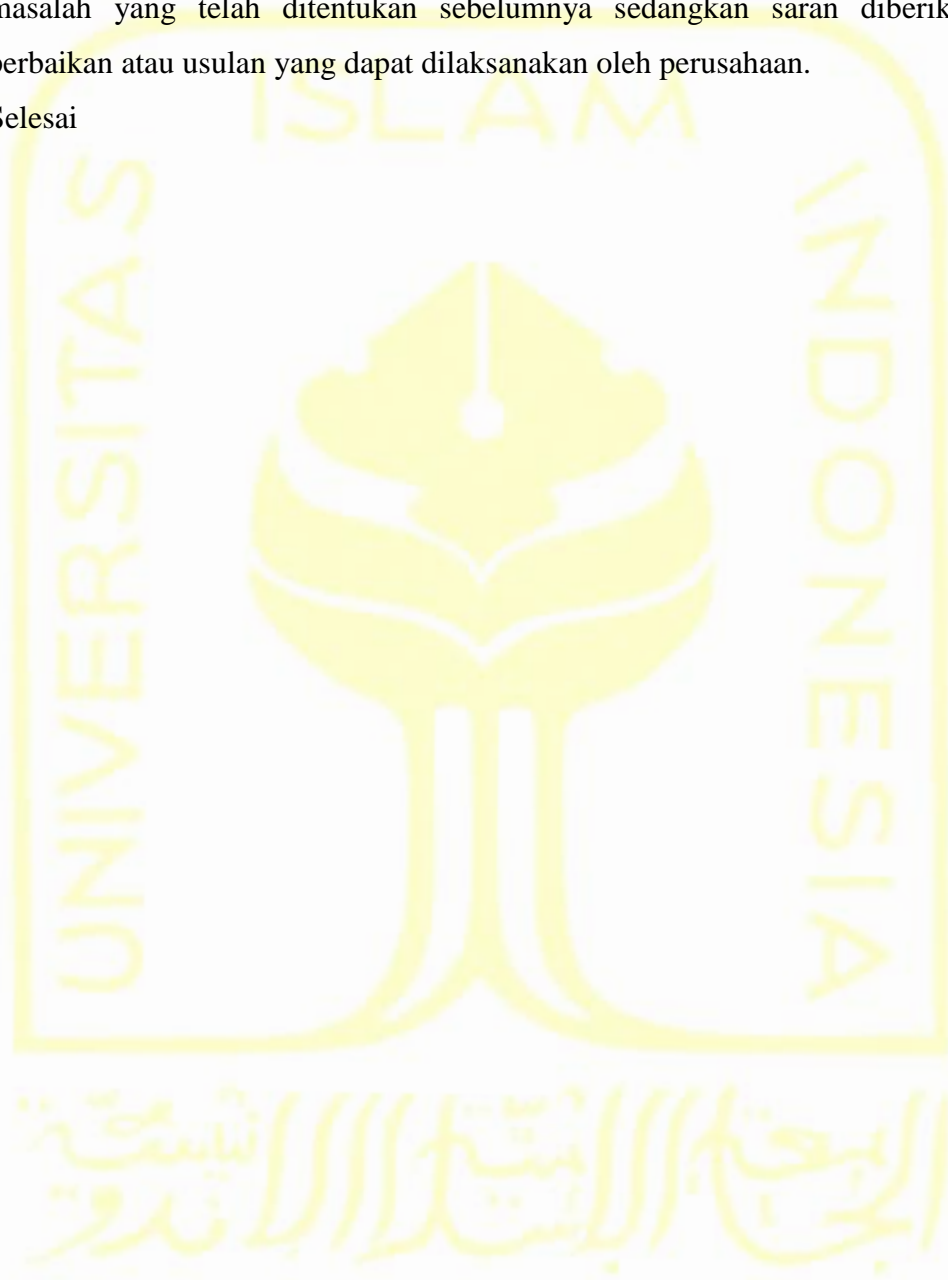
O. Analisa dan pembahasan

Pada tahap ini dilakukan analisa dan pembahasan dari pengolahan data melalui pendekatan *balanced scorecard*. Terdapat 4 perspektif penilaian yang diuraikan kemudian disimpulkan hasil penilaian untuk masing-masing perspektif.

P. Kesimpulan dan saran

Pada tahapan ini, peneliti akan memberikan ringkasan jawaban berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya sedangkan saran diberikan sebagai perbaikan atau usulan yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan.

Q. Selesai



## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

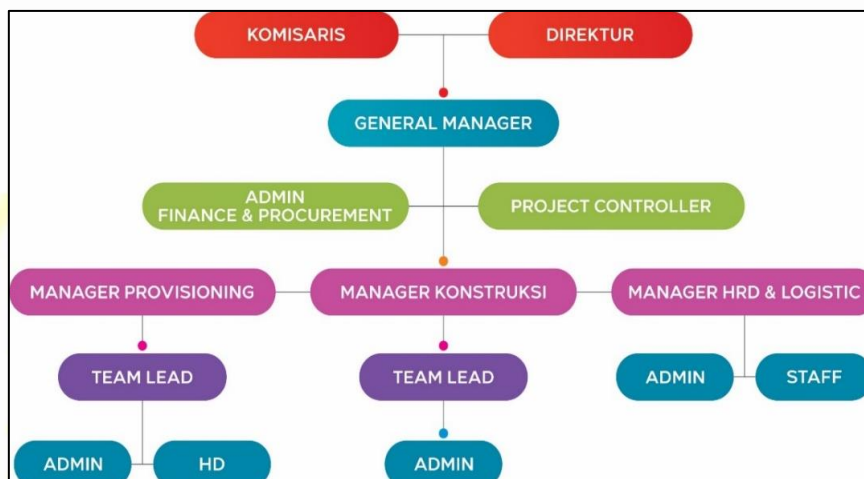
#### **4.1 Pengumpulan Data**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

PT Sangsaka Surya Karunia merupakan perusahaan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang telekomunikasi dan konstruksi. Awal mula pendirian perusahaan ini dalam bentuk *commanditaire vennootschap* atau CV. Kemudian pada tahun 2017 perusahaan ini resmi berubah bentuk menjadi perusahaan perseroan terbatas. PT Sangsaka Surya Karunia sebagai perusahaan yang menjalin program kemitraan dengan PT Telkom Akses (Persero) telah berperan dalam bidang konstruksi dan perbaikan jaringan fiber optik internet di wilayah Yogyakarta dan Magelang. Lingkup pekerjaan yang dijalankan oleh perusahaan ini meliputi jangkauan skala kecil dan skala besar. Pekerjaan jangkauan besar tersebut antara lain seperti perkantoran, apartemen, maupun hotel sedangkan jangkauan skala kecil yaitu perumahan.

##### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Dalam menjalan roda bisnis, sebuah perusahaan membutuhkan struktural organisasi untuk memberikan gambaran posisi jabatan sekaligus pengelompokan satu posisi dengan posisi lainnya secara formal (Robbins & Judge, 2014). Pada Gambar 4.1 merupakan struktur organisasi di PT Sangsaka Surya Karunia:



Gambar 4.1 Struktural Organisasi

Secara garis besar terdapat beberapa bagian di dalam struktur organisasi perusahaan diantaranya komisaris perusahaan, direktur, *general manager*. Kemudian general manager PT Sangsaka Surya Karunia bertanggung jawab atas 3 divisi yaitu manager provisioning, manager konstruksi, dan manager human resources development & logistic.

### 4.1.3 Penyusunan *Balanced Scorecard*

#### 4.1.3.1 Identifikasi Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai Dasar Perusahaan

Visi PT. Sangsaka Surya Karunia adalah “menjadi perusahaan yang terdepan dalam menyediakan jasa konstruksi dan telekomunikasi yang memiliki integritas tinggi, komitmen, serta mengedepankan kepercayaan dan kepuasan pelanggan dengan tenaga ahli yang kompeten, berkualitas dan profesional.”

Visi ini bermakna bahwa perusahaan berusaha untuk memberikan akomodasi layanan yang berkualitas dengan didukung oleh tenaga ahli yang profesional dan berkompeten. Untuk itu perusahaan berupaya melakukan perbaikan secara berkelanjutan meliputi aspek internal dan eksternal perusahaan. Dalam mewujudkan visi perusahaan tersebut, PT Sangsaka Surya Karunia memiliki misi sebagai berikut.

1. Menciptakan jaringan telekomunikasi yang berkualitas dengan tetap mengikuti perkembangan teknologi.
2. Memegang teguh kepercayaan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan
3. Meningkatkan nilai bisnis group untuk memberikan kontribusi positif secara berkelanjutan.



4. Mengembangkan kompetensi menuju sumber daya yang profesional dan qualified dalam berkarya.

5. Menciptakan ide dan inovasi terbaik dalam menentukan strategi bisnis

Seluruh *stake holder* dan karyawan berupaya merealisasikan visi dan misi perusahaan dengan menerapkan sistem manajemen resiko, sistem manajemen keselamatan kerja, dan sistem manajemen informasi. Keseluruhan visi dan misi tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu untuk menjamin adanya pertumbuhan dari segi keuangan, kualitas, dan efisien pada layanan bisnis perusahaan. PT Sangsaka Surya Karunia juga berpedoman pada budaya “Percaya, Profesional, dan Kualitas”. Budaya tersebut menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan.

Adapun strategi yang diterapkan oleh PT Sangsaka Surya mengacu pada konsep manajemen proyek yaitu *Triple Constraint*. Melalui strategi *triple constraint*, perusahaan akan menyusun sekaligus melakukan perbaikan kinerja berdasarkan ketiga elemen tersebut. Pada konsep tersebut meliputi 3 elemen. Penjabaran rinci strategi perusahaan adalah sebagai berikut.

1. *Cost*

Perusahaan berusaha untuk menekan seluruh komponen biaya agar mencapai keuntungan maksimal.

2. *Scope*

Perusahaan berusaha untuk memperluas lingkup pekerjaan proyek agar dapat meningkatkan pemasukan bagi perusahaan

3. *Time*

Perusahaan berusaha untuk menekan waktu proyek sehingga proyek dapat diselesaikan tepat waktu dan menghemat pengeluaran.

#### 4.1.3.2 Penyusunan Sasaran Strategis

Dalam pendekatan *balanced scorecard*, pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan empat perspektif yang terdapat dalam perusahaan. Empat perspektif tersebut antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Adapun dalam penyusunan sasaran strategis diawali dengan *forum group discussion* (FGD) dengan pihak manajemen perusahaan. Pihak-pihak yang terlibat dalam diskusi tersebut antara lain :



1. Joko Putra Pamungkas (*General Manager*)
2. Cahyo (Manager Proyek Instalasi Kabel Rumah/Gedung)
3. Gunawan (Manager PSB)
4. 3 Orang admin (Internal dan Eksternal)

Dari hasil dua kali pertemuan diskusi dihasilkan usulan sasaran strategi pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil usulan dan validasi relevansi sasaran strategis

Perspektif	Sasaran Strategik	Relevan	Referensi
Finansial	Peningkatan profitabilitas keuangan	✓	Tubis et al. (2017)
	Pencapaian cost saving	✓	Chen et al. (2011)
Pelanggan	Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan	✓	Chen et al. (2011)
	Pencapaian loyalitas pelanggan	✓	Cebeci (2009); Hsu et al. (2011)
Internal process	Peningkatan mutu layanan	✓	Tubis et al. (2017)
	Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan	✓	Chen et al. (2011); Fletcher and Smith (2004); Hansen and Schaltegger (2016)
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan	✓	Tubis et al. (2017)
	Peningkatan loyalitas karyawan	✓	Dao et al. (2011); Cebeci (2009); Hansen and Schaltegger (2016)
	Pencapaian inovasi layanan bisnis	✓	Chen et al. (2011); Rabbani et al. (2014)

Berdasarkan hasil kesepakatan dan validasi oleh general manager, data-data yang diperlukan dalam model ini dijelaskan pada sub bab berikut ini.

a) Perspektif Keuangan

Tanggung jawab keuangan perusahaan PT Sangsaka Surya Karunia diberikan kepada admin divisi keuangan. Tanggung jawab tersebut meliputi pembukuan dan pelaporan keuangan. Divisi ini memiliki tanggung jawab dalam mengatur rencana kerja anggaran

perusahaan (RKAP). Divisi keuangan perusahaan juga bertanggung jawab terkait dalam masalah pembayaran tagihan perusahaan. Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif keuangan dapat diketahui dari peningkatan profitabilitas perusahaan dan nilai arus kas perusahaan. Adapun sasaran strategis pengukuran kinerja ditinjau dari perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

- Peningkatan Profitabilitas Keuangan

Profitabilitas menggambarkan kapasitas suatu organisasi bisnis untuk mencapai keuntungan dalam jangka waktu atau periode tertentu meliputi penjualan, pemasukan, aset, modal, saham, dan investasi. Semakin tinggi nilai profitabilitas maka semakin tinggi efektifitas dan efisien keuangan suatu bisnis. Untuk mengetahui tingkat profitabilitas maka diperlukan perhitungan rasio profitabilitas dengan membandingkan antara keuntungan dengan pendapatan bisnis.

- Pencapaian *cost saving*

*Cost saving* atau penghematan biaya merupakan serangkaian tindakan atau kebijakan untuk menekan biaya pengeluaran dan meningkatkan keuntungan. Penghematan biaya dilakukan apabila pengeluaran melebihi jumlah pemasukan atau batas-batas yang telah ditentukan. Perusahaan melakukan pengendalian biaya dengan memperhatikan serta mempertimbangkan arus kas masuk atau keluar agar tetap stabil.

b) Perspektif Pelanggan

Ditinjau dari perspektif pelanggan, kinerja dapat diketahui berdasarkan kualitas hubungan relasi antara perusahaan dan pelanggan dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Adapun sasaran strategis pengukuran kinerja ditinjau dari perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

- Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan

Kualitas relasi terhadap pelanggan merupakan aspek penting dari aktivitas pengendalian atau manajemen mengenai relasi antara perusahaan dengan pelanggan dengan maksud untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan maka perusahaan akan mengumpulkan berbagai informasi sehingga dapat dilakukan perbaikan layanan bisnis dan operasional.

- Pencapaian loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan diperoleh dengan menumbuhkan komitmen serta kepercayaan pelanggan untuk membeli kembali atau memprioritas suatu produk berupa layanan

maupun barang secara berkelanjutan. Loyalitas pelanggan dapat dilihat apabila konsumen secara berulang atau dihadapkan pada situasi dimana konsumen harus membeli produk atau jasa suatu bisnis. Untuk mengetahui tingkat loyalitas pelanggan maka perusahaan dapat menghitung tingkat retensi pelanggan pada periode waktu tertentu.

c) Perspektif Bisnis Internal

Ditinjau dari perspektif bisnis internal, kinerja dapat diketahui berdasarkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan mutu layanan serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas pekerja. Adapun penjelasan sasaran strategis pengukuran kinerja ditinjau dari perspektif bisnis internal adalah sebagai berikut:

- Peningkatan mutu layanan

PT Sangsaka Surya Karunia memiliki standar mutu layanan yang harus dipenuhi oleh teknisi lapangan. Standar mutu layanan ini digunakan sebagai acuan kelayakan dan keberhasilan proyek. Pihak pelanggan akan memberikan penilaian secara objektif dalam bentuk formulir uji terima proyek sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya.

- Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan

Efisiensi dan efektifitas pekerjaan merupakan aspek pengukuran kinerja yang mutlak menjadi acuan perusahaan. Efektifitas berfokus pada tingkat ketercapaian tujuan dari suatu pekerjaan sedangkan efisiensi menitikberatkan pada hasil yang optimal dengan memaksimal penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikelola oleh divisi *Human Resources Development* (HRD) di PT Sangsaka Surya Karunia. Kegiatan yang ada meliputi rekrutmen karyawan baru, pelatihan, pengalokasian sumber daya manusia dan penilaian kinerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia di PT Sangsaka Surya Karunia ditangani oleh divisi HRD. Kegiatan perekrutan dan kegiatan pelatihan akan dilakukan menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga kontribusi yang diterima perusahaan akan semakin besar.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara berkala oleh perusahaan. Perusahaan bertanggungjawab untuk menjaga kepuasan karyawannya agar dapat tercipta produktivitas karyawan yang diinginkan. Kinerja perusahaan dapat tergambarkan dari produktivitas karyawan di perusahaan, kepuasan karyawan, efektivitas pemahaman terkait manajemen di perusahaan. Data data yang diperlukan untuk pengukuran kinerja ditinjau dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

- Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan

Pelatihan karyawan merupakan suatu aktivitas atau kegiatan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan dan mengembangkan kapabilitas kerja dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Sasaran strategis dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan karyawan agar dapat mengembangkan kemampuan dalam mengorganisir suatu kelompok baik secara *soft skill* maupun *hard skill* dengan memberikan pelatihan atau motivasi kepada karyawan. Kemampuan karyawan menjadi salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar dalam menentukan kinerja.

- Peningkatan loyalitas karyawan

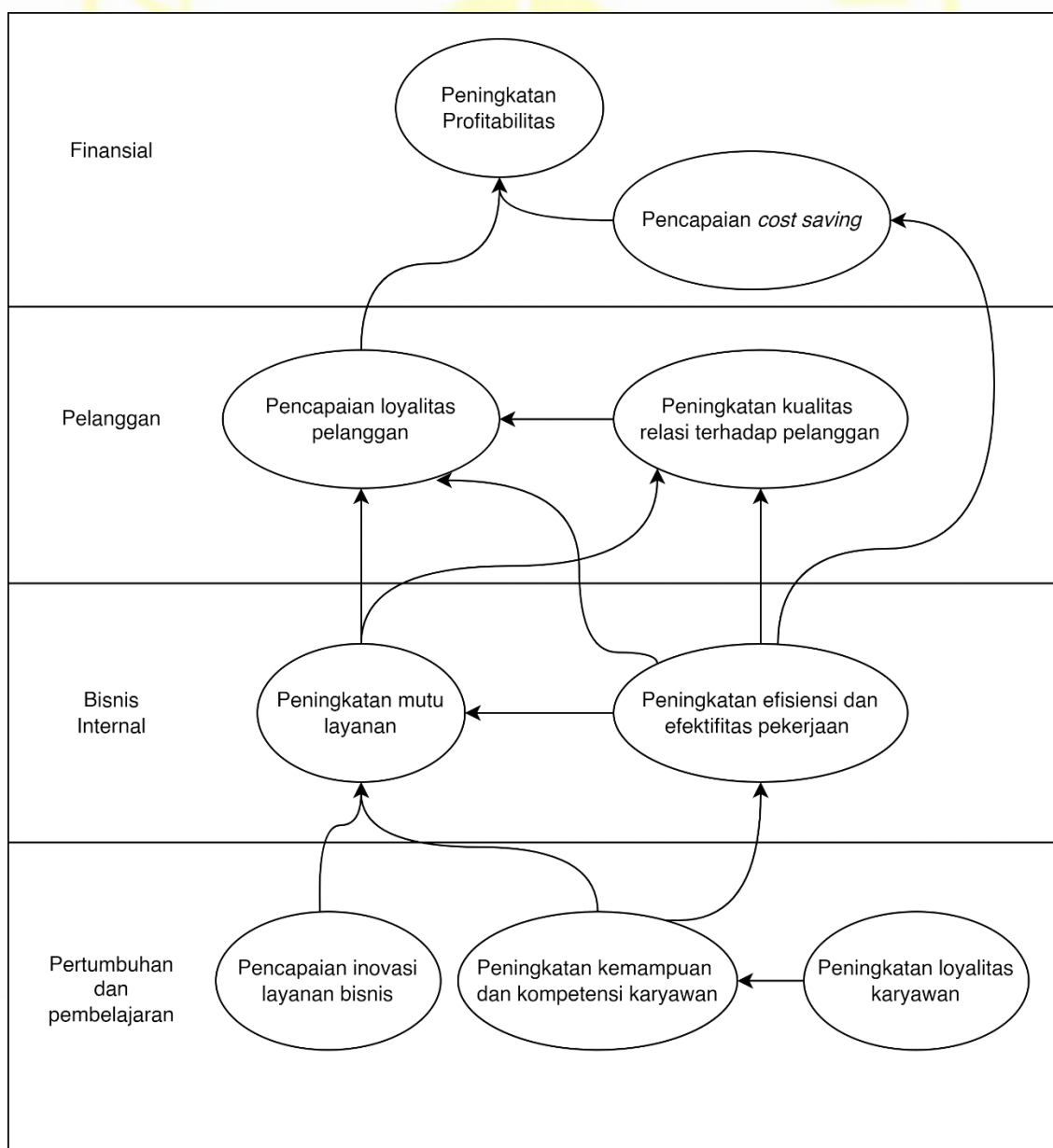
Loyalitas karyawan diperoleh dengan menumbuhkan komitmen serta kepercayaan karyawan untuk bertahan atau berkontribusi kepada perusahaan secara berkelanjutan. Loyalitas karyawan dapat dilihat apabila karyawan mampu bertahan dalam rentang periode tertentu. Untuk mengetahui loyalitas seorang karyawan maka perusahaan dapat menghitung tingkat retensi. Retensi atau pemeliharaan karyawan merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk menjaga loyalitas terhadap perusahaan tersebut.

- Pencapaian inovasi layanan bisnis

Inovasi layanan bisnis merupakan tahapan dalam mengimplementasikan ide-ide, konsep, dan gagasan mengenai perbaikan layanan produk atau jasa. Inovasi dilakukan untuk memenuhi keinginan konsumen, memperoleh keuntungan, serta mempertahankan eksistensi bisnis dalam sebuah kompetisi.

### 4.1.3.3 Penyusunan *Strategy Map*

Pada langkah ini dilakukan tahap identifikasi garis hubungan sebab akibat diantara sasaran strategis yang telah disusun untuk membuat peta strategi. Identifikasi hubungan sebab akibat didasarkan pada hasil wawancara dan *forum group discussion* dengan para manajer perusahaan. Tahapan identifikasi garis hubungan sebab-akibat ini dilakukan untuk mempertahankan keselarasan serta keterkaitan logis antar sasaran strategis (Suwardi, 2010). Adapun strategi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2 *Strategy Map* Perusahaan



Dari pemetaan strategi tersebut terdapat hubungan antar sasaran strategi pada masing-masing perspektif. Berikut adalah penjelasan hubungan pada peta strategi.

1. Hubungan sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Hubungan peningkatan loyalitas karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kemampuan serta kompetensi karyawan. Drever (2006) menyatakan bahwa loyalitas kerja akan mempengaruhi kesediaan karyawan untuk bekerja secara totalitas baik dilihat dari segi keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menjaga rahasia bisnis perusahaan serta bertindak secara profesional selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.

Hubungan peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan terhadap peningkatan efisiensi serta efektifitas pekerjaan adalah semakin tinggi kapasitas kemampuan seorang karyawan maka dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Menurut Handoko (2005:26) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas/efisiensi kerja pada suatu organisasi yaitu kemampuan individu. Selain itu, kemampuan karyawan juga akan mempengaruhi kualitas mutu dari layanan.

2. Hubungan sasaran strategi pada perspektif bisnis internal

Hubungan peningkatan kualitas layanan memiliki pengaruh terhadap aspek peningkatan loyalitas dan kualitas relasi pelanggan. Semakin baik kualitas dari suatu layanan maka akan meningkatkan kepuasan konsumen. Melalui peningkatan kepuasan konsumen dapat memberikan dampak positif diantaranya relasi antara perusahaan dengan pelangganya semakin terjalin kuat, menumbuhkan komitmen pelanggan dalam melakukan pembelian ulang dan terciptanya loyalitas konsumen (Tjiptono, 2019). Aspek peningkatan efektifitas dan efisiensi pekerjaan berpengaruh banyak terhadap perspektif pelanggan seperti kualitas relasi, loyalitas pelanggan, dan penghematan biaya.

3. Hubungan sasaran strategi pada perspektif pelanggan

Hubungan peningkatan kualitas relasi pelanggan memiliki pengaruh terhadap aspek pencapaian loyalitas pelanggan. Hal ini merupakan dampak positif dari jalinan relasi yang baik dari konsumen dalam memberikan timbal balik berupa saran, kritik, atau apresiasi kepada perusahaan. Melalui tercapainya loyalitas pelanggan terhadap layanan perusahaan dapat memberikan peningkatan keuntungan maupun pemasukan. Kepuasan

seorang pelanggan berdampak positif terhadap loyalitas pelanggan, dengan tercapai loyalitas pelanggan dapat mempengaruhi tingkat profitabilitas (Hallowel, 1996)

#### 4. Hubungan sasaran strategi pada perspektif finansial

Hubungan pencapaian *cost saving* memiliki pengaruh terhadap profitabilitas keuangan perusahaan. Dengan menjaga aliran arus kas perusahaan agar tetap stabil maka dapat meningkatkan profitabilitas keuangan perusahaan. Melalui pengendalian biaya, perusahaan dapat memprioritaskan pengeluaran untuk memperoleh tingkat profitabilitas maksimal (Sutiman, 2018)

#### 4.1.3.4 Penyusunan *Key Performance Indicator* Untuk Sasaran Strategis

Tahap identifikasi ukuran indikator kinerja untuk tiap sasaran strategis dilakukan setelah dilakukan pemetaan strategi dan penyusunan sasaran strategi ke dalam 4 perspektif *balanced scorecard*. Berikut KPI tiap sasaran strategi yang diklasifikasikan untuk masing-masing perspektif dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Identifikasi KPI Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur
Finansial	Peningkatan profitabilitas keuangan	F1	Net Profit Margin
	Pencapaian <i>cost saving</i>	F2	Gross Profit Margin
		F3	<i>Net Cash Flow</i>
Pelanggan	Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan
	Pencapaian loyalitas pelanggan	P2	Tingkat retensi pelanggan
	Peningkatan mutu layanan	B1	Penilaian formulir uji terima
Internal process	Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan	B2	Durasi lama waktu proyek
		B3	Persentase proyek diulang
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan	C1	Persentase karyawan mengikuti training

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur
	Peningkatan loyalitas karyawan	C2	Persentase Retensi karyawan
	Pencapaian inovasi layanan bisnis	C3	Jumlah inovasi untuk evaluasi layanan bisnis

#### 4.1.3.5 Validasi Key Performance Indicator

Indikator kinerja yang telah disusun kemudian dilakukan proses validasi kesesuaian dengan kondisi perusahaan. Dalam proses validasi ini melibatkan peran general manager perusahaan. Adapun hasil validasi KPI dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Validasi KPI Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur	Sesuai/Tidak Sesuai
Finansial	Peningkatan profitabilitas keuangan	F1	Net Profit Margin	Sesuai
		F2	Gross Profit Margin	Sesuai
	Pencapaian <i>cost saving</i>	F3	<i>Net Cash Flow</i>	Sesuai
Pelanggan	Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan	Sesuai
	Pencapaian loyalitas pelanggan	P2	Tingkat retensi pelanggan	Sesuai
Internal process	Peningkatan mutu layanan	B1	Penilaian formulir uji terima	Sesuai
	Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan	B2	Durasi lama waktu proyek	Sesuai
		B3	Persentase proyek diulang	Sesuai
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan	C1	Persentase karyawan mengikuti training	Sesuai
	Peningkatan loyalitas karyawan	C2	Persentase Retensi karyawan	Sesuai

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur	Sesuai/Tidak Sesuai
	Pencapaian inovasi layanan bisnis	C3	Jumlah inovasi untuk evaluasi layanan bisnis	Sesuai

#### 4.1.3.6 Penyusunan *Balanced Scorecard* PT Sangsaka Surya Karunia

Setelah dilakukan proses validasi KPI, tahapan berikutnya adalah menyusun tabel *balanced scorecard* seperti Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 *Company Balanced Scorecard* PT Sangsaka Surya Karunia

Perspektif	Strategy Map	Sasaran Strategis	KPI	Target(*)	Inisiatif Strategis
Finansial		Peningkatan profitabilitas keuangan	Net Profit Margin	-	Meningkatkan pemasukan perusahaan
		Pencapaian Cost Saving	Gross Profit Margin	-	
Pelanggan		Peningkatan kualitas relasi	Jumlah Feedback yang oleh pelanggan	-	Meningkatkan kualitas relasi dengan pelanggan/mitra Memperbaiki komunikasi dengan pelanggan/mitra
		Pencapaian loyalitas pelanggan	Tingkat retensi pelanggan	-	Mengembangkan customer relationship management
Bisnis Internal		Peningkatan mutu layanan	Persentase formulir uji diterima	-	Memperketat kualitas standar operasional prosedur
		Peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja	Durasi lama waktu proyek Persentase proyek yang diulang	- -	Mengoptimal durasi pengerjaan proyek Memperketat kualitas standar operasional prosedur
Pertumbuhan dan Pembelajaran		Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan	Persentase karyawan mengikuti training	-	Memberikan pelatihan terhadap karyawan
		Pencapaian inovasi layanan bisnis	Persentase retensi karyawan Jumlah inovasi untuk layanan bisnis	- -	Meningkatkan kepuasan karyawan Memberdayakan karyawan yang berkompeten

## 4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini terdiri dari penyusunan struktur model jaringan ANP, pembobotan kriteria, penentuan bobot prioritas, dan hasil sintesis pemilihan alternatif.

### 4.2.1 Penyusunan Struktur Jaringan *Analytic Network Process*

Penyusunan struktur jaringan atau *network* memiliki peran penting di dalam metode *Analytic Network Process*. Pada tahap ini setiap kriteria dan sub-Kriteria akan ditentukan apakah mempengaruhi satu dengan yang lain. Penentuan hubungan antara sub-Kriteria ini dilakukan melalui proses wawancara dengan pihak manajer. Instrumen yang digunakan yakni berupa kuisioner tertutup. Hasil dari kuesioner mengenai hubungan keterkaitan antar KPI dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5 Identifikasi keterkaitan antar KPI

		Finansial			Customer		Bisnis Internal			Pertumbuhan & Pembelajaran		
		F1	F2	F3	P1	P2	B1	B2	B3	C1	C2	C3
Finansial	F1	■		✓								
	F2		■	✓								
	F3	✓	✓	■								
Customer	P1				■	✓						
	P2	✓	✓	✓		■						
Bisnis Internal	B1				✓	✓	■			✓		
	B2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	■		✓		
	B3	✓	✓	✓		✓	✓		■	✓		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1						✓	✓	✓	■		
	C2									✓	■	
	C3						✓					■

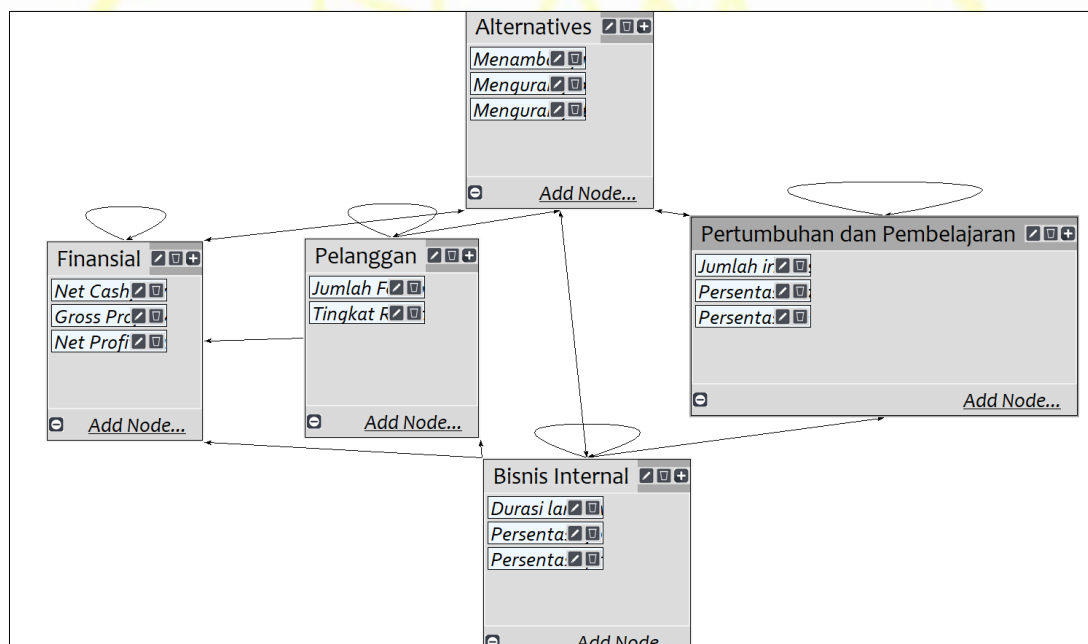
Selanjutnya mengacu pada Tabel 4.5 dilakukan pengelompokan keterkaitan jaringan *innerdependence* dan *outerdependence*. Berikut adalah rincian pengelompokan keterkaitan jaringan dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Klasifikasi keterkaitan jaringan

Cluster	Node	Innerdependence	Outerdependence
Perspektif	KPI		
Finansial	F1	F3	
	F2	F3	
	F3	F1, F2	
Pelanggan	P1	P2	
	P2		F1, F2, F3
Bisnis Internal	B1		P1, P2, C1
	B2	B1	F1, F2, F3, P1, P2
	B3	B1	F1, F2, F3, P2
Pertumbuhan dan Pembelajaran	C1		B1, B2, B3
	C2	C1	
	C3		B1



Selanjutnya dilakukan permodelan ANP pada perangkat lunak *super decision*. Setiap keterkaitan yang disusun pada model ini mengacu pada Tabel 4.6 Berikut adalah hasil pemodelan jaringan antar kriteria dan sub kriteria dapat dilihat pada Gambar 4.3



Gambar 4.3 Visualiasi Keterkaitan Jaringan

#### 4.2.2 Pembobotan dengan *Analytic Network Process (ANP)*

Setelah menyusun *strategy map* dan hubungan keterkaitan antar KPI maka tahapan berikutnya adalah menghitung bobot dengan menggunakan perangkat lunak *super decision*. Pada tahap pembobotan kriteria dan sub kriteria mengacu pada data kuesioner tahap kedua mengenai perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Pengisian kuesioner tersebut dilakukan oleh pihak manager selaku pengambil keputusan melalui hasil diskusi dengan pihak *stakeholder* lainnya.

Dalam tahapan perhitungan bobot prioritas, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menghitung supermatrix. Supermatriks merupakan perbandingan antara kriteria dan sub-Kriteria yang berbentuk tabel vektor bobot prioritas. Terdapat 3 tahap dalam perhitungan supermatrix yaitu *Unweighted Supermatrix*, *Weighted Supermatrix*, dan *Limiting Supermatrix*. Untuk mempermudah dalam memperoleh perhitungan supermatriks ini digunakan bantuan perangkat lunak Super Decision.

*Unweighted Supermatrix* merupakan hasil dari bobot tiap Kriteria dan sub-Kriteria yang dimasukkan ke dalam sebuah tabel matriks. *Unweighted Supermatrix* dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Hasil Perhitungan *Unweighted Supermatrix*

Perspektif	KPI	Finansial			Customer		Bisnis Internal			Pertumbuhan &Pembalajaran		
		F1	F2	F3	P1	P2	B1	B2	B3	C1	C2	C3
Finansial (F)	F1	0.000000	0.000000	0.900000	0.000000	0.818182	0.000000	0.818182	0.818182	0.000000	0.000000	0.000000
	F2	0.000000	0.000000	0.100000	0.000000	0.090909	0.000000	0.090909	0.090909	0.000000	0.000000	0.000000
	F3	1000000	1000000	0.000000	0.000000	0.090909	0.000000	0.090909	0.090909	0.000000	0.000000	0.000000
Customer (P)	P1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
	P2	0.000000	0.000000	0.000000	1000000	0.000000	0.500000	0.500000	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
Bisnis Internal (B)	B1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1000000	1000000	0.052632	0.000000	1000000
	B2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.473684	0.000000	0.000000
	B3	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.473684	0.000000	0.000000
Pertumbuhan &Pembelajaran (C)	C1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1000000	1000000	1000000	0.000000	1000000	0.000000
	C2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	C3	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

Tahap berikutnya, yaitu menghitung *Weighted Supermatrix* yang merupakan hasil perkalian semua sub kriteria pada *Unweighted supermatrix* dengan bobot yang terdapat dalam matriks kriteria sehingga diperoleh bobot tiap kolom berjumlah satu. *Weighted Supermatrix* dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan *Weighted Supermatrix*

Perspektif	KPI	Finansial			Customer		Bisnis Internal			Pertumbuhan &Pembalajaran		
		F1	F2	F3	P1	P2	B1	B2	B3	C1	C2	C3
Finansial (F)	F1	0.000000	0.000000	0.771428	0.000000	0.714197	0.000000	0.261381	0.261381	0.000000	0.000000	0.000000
	F2	0.000000	0.000000	0.085714	0.000000	0.079355	0.000000	0.029042	0.029042	0.000000	0.000000	0.000000
	F3	0.857143	0.857143	0.000000	0.000000	0.079355	0.000000	0.029042	0.029042	0.000000	0.000000	0.000000
Customer (P)	P1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.310891	0.195710	0.195710	0.000000	0.000000	0.000000
	P2	0.000000	0.000000	0.000000	0.887162	0.000000	0.310891	0.195710	0.195710	0.000000	0.000000	0.000000
Bisnis Internal (B)	B1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.051022	0.051022	0.027577	0.000000	0.523955
	B2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.248189	0.000000	0.000000
	B3	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.248189	0.000000	0.000000
Pertumbuhan &Pembelajaran (C)	C1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.303313	0.190939	0.190939	0.000000	0.784215	0.000000
	C2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	C3	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

Bobot *Weighted Supermatrix* yang telah didapat selanjutnya dikalikan dengan bobot diri sendiri dalam beberapa iterasi. Dari beberapa iterasi akan menghasilkan bobot supermatriks yang stabil, yang berarti tiap baris sub kriteria memiliki nilai yang sama. Apabila bobot pada tiap kolom telah memiliki nilai yang sama, maka *Limiting Supermatrix* telah didapatkan tampak seperti pada Tabel 4.9 berikut ini

Tabel 4.9 Hasil Pembobotan *Limiting Supermatrix*

Perspektif	KPI	Finansial			Customer		Bisnis Internal			Pertumbuhan &Pembalajaran		
		F1	F2	F3	P1	P2	B1	B2	B3	C1	C2	C3
Finansial (F)	F1	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851	0.342851
	F2	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095	0.038095
	F3	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834	0.335834
Customer (P)	P1	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310	0.032310
	P2	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974	0.060974
Bisnis Internal (B)	B1	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201	0.011201
	B2	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577
	B3	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577	0.006577
Pertumbuhan &Pembelajaran (C)	C1	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950	0.012950
	C2	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969	0.002969
	C3	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702	0.018702

Nilai bobot setiap baris yang telah sama, berarti supermatriks dapat dikatakan stabil (*steady state*). Berdasarkan hasil pengolahan dengan metode ANP di atas maka diperoleh bobot untuk setiap sub-Kriteria yang dapat dilihat pada Tabel 4.10




Tabel 4.10 Hasil Pembobotan Perspektif dan KPI

Perspektif	KPI	Kode KPI	Persentase Bobot	
Bisnis Internal	Durasi lama waktu proyek	B2	0,8%	2,8%
	Persentase formulir uji diterima	B1	1,3%	
	Persentase proyek diulang	B3	0,8%	
Finansial	Gross Profit Margin	F2	4,4%	82,5%
	Net Cashflow	F3	38,6%	
	Net Profit Margin	F1	39,5%	
Pelanggan	Jumlah Feedback Pelanggan	P1	3,7%	10,7%
	Tingkat Retensi pelanggan	P2	7,0%	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis	C3	2,2%	4,0%
	Persentase karyawan mengikuti training	C1	1,5%	
	Persentase retensi karyawan	C2	0,3%	
Bobot Total			100,0%	

### 4.2.3 Penentuan Sintesis Pemilihan Alternatif

Setelah diperoleh bobot prioritas tiap sub kriteria maka tahap selanjutnya adalah menentukan alternatif strategi. Berikut adalah hasil perhitungan akhir untuk pemilihan alternatif. Dari hasil yang telah diperoleh melalui perhitungan perbandingan berpasangan dengan perangkat lunak super decisions diperoleh 3 jenis nilai yaitu *normal*, *ideal*, dan *raw*.

Nilai raw merupakan hasil perhitungan bobot limit matrix, kemudian nilai ideal merupakan yang diperoleh dari hasil pembagian antara nilai alternatif dengan total nilai raw. Lalu, nilai ideal merupakan hasil nilai akhir dari pemilihan alternatif yang menjadi acuan dalam pemilihan alternatif. Nilai ideal tersebut diperoleh dari hasil pembagian antara nilai normal alternatif dengan nilai normal terbesar.

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
Menambah jumlah pelanggan/ mitra		1.000000	0.814213	0.106629
Mengurangi biaya operasional		0.088766	0.072275	0.009465
Mengurangi durasi waktu proyek		0.139414	0.113513	0.014866

Gambar 4.4 Hasil sintesis pemilihan alternatif

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisa Pengolahan Data

Balanced scorecard dikenal sebagai model yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan dengan sasaran strategis yang lebih luas dilihat dari visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam empat perspektif. Tujuannya adalah untuk menafsirkan ke dalam wujud kegiatan-kegiatan operasional yang lebih konkret dari perusahaan tersebut. Sementara itu untuk meningkatkan kinerja PT. Sangsaka Surya Karunia maka dilakukan pemilihan alternatif berdasarkan hasil pembobotan yang paling optimal sehingga dapat dijadikan acuan perbaikan kinerja perusahaan.

#### 5.2 Analisa Keterkaitan Kriteria Pengukuran Kinerja

Tahapan menyusun relasi ketergantungan antar Kriteria dan Sub-Kriteria dilakukan melalui proses wawancara kepada pihak praktisi. Pemilihan narasumber ini didasarkan kepada metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling* dikarenakan penggunaan metode ANP yang mengharuskan keterlibatan pihak ahli dan memiliki pengetahuan mendalam mengenai objek penelitian.

Penentuan hubungan antar Sub-Kriteria dan Kriteria dari pihak ahli menjadi dasar dibentuknya struktur jaringan yang merupakan bagian utama dan penting dari ANP. Terdapat dua jenis hubungan pada struktur jaringan yang terbentuk, yakni *inner dependence* dan *outer dependence*. Hubungan *inner dependence* menunjukkan setiap Sub-Kriteria yang ada pada masing-masing antar kriteria saling mempengaruhi. Sementara itu sub-kriteria memiliki hubungan *outer dependence*.

Pada Gambar 4.3 menunjukkan adanya hubungan keterkaitan antar cluster. Hubungan keterkaitan antar cluster dapat terjadi karena terdapat hubungan keterkaitan antar node. Hubungan keterkaitan tersebut yang menjadi dasar dalam pembuatan kuisisioner ANP untuk mencari bobot prioritas pada seluruh perspektif kinerja perusahaan.



### 5.2.1 *Innerdependence*

Dalam cluster kinerja perusahaan terdapat hubungan keterkaitan antar *cluster* yaitu *cluster* finansial, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penjelasan pada masing masing keterkaitan internal adalah sebagai berikut:

a. *Innerdependence* dalam cluster finansial

Hubungan *innerdependence* dalam cluster finansial terjadi pada kriteria Net profit margin dan gross profit margin dengan kriteria net cash flow. Rasio keuntungan laba yang semakin tinggi maka berpengaruh terhadap efisiensi kinerja keuangan perusahaan sehingga berdampak pada nilai net cash flow yang tinggi.

b. *Innerdependence* dalam cluster pelanggan

Hubungan *innerdependence* dalam cluster pelanggan terjadi pada kriteria Jumlah feedback pelanggan dengan tingkat retensi pelanggan. Semakin tinggi jumlah feedback pelanggan yang diterima maka akan berpengaruh positif pada tingkat retensi pelanggan

c. *Innerdependence* dalam cluster bisnis internal

Hubungan *innerdependence* dalam cluster bisnis internal terjadi pada kriteria durasi lama waktu proyek dengan persentase formulir uji diterima. Semakin cepat durasi pengerjaan proyek maka akan semakin tinggi persentase formulir uji yang diterima.

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi pada persentase proyek diulang dengan persentase formulir uji diterima. Semakin rendah persentase proyek yang diulang maka semakin tinggi persentase formulir uji diterima.

d. *Innerdependence* dalam cluster pertumbuhan dan pembelajaran

Hubungan *innerdependence* dalam cluster pertumbuhan dan pembelajaran terjadi pada kriteria persentase retensi karyawan dengan persentase karyawan mengikuti training. Semakin tinggi persentase retensi karyawan maka semakin tinggi persentase karyawan yang mengikuti training.

### 5.2.2 *Outerdependence*

Dalam model ANP juga terdapat hubungan keterkaitan *outerdependence*, yaitu keterkaitan yang terjadi pada *cluster* yang berbeda. Penjelasan pada masing masing keterkaitan eksternal adalah sebagai berikut:

a. *Outerdependence* antara cluster Pelanggan dengan Finansial

Terdapat keterkaitan antara cluster pelanggan dengan finansial diakibatkan adanya hubungan antara kriteria tingkat retensi pelanggan dengan kriteria net profit margin, gross profit margin dan net cash flow. Semakin tinggi tingkat retensi pelanggan maka semakin tinggi rasio net profit margin, gross profit margin, dan net cash flow dengan kata lain semakin tinggi profitabilitas keuangan perusahaan.

b. *Outerdependence* antara cluster bisnis internal dengan finansial

Terdapat keterkaitan antara cluster bisnis internal dengan finansial diakibatkan adanya hubungan antara kriteria tingkat durasi lama waktu proyek dan persentase proyek diulang dengan kriteria net profit margin, gross profit margin, dan net cashflow. Semakin singkat durasi pengerjaan proyek maka semakin efisien dan efektif kinerja keuangan sehingga makin tinggi pula tingkat profitabilitas perusahaan. Sementara itu semakin kecil persentase proyek yang diulang maka semakin tinggi profitabilitas perusahaan.

c. *Outerdependence* antara cluster bisnis internal dengan pelanggan

Terdapat keterkaitan antara cluster bisnis internal dengan pelanggan diakibatkan adanya hubungan kriteria durasi waktu proyek dengan kriteria jumlah feedback dan retensi pelanggan. Semakin singkat durasi pengerjaan proyek maka semakin tinggi jumlah feedback dan retensi pelanggan.

Hubungan lainnya terdapat pada persentase proyek diulang dengan tingkat retensi dan feedback pelanggan. Semakin kecil persentase proyek diulang maka semakin tinggi jumlah feedback dan retensi pelanggan.

d. *Outerdependence* antara pertumbuhan dan pembelajaran dengan bisnis internal

Terdapat keterkaitan antara cluster pertumbuhan dan pembelajaran dengan bisnis internal diakibatkan adanya hubungan antara kriteria persentase karyawan yang mengikuti training dengan seluruh kriteria pada cluster bisnis internal. Hal ini karena semakin tinggi persentase training karyawan maka semakin optimal kinerja seluruh kriteria bisnis internal.

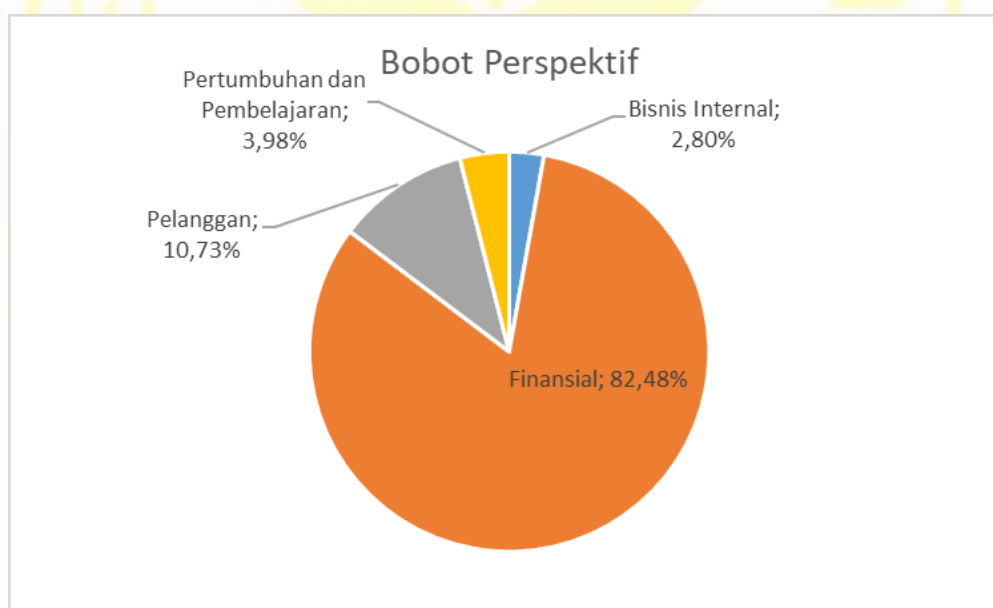
Hubungan lainnya terdapat pada kriteria jumlah inovasi layanan dengan kriteria persentase formulir uji diterima. Hal ini karena semakin banyak jumlah inovasi maka semakin tinggi persentase formulir uji diterima.

### 5.3 Analisa Hasil Pembobotan Prioritas

Pembobotan penting untuk dilakukan mengingat tingkat kepentingan dari setiap tujuan strategis dan indikator performansi berbeda berdasarkan pada kontribusinya pada kinerja suatu perusahaan. Pembobotan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *analytic network process* (ANP).

Penyusunan formasi supermatriks didasarkan dari hubungan keterkaitan yang terjadi. Nilai bobot perbandingan diperoleh dari preferensi pihak manajemen yang telah dianggap *expert*. Perhitungan ANP pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Super Decision.

Penentuan bobot tiap perspektif dan tiap sasaran strategis secara keseluruhan dapat memperlihatkan titik berat atau fokus pengelolaan bisnis. Dengan adanya bobot lebih pada satu faktor memperlihatkan adanya perhatian lebih pada faktor tersebut. Seperti pada hasil pembobotan pada tiap perspektif, dapat dilihat pada 5.2 berikut ini



Gambar 5.1 Hasil bobot nilai perspektif

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa perspektif yang memiliki bobot persentase paling besar adalah perspektif finansial sebesar 82,48% kemudian perspektif pelanggan sebesar 10,74%, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 3,98%, dan perspektif bisnis internal sebesar 2,80%.

Tingginya tingkat kepentingan pada perspektif finansial sesuai dengan kenyataan di lapangan bahwa PT Sangsaka Surya Karunia berupaya untuk meningkatkan pendapatan serta keuntungan dengan maksud agar dapat memperbaiki kondisi keuangan perusahaan. Namun, perusahaan tidak hanya memperhatikan satu perspektif saja. Perspektif pelanggan menjadi prioritas pendukung setelah perspektif keuangan yaitu sebesar 11%. Dengan memperbaiki kualitas layanan untuk pelanggan akan mendorong tumbuhnya komitmen serta loyalitas pelanggan sehingga dapat mendorong pemasukan. Walaupun perspektif pelanggan menjadi bobot terbesar kedua, kenyataannya masih terdapat kesenjangan bobot prioritas yang jauh.

Dilihat dari tabel bobot prioritas menunjukkan adanya perbedaan selisih bobot prioritas yang jauh antara perspektif keuangan dan 3 perspektif lainnya. Terlihat dari tingkat kepentingan ketiga perspektif yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih belum bisa menyeimbangkan keempat perspektif tersebut. Dengan kata lain, perusahaan masih mengesampingkan 3 perspektif lainnya yaitu pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif bisnis internal.

Dari hasil pembobotan diharapkan adanya upaya-upaya untuk memperhatikan perspektif dengan bobot yang lebih rendah seperti perspektif pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran serta bisnis internal. Jika perspektif ini semakin menurun, maka akan berakibat ketidakseimbangan antara perspektif internal dan perspektif eksternal sehingga perlu menjangkau perspektif yang lebih luas. Dalam hal ini, sumber daya manusia yang baik akan mendukung kinerja bisnis internal. Bisnis internal yang baik akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan berujung pada peningkatan pemasukan.

#### A. Perspektif Finansial

Perspektif finansial terdiri atas 2 sasaran strategis dan 3 KPI yaitu pencapaian profitabilitas yang diukur dengan 2 KPI dan pencapaian penghematan biaya yang diukur oleh 1 KPI. Bobot masing-masing indikator dapat dilihat pada gambar 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Bobot Perspektif finansial

<b>Finansial</b>	<b>Bobot</b>
Gross Profit Margin	0,04384
Net Cashflow	0,38644
Net Profit Margin	0,39452
Total	0,8248

Berdasarkan Tabel 5.1 menunjukkan indikator kinerja yang memiliki bobot tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut : net profit margin (0,394), net cashflow (0,386), dan Gross Profit margin (0,0438). Adanya perbedaan bobot yang besar menunjukkan bahwa net profit margin lebih penting bagi perusahaan daripada net cashflow.

#### B. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan terdiri atas 2 sasaran strategis dan 2 KPI yaitu pencapaian peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan yang diukur dengan jumlah feedback pelanggan dan Pencapaian loyalitas pelanggan yang diukur dengan tingkat retensi pelanggan. Bobot masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.2

Tabel 5.2 Bobot Perspektif Pelanggan

<b>Pelanggan</b>	<b>Bobot</b>
Jumlah Feedback Pelanggan	0,03718
Tingkat Retensi pelanggan	0,07016
<b>Total</b>	<b>0,10734</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui prioritas KPI dari sisi pelanggan. KPI yang memiliki bobot tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut : Jumlah Tingkat retensi pelanggan (0,07016) dan jumlah feedback pelanggan (0,03718).

Dari bobot yang dihasilkan terlihat bahwa perusahaan lebih mementingkan tingkat retensi pelanggan. Namun, kriteria jumlah feedback juga turut mempengaruhi tingkat retensi. Di sisi lain, tingkat retensi pelanggan menjadi fokus utama dalam perspektif ini. Semakin loyal pelanggan suatu perusahaan maka semakin tinggi tingkat retensinya. Semakin tinggi timbal balik yang diberikan oleh pelanggan maka semakin tinggi loyalitas pelanggan.

#### C. Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal terdiri atas 2 sasaran strategis dan 3 KPI yaitu peningkatan mutu layanan yang diukur dengan 1 KPI dan pencapaian peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang diukur oleh 2 KPI. Bobot masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.3



Tabel 5.3 Bobot Perspektif Bisnis Internal

<b>Bisnis Internal</b>	<b>Bobot</b>
Durasi lama waktu proyek	0,00757
Persentase formulir uji diterima	0,01289
Persentase proyek diulang	0,00757
Total	0,02803

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui prioritas KPI dari sisi bisnis internal. KPI yang memiliki bobot tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut : Persentase formulir uji diterima (0,01289), durasi lama waktu proyek (0,00757), dan persentase proyek yang diulang (0,00757).

Dari bobot yang dihasilkan terlihat bahwa perusahaan lebih mementingkan kriteria persentase formulir uji diterima, yang berarti bahwa KPI ini menjadi prioritas utama dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan dilihat dari perspektif bisnis internal.

#### D. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif finansial terdiri atas 3 sasaran strategis dan 3 KPI yaitu pencapaian inovasi layanan bisnis yang diukur dari jumlah inovasinya, peningkatan loyalitas karyawan yang diukur dari persentase retensi karyawan, dan peningkatan kompetensi karyawan yang diukur dari persentase karyawan yang mengikuti training. Bobot masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 5.4

Tabel 5.4 Bobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

<b>Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	<b>Bobot</b>
Jumlah inovasi untuk layanan bisnis	0,02152
Persentase karyawan mengikuti training	0,0149
Persentase retensi karyawan	0,00342
Total	0,03984

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui prioritas KPI dari sisi pertumbuhan dan pembelajaran. KPI yang memiliki bobot tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut: Jumlah inovasi untuk layanan bisnis (0,02152), Persentase karyawan mengikuti training (0,0149), dan persentase retensi karyawan (0,00342).

Dari bobot yang dihasilkan terlihat bahwa perusahaan lebih mementingkan kriteria inovasi untuk layanan bisnis yang berarti bahwa KPI ini menjadi prioritas utama dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **5.4 Analisa Pengambilan Keputusan**

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan ada beberapa alternatif yang akan diterapkan oleh praktisi di PT Sangsaka Surya Karunia yaitu menambah jumlah pelanggan, mengurangi biaya operasional, dan mengurangi durasi waktu proyek.

Dari hasil yang telah didapat pada Gambar 4.4 melalui perhitungan perbandingan berpasangan pada perangkat lunak *Super Decisions* diperoleh nilai ideal yang merupakan hasil akhir dari perhitungan bobot nilai. Nilai ideal dari ketiga alternatif ini yaitu menambah jumlah pelanggan/mitra dengan nilai sebesar 1,000, mengurangi biaya operasional dengan nilai sebesar 0,0887 dan mengurangi durasi waktu proyek dengan nilai sebesar 0,139414. Dikarenakan alternatif menambah jumlah pelanggan/mitra memiliki nilai tertinggi maka menambah jumlah mitra dipilih sebagai alternatif yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan performa perusahaan.

Dengan terpilihnya alternatif pilihan yaitu menambah jumlah pelanggan/mitra maka perusahaan dapat meningkatkan jumlah pekerjaan proyek. Hal ini didukung oleh hasil bobot prioritas yang cenderung mengutamakan perspektif keuangan. Oleh karena itu, semakin banyak jumlah pekerjaan, semakin tinggi pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan sehingga penambahan jumlah pekerjaan dapat meningkatkan pemasukan serta meningkat kinerja perspektif keuangan.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis dari penelitian yang dilakukan di PT Sangsaka Surya Karunia maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan tahap penyusunan sistem pengukuran kinerja yang mengacu pada *balanced scorecard* diperoleh 9 sasaran strategis dan 11 indikator kinerja yang terbagi kedalam 4 perspektif.
2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif finansial terdapat 3 kriteria indikator kinerja, perspektif pelanggan terdapat 2 kriteria indikator kinerja, perspektif proses bisnis internal terdapat 3 kriteria indikator kinerja, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 kriteria indikator kinerja. Dari hasil perhitungan perspektif finansial mendapat bobot tertinggi yaitu 0.8248 dan perspektif bisnis internal mendapat bobot terendah yaitu 0.02803 sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih memprioritas perspektif keuangan dibanding 3 perspektif lainnya.
3. Berdasarkan perhitungan perbandingan berpasangan pada perangkat lunak Super Decisions, terdapat beberapa pilihan alternatif yang akan diterapkan oleh praktisi di PT Sangsaka Surya Karunia yaitu penambahan jumlah pelanggan/mitra, mengurangi biaya operasional, dan mengurangi durasi waktu proyek. Alternatif yang memiliki bobot prioritas tertinggi yaitu menambah jumlah pelanggan/mitra dengan bobot 0,8142 sehingga alternatif tersebut menjadi prioritas yang harus diterapkan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dari pengolahan data yang telah dilakukan maka peneliti memberikan saran kepada pihak perusahaan diantaranya:

1. PT Sangsaka Surya Karunia disarankan untuk menerapkan model *balanced scorecard* sebagai acuan dalam menilai kinerja perusahaan sehingga dapat dengan mudah untuk memberikan evaluasi terhadap KPI yang ada.
2. Selanjutnya perusahaan disarankan untuk menyeimbangkan prioritas dalam menerapkan kebijakan strategi perusahaan sehingga tidak terjadi kesenjangan antara perspektif internal dan perspektif eksternal
3. Perusahaan disarankan untuk membangun *customer relationship management* dengan rutin meminta *feedback* dari mitra serta tanggap mengatasi berbagai keluhan yang dialami sebagai solusi alternatif dari permasalahan perspektif pelanggan.
4. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah untuk memberikan informasi yang lebih detail terkait capaian masing-masing KPI sehingga perusahaan dapat mengetahui bagaimana penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, dan Vijay Govindarajan. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdul, H., Muhammad, S. K. 2019. Teori, Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Salemba Empat.
- Allison, K., 2005. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S & Young, S. Mark (1997). Management accounting (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Anderson, Lane K. And Donald K. Clancy. 1991. Cast Accounting. Homewood, Richard
- Agnieszka Tubis, & Sylwia Werbińska-Wojciechowska. (2017). Balanced Scorecard use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market. *Procedia Engineering*, 187 : 538-547
- Edy, Sutrisno, (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Effendy, O. Uchjana. (2001). Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V.2004. Performance appraisal. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Susetyaningsih, A., 2008. Analisis Faktor Keahlian dan Kepercayaan pada Tenaga Penjual Terhadap Nasabah, Jakarta
- Brigman. 1995. Social Psychology. (Second Edition). New York: Harper Collins Publishers Inc. Terjemahan: Helas Ferdi; 2010
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908–932.



- Cebeci, U. (2009). Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36(5), 8900–8909.
- Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 63–79.
- Locke, S, & Drever, M (2006). Why do small business owner-managers choose particular banks. ICSB World Conference Proceedings, search.proquest.com, [https://search.proquest.com/openview/3f3cea5ac63bd871254698759b9d15be/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39996&casa\\_token=7WTjweKPq5YAAAAA:Y-5vQJmX91\\_2I3tIyNXWWCUUQ9nOVJbqLfhXYIngLQHUgwqIbg7XuDnT5usOrMdCW-6AKW2IIYCX](https://search.proquest.com/openview/3f3cea5ac63bd871254698759b9d15be/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39996&casa_token=7WTjweKPq5YAAAAA:Y-5vQJmX91_2I3tIyNXWWCUUQ9nOVJbqLfhXYIngLQHUgwqIbg7XuDnT5usOrMdCW-6AKW2IIYCX). Diakses pada 28 Agustus 2022
- Drever, AS (2006). Measure Loyalty: Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*
- Fletcher, H. D., & Smith, D. B. (2004). Managing for value: Developing a performance measurement system integrating EVA and the BSC in strategic planning. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 1–17.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management: Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor.
- Hallowell, R. (1996) The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 27-42.
- Handoko, T. Hani, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221.
- Hansen, Don R, & Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat
- Hsu, C. W., Hu, A. H., Chiou, C. Y., & Chen, T. C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12891–12899.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996. *The Balanced scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press

- Khairun Nisa. 2019. Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network Process (ANP) pada Balanced Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy. *Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi*. 7(3), 184-192
- Khaerul. Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Moerdiyanto. (2010). Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan Go-Public (Hambatan atau Peluang?). <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ART%20IKEL%20PENDIDIKAN%20MANAJER%20DAN%20KINERJA%20PERUSAHAAN.pdf>. Diakses Tanggal 31 Agustus 2022.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba empat.
- Mulyadi, 2007, "Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard," Yogyakarta: UPP STIE YKPN
- Mulyadi, dan Johny Setiawan. 2000. "Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Edisi kel1". PT Salemba Emban Patria.
- Neely, A.D., M. Gregory, and K. Platts, 1995. "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15 no. 4, pp.80-116.
- Prawirosentono. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif Dalam Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2014. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A., & Zavadskas, E. K. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. *Expert Systems with Applications*, 41(16), 7316–7327.
- Saaty, T.L, 1999. *Decision Making with Dependence and Feedback : The Analytic Network Process*. RWS Publications, Pittsburgh.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Simamora, Henry 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta : STIE YKPN Yogyakarta.

- Simbolon, Freddy. 2015. Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Binus Business Review*, 6(1), 91-100
- Simamora, Henry. 2005. *Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suarmaja, IBK, & Suparna, G (2013). *Perumusan Strategi Bisnis Dan Implikasinya Terhadap Strategi Pemasaran Pada PT. Tirta Mumbul Jaya Abadi Singaraja.*, ojs.unud.ac.id, <https://ojs.unud.ac.id/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fojs.unud.ac.id%2Findex.php%2FManajemen%2Farticle%2Fdownload%2F5731%2F5587%2F>. Diakses pada tanggal 31 Agustus 2022.
- Suci, Rahayu Puji. 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Dalam Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1): h:46-58.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. 2006. *Kewirausahaan pendoman praktis: Kiat dan proses menuju sukses*. Bandung: Salemba empat
- Sutiman, "Pengaruh Biaya Operasional Terhadap Profitabilitas Studi Kasus pada PT. Gemilang Abadi", dalam *Jurnal Madani*, Vol. 1 No. 2, September 2018, h. 383
- Thoah, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasi*. Rajawali : Jakarta
- Tjiptono. 2019. *Strategi Pemasaran Prinsip & Penerapan*. Edisi 1. Yogyakarta. Andy.
- Torang, Dr. Syamsir. (2016). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, & Perubahan Organisasi)*. Bandung : Alfabeta.
- Tuanakotta, T. M. 2013. *Audit Berbasis ISA (International Standards on Auditing)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Tunggal Amin Wijaya, 2001, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Harvarindo*, Jakarta
- Veronica, Vita. 2019. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Berbasis ATCS Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 7(8)
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.

- Widyanto, Agus. 2012. Peran Supply Chain Management Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 16 (2): hal. 91-98
- Yulianti, M. (2013). Mega Yulianti, 2013 Penerapan metode analytic network proses (ANP) dan technique for order preference by similarity to idel solution (TOPSIS) dalam pemilihan supplier universitas pendidikan indonesia |repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu, 14–29
- Yuniarti et.al. 2018. Analisis Industri Telekomunikasi Indonesia Untuk Mendukung Efisiensi. Jakarta : Puslitbang Kemenkominfo. <https://balitbangsdm.kominfo.go.id/publikasi/4653199>. Diakses pada tanggal 1 juli 2022.
- Xiaoming, Hao & Kay, Chow. (2004). Factors Affecting Internet Development: An Asian Survey. *First Monday*. 9. 10.5210/fm.v9i2.1118.

## LAMPIRAN

### KUESIONER VALIDASI SASARAN STRATEGIS UNIT BISNIS TELCO PT SANGSAKA SURYA KARUNIA

#### A. Pengantar

Perkenalkan saya Alwan Nur Fakhry, mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul : **Pengambilan Keputusan Untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Mengintegrasikan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* Studi Kasus di PT Sangsaka Surya Karunia**. Kuesioner ini akan dijadikan sebagai tolak ukur terhadap penilaian kinerja unit bisnis Telco dengan konsep *balanced scorecard*.

Peneliti mengharapkan kesediaan bapak/ibu untuk memberikan pernyataan validasi mengenai sasaran strategis. Peran serta bapak/ibu dalam mengisi kuesioner sangat diharapkan. saya selaku peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak / Ibu, Peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,  
Alwan Nur Fakhry

#### B. Petunjuk pengisian Kuesioner

Berikut KPI untuk setiap perspektif, responden dapat memberi tanda (V) bila setuju dengan sasaran strategi yang tercantum dan apabila memiliki pendapat lain tentang sasaran strategi, maka dapat dicantumkan pada tabel di halaman berikutnya.

Data Responden:

Nama : \_\_\_\_\_ Jabatan : \_\_\_\_\_  
Pengalaman Kerja : \_\_\_\_\_ (bulan/tahun) Pendidikan Terakhir : \_\_\_\_\_



### A. Kuesioner Validasi Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis	Sesuai/ Tidak sesuai )	
		Sesuai	Tidak Sesuai
Keuangan	Peningkatan profitabilitas		
	Pencapaian <i>cost saving</i>		
Pelanggan	Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan		
	Pencapaian loyalitas pelanggan		
Bisnis Internal	Peningkatan mutu layanan		
	Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan		
	Peningkatan loyalitas karyawan		
	Pencapaian inovasi layanan bisnis		

\*)Keterangan : Berilah tanda checklist (V) pada KPI yang dianggap sesuai.

Bantul, Agustus 2022  
Yang bertanda tangan,

(Responden)

**KUESIONER VALIDASI  
KEY PERFORMANCE INDICATOR  
UNIT BISNIS TELCO PT SANGSKA SURYA KARUNIA**

**A. Pengantar**

Perkenalkan saya Alwan Nur Fakhry, mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul : **Pengambilan Keputusan Untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Mengintegrasikan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* Studi Kasus di PT Sangsaka Surya Karunia**. Kuesioner ini akan dijadikan sebagai tolak ukur terhadap penilaian kinerja unit bisnis Telco dengan konsep *balanced scorecard*.

Peneliti mengharapkan kesediaan bapak/ibu untuk memberikan pernyataan validasi mengenai *Key performance Indicator* (KPI). Peran serta bapak/ibu dalam mengisi kuesioner sangat diharapkan. saya selaku peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak / Ibu, Peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,  
Alwan Nur Fakhry

**B. Petunjuk pengisian Kuesioner**

Berikut KPI untuk setiap perspektif, responden dapat memberi tanda (V) bila setuju dengan KPI yang tercantum dan apabila memiliki pendapat lain tentang KPI, maka dapat dicantumkan pada tabel di halaman berikutnya.

Data Responden:

Nama : Jabatan :

Pengalaman Kerja : (bulan/tahun) Pendidikan Terakhir :

### C. Kuesioner Validasi KPI

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur	Formulasi	Sesuai/ Tidak Sesuai *)	
					Sesuai	Tidak Sesuai
Finansial	Peningkatan profitabilitas keuangan	F1	Net Profit Margin	$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$		
		F2	Gross Profit Margin	$\frac{\text{Laba kotor}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$		
	Pencapaian cost saving	F3	Net Cash Flow	$\text{Total cash inflows} - \text{total cash outflows}$		
Pelanggan	Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan	Data sekunder milik perusahaan		
	Pencapaian loyalitas pelanggan	P2	Tingkat retensi pelanggan	$\frac{\sum \text{pelanggan bertahan}}{\sum \text{Pelanggan awal periode}} \times 100\%$		
Internal process	Peningkatan mutu layanan	B1	Persentase formulir uji diterima	$\frac{\sum \text{Proyek lolos uji terima}}{\sum \text{Proyek yang ditugaskan}} \times 100\%$		
	Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan	B2	Durasi lama waktu proyek	Data sekunder milik perusahaan		
		B3	Persentase proyek diulang	$\frac{\sum \text{proyek diulang}}{\sum \text{proyek diberikan}} \times 100\%$		
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan	C1	Persentase karyawan mengikuti training	$\frac{\text{Karyawan mengikuti training}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$		
	Peningkatan loyalitas karyawan	C2	Persentase Retensi karyawan	$\frac{\text{Jumlah karyawan bertahan}}{\text{Jumlah karyawan awal periode}} \times 100\%$		

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur	Formulasi	Sesuai/ Tidak Sesuai *)	
					Sesuai	Tidak Sesuai
	Pencapaian inovasi layanan bisnis	C3	Jumlah inovasi untuk evaluasi layanan bisnis	Data sekunder milik perusahaan		

\*) Keterangan : Berilah tanda checklist (V) pada KPI yang dianggap sesuai.

#### A. Usulan KPI

Perspektif	Sasaran Strategik	Kode KPI	KPI yang diukur	Formulasi	Target
Finansial					
Pelanggan					
Bisnis Internal					
Pertumbuhan dan pembelajaran					

Bantul, .... Agustus 2022  
Yang bertanda tangan

(Responden)

**KUESIONER KORELASI  
KEY PERFORMANCE INDICATOR  
UNIT BISNIS TELCO PT SANGSKA SURYA KARUNIA**

Nama :

Jabatan :

**A. Pengantar**

Perkenalkan saya Alwan Nur Fakhry, mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul : **Pengambilan Keputusan Untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Mengintegrasikan Metode Balanced Scorecard Dan Analytic Network Process Studi kasus di PT Sangsaka Surya Karunia**. Kuesioner ini merupakan kuesioner tahap kedua yang bertujuan untuk mendapatkan keterkaitan antar KPI.

Peran serta bapak/ibu dalam mengisi kuesioner sangat diharapkan. saya selaku peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak / Ibu, Peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Alwan Nur Fakhry

**B. Petunjuk pengisian Kuesioner**

Dalam Kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan keputusan yang bersifat obyektif mengenai keterkaitan antara KPI satu dengan KPI lainnya.

Berikut ini adalah contoh pengambilan untuk menentukan tingkat keterkaitan antar KPI. Apabila bapak/ibu menganggap ada keterkaitan antar kpi A dengan KPI B, maka beri tanda check (V) pada kolom “ada”. Bila bapak/ibu menganggap KPI A tidak ada kaitannya dengan KPI B, maka beri tanda check mark (V) pada kolom “tidak ada”. Demikian juga dengan kriteria selanjutnya, sampai semua kriteria selesai diberi tanda check mark.



### C. Kuesioner Keterkaitan KPI

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
F1 Net Profit Margin dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
F2 Gross Profit Margin dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
F3 Net Cash Flow dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
P1 Jumlah feedback oleh pelanggan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
P2 Tingkat retensi pelanggan dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
B1 Persentase formulir uji diterima dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
B2 Durasi lama waktu proyek dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
B3 Persentase proyek diulang dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
C1 Persentase karyawan mengikuti training dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
C2 Persentase retensi karyawan dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

Keterkaitan KPI			Keterkaitan	
C3 Jumlah inovasi untuk layanan bisnis dengan			Ada	Tidak Ada
Finansial	F1	Net Profit Margin		
	F2	Gross Profit Margin		
	F3	Net Cash Flow		
Customer	P1	Jumlah feedback oleh pelanggan		
	P2	Tingkat retensi pelanggan		
Bisnis Internal	B1	Persentase formulir uji diterima		
	B2	Durasi lama waktu proyek		
	B3	Persentase proyek diulang		
Pertumbuhan & Pembelajaran	C1	Persentase karyawan mengikuti training		
	C2	Persentase retensi karyawan		
	C3	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		

**KUESIONER**  
**PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KPI**  
**UNIT BISNIS TELCO PT SANGSKA SURYA KARUNIA**

Nama :

Jabatan :

**A. Pengantar**

Perkenalkan saya Alwan Nur Fakhry, mahasiswa Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul : **Pengambilan Keputusan Untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Mengintegrasikan Metode Balanced Scorecard Dan Analytic Network Process Studi kasus di PT Sangsaka Surya Karunia**. Kuesioner ini merupakan kuesioner tahap kedua yang bertujuan untuk melakukan pembobotan key performance indicator (KPI) yang telah dipilih oleh responden pada kuesioner tahap 1. Pembobotan ini bertujuan untuk menentukan tingkat kepentingan KPI menurut responden menggunakan metode Analytic Network Process (ANP). Pembobotannya harus dilakukan oleh responden tahap pertama.

Peran serta bapak/ibu dalam mengisi kuesioner sangat diharapkan. saya selaku peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak / Ibu, Peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,  
Alwan Nur Fakhry



## B. Petunjuk pengisian Kuesioner

Dalam Kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan pertimbangan terhadap setiap perbandingan berpasangan antar KPI. Dibawah ini adalah skala yang digunakan sebagai dasar penilaian perbandingan antar KPI. Yang dimaksud dengan elemen pada kuesioner berikut adalah masing-masing KPI.

<b>Intensitas Penting</b>	<b>Definisi</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kedua elemen <b>sama pentingnya</b>	Kedua elemen mempunyai kontribusi yang sama terhadap pilihan/tujuan
3	Elemen yang satu <b>sedikit lebih penting</b> dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Elemen yang satu <b>sangat penting</b> dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat penting daripada elemen yang lain.
7	Elemen yang satu <b>sangat lebih penting</b> dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat lebih penting daripada elemen yang lain.
9	Elemen yang satu <b>mutlak lebih penting</b> dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang mutlak lebih penting daripada elemen yang lain.
2, 4, 6, 8	<b>Nilai tengah</b> antara 2 pertimbangan yang berdekatan	Jika terdapat keraguan antara 2 penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Bila elemen A memiliki salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen B, maka elemen B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan elemen A.	

I. Berikut adalah kolom pengisian penentuan bobot KPI dari perspektif Finansial :

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gross Profit Margin
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Net Cash Flow
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah feedback oleh pelanggan
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat retensi pelanggan
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase formulir uji diterima
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durasi lama waktu proyek
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Net Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Net Cash Flow
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah feedback oleh pelanggan
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat retensi pelanggan
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase formulir uji diterima
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durasi lama waktu proyek
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Gross Profit Margin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah feedback oleh pelanggan
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat retensi pelanggan
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase formulir uji diterima
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durasi lama waktu proyek
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Net Cash Flow	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

**II. Berikut adalah kolom pengisian penentuan bobot KPI dari perspektif pelanggan :**

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tingkat retensi pelanggan
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase formulir uji diterima
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durasi lama waktu proyek
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Jumlah feedback oleh pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase formulir uji diterima
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durasi lama waktu proyek
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Tingkat retensi pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

III. Berikut adalah kolom pengisian penentuan bobot KPI dari perspektif Bisnis Internal :

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Persentase formulir uji diterima	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Durasi lama waktu proyek
Persentase formulir uji diterima	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Persentase formulir uji diterima	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Persentase formulir uji diterima	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Persentase formulir uji diterima	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Durasi lama waktu proyek	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase proyek diulang
Durasi lama waktu proyek	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Durasi lama waktu proyek	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Durasi lama waktu proyek	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Persentase proyek diulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase karyawan mengikuti training
Persentase proyek diulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Persentase proyek diulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

IV. Berikut adalah kolom pengisian penentuan bobot KPI dari perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran :

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Persentase karyawan mengikuti training	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persentase retensi karyawan
Persentase karyawan mengikuti training	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
Persentase retensi karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis



Tabel 4.3 Balanced Scorecard PT Sangsaka Surya Karunia

Perspektif	Strategy Map	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
Finansial	<p>The Strategy Map for the Financial perspective shows a causal chain: 'Peningkatan loyalitas pelanggan' leads to 'Pencapaian cost saving', which leads to 'Peningkatan Profitabilitas'.</p>	Peningkatan profitabilitas keuangan	Net Profit Margin	-	Meningkatkan pemasukan perusahaan
			Gross Profit Margin	-	
		Pencapaian Cost Saving	Net Cashflow	-	Mengurangi biaya operasional
Pelanggan	<p>The Strategy Map for the Customer perspective shows a causal chain: 'Peningkatan mutu layanan' leads to 'Peningkatan kualitas relasi terhadap pelanggan', which leads to 'Pencapaian loyalitas pelanggan'.</p>	Peningkatan kualitas relasi	Jumlah Feedback yang oleh pelanggan	-	Meningkatkan kualitas relasi dengan pelanggan/mitra Memperbaiki komunikasi dengan pelanggan/mitra
		Pencapaian loyalitas pelanggan	Tingkat retensi pelanggan	-	Mengembangkan customer relationship management
Bisnis Internal	<p>The Strategy Map for the Business Internal perspective shows a causal chain: 'Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan' leads to 'Peningkatan efisiensi dan efektifitas pekerjaan', which leads to 'Peningkatan mutu layanan'.</p>	Peningkatan mutu layanan	Persentase formulir uji diterima	-	Memperketat kualitas standar operasional prosedur
		Peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja	Durasi lama proyek Persentase proyek yang diulang	-	Mengoptimal durasi pengerjaan proyek Memperketat kualitas standar operasional prosedur
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<p>The Strategy Map for the Growth and Learning perspective shows a causal chain: 'Peningkatan loyalitas karyawan' leads to 'Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan', which leads to 'Pencapaian inovasi layanan bisnis'.</p>	Peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan	Persentase karyawan mengikuti training	-	Memberikan pelatihan terhadap karywan
		Peningkatan loyalitas karyawan	Persentase retensi karyawan	-	Meningkatkan kepuasan karyawan
		Pencapaian inovasi layanan bisnis	Jumlah inovasi untuk layanan bisnis	-	Memberdayakan karyawan yang berkompeten



### HASIL PEMBOBOTAN DENGAN ANP

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
Menambah jumlah pelanggan/ mitra		1.000000	0.814213	0.106629
Mengurangi biaya operasional		0.088766	0.072275	0.009465
Mengurangi durasi waktu proyek		0.139414	0.113513	0.014866

Durasi lama waktu proyek		0.007568
Persentase formulir uji diterima		0.012889
Persentase proyek diulang		0.007568
Gross Profit Margin		0.043836
Net Cashflow		0.386443
Net Profit Margin		0.394517
Jumlah Feedback Pelanggan		0.037179
Tingkat Retensi pelanggan		0.070162
Jumlah inovasi untuk layanan bisnis		0.021520
Persentase karyawan mengikuti training		0.014902
Persentase retensi karyawan		0.003416