

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN
METODE BALANCED SCORECARD DAN PENENTUAN
PRIORITAS ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(STUDI KASUS PADA PT. ANDROMEDA GALACTICORP
SURABAYA)**

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA MANAJEMEN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
DEPARTEMEN MANAJEMEN



DIAJUKAN OLEH:

ANTARES ALVA EDISON

NIM: 040912264

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

2016

SKRIPSI

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DAN PENENTUAN PRIORITAS ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS

(STUDI KASUS PADA PT. ANDROMEDA GALACTICORP SURABAYA)

DIAJUKAN OLEH
ANTARES ALVA EDISON

(1409) 2164

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING


Yetty Dwi Lestari, SE, M.T

TANGGAL 21/10/2016

KETUA PROGRAM STUDI,


Dr. Masnira Kurniawati, SE, M.Si

TANGGAL 21/10/2016

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Antares Alva Edison, 040912264), menyatakan bahwa :

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 21/10/2016



ANTARES ALVA EDISON

040912264

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur ditujukan hanya untuk Allah SWT yang senantiasa memberikan hidayah dan rahmat-Nya, yang memberikan kesehatan, kesempatan, serta kekuatan pada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul, “Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* dan Penentuan Prioritas *Analytical Hierarchy Process* pada PT. Andromeda GalactiCorp Surabaya”.

Dalam penulisan skripsi ini, salah satu tujuannya adalah untuk memenuhi salah satu syarat ujian sidang Sarjana Manajemen, di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Semoga skripsi ini dapat diterima dengan baik dan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan membutuhkan.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mengalami banyak sekali hambatan serta kesulitan dalam penyelesaiannya. Akan tetapi, dengan banyaknya dukungan serta doa dari berbagai pihak skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dengan tulus kepada :

1. Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si, AK., CMA., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Dr. Praptini Yulianti, Dra.Ec., M.Si., selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
4. Dr. Masmira Kurniawati, SE., M.Si., selaku Ketua Progam Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

5. Yetty Dwi Lestari, SE., M.T selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, ilmu dan pengetahuan yang sangat bermanfaat dan membantu kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kepada seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, khususnya bapak ibu dosen dan staf Departemen Manajemen, terima kasih atas bimbingan dan ilmu-ilmu yang telah diberikan selama menjalani perkuliahan.
7. Kedua orang tua penulis, Hatta Edison dan Retno Anggorowati, dan Soraya Andromeda Edison, Raisa Centauri Edison dan Altair Aldy Edison kakak dan adik penulis, yang memberikan dukungan, serta doa yang tidak pernah putus sepanjang hidup. Terima kasih Bapak, Ibu, Kakak dan Adik.
8. Terima kasih atas segala bantuan, kesabaran, dukungan, dan motivasi dari sahabat pertama di kampus, Faruk, Dimas, Fajar, Arithea, Varin, Mia, Nova.
9. Kepada Nico, Ohm, Juan, Koko, Aldy, Oki, Dony, Bima, Dedy, Ali, Reizka, Robbin, Affan, Yulia, Ayu, Mia, Soffi, Pocin, Ani, dan teman sepermainan, Terima kasih telah menjadi teman seperjuangan yang juga memberikan banyak saran, dukungan, motivasi serta inspirasi. Tanpa motivasi kalian untuk terus bertahan, skripsi ini tidak akan selesai.

10. Brotherhood 2009, terima kasih telah menjadi teman angkatan memberikan banyak pengalaman yang menyenangkan. We Can Do It!
11. Seluruh staf, karyawan, dan pimpinan PT. Andromeda GalactiCorp yang turut serta membantu proses penyelesaian skripsi dan terimakasih atas ketersediaannya untuk menjadi objek penelitian.

Tidak menutup kemungkinan adanya kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang dikarenakan keterbatasan pengetahuan, akses, referensi, dan pengalaman. Untuk itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak yang membaca skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Akhir kata, semoga tulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca pada umumnya, dan bagi peneliti pada khususnya.

ABSTRAK

Perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini menimbulkan persaingan yang cukup ketat. Setiap harinya muncul pelaku bisnis yang memperkenalkan bidang usahanya sehingga dunia bisnis semakin kompetitif. Perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antar perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain, menyebabkan pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan.

Diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dianggap sebagai suatu metode pengukuran kinerja yang tepat karena mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan serta dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti tentang perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dan prioritas perbaikan dengan metode *analytical hierarchy process* pada perusahaan pengadaan barang dan konsultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* menghasilkan 9 KPI. Dari hasil olah data dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process* diperoleh bahwa perspektif pelanggan memiliki hasil pembobotan tertinggi dengan nilai 0,455; sedangkan Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki hasil pembobotan tertinggi kedua dengan nilai 0,263. Perspektif keuangan dengan hasil pembobotan 0,141 dan Perspektif *Learning & Growth* dengan hasil pembobotan 0,141.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process

ABSTRACT

The business development in this era of globalization pose a tight competition. Every day emerging businesses that introduce its business so that the business world is getting competitive. Tremendous changes in competition, production, marketing, human resource management and handling of intercompany transactions with the customer and the company with other companies, led to corporate performance measurement becomes important for management to evaluate the performance of the company and planning purposes in the future , Besides being used to assess the success of the company, performance measurement can also be used as a basis for determining the remuneration system in the company.

Required an appropriate performance measurement standards as a benchmark company in achieving its goals. One way that can be used in the measurement of performance is by the method of balanced scorecard. Balanced scorecard is considered as a method of measuring the right performance for measuring the performance of companies from financial and non financial aspects as well as in terms of internal and external companies. Therefore, this study will examine the design of performance measurement balanced scorecard method and priority repair methods analytical hierarchy process in general trade and consultancy.

The results showed that the design of performance measurement balanced scorecard method produces 9 KPI. From the results if the data using methods analytical hierarchy process gained that perspective customers have the highest weighting results to the value of 0,455; while the Internal Business Process Perspective has the highest weighting the results of the second with a value of 0.263. Financial perspective by weighting the results of 0.141 and Learning & Growth Perspective by weighting the results of 0.141.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK INDONESIA	vii
ABSTRAK INGGRIS.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Manajemen Kinerja.....	11
2.1.2. Konsep Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja.....	14
2.1.2.2. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.2.3. Metode dalam Pengukuran Kinerja.....	16
2.1.3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.3.1. Konsep dan Evolusi Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.3.2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.1.3.3. Komponen dalam <i>Balance Scorecard</i>	23
2.1.3.4. Sistem Penerjemah Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif.....	27
2.1.3.5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.1.4. <i>Analytical Hierarchy Process</i>	30
2.1.4.1. Definisi <i>Analytical Hierarchy Process</i>	30
2.1.4.2. Konsep Dasar AHP.....	31
2.1.4.3. Nilai Skala Perbandingan	34
2.1.3.5. Kelebihan dan Kelemahan AHP.....	35
2.2. Penelitian Sebelumnya	37
2.3. <i>Research Question</i>	39

2.4. Kerangka Berpikir	40
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	41
3.2. Batasan Penelitian	42
3.3. Jenis dan Sumber Data	43
3.4. Prosedur Pengumpulan Data	43
3.5. Teknik Analisis	45
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Tahapan Awal Penelitian	49
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	49
4.1.2. Tahap Pelelangan Proyek	53
4.2. Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	55
4.2.1. Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi Organisasi	55
4.2.2. Identifikasi Indikator Kinerja	57
4.2.3. Validasi Rancangan Awal Indikator Kinerja	59
4.2.4. <i>Strategic Map</i>	61
4.2.5. Pembobotan dengan Metode AHP	64
4.2.5.1. Hasil Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ...	66
4.2.5.2. Hasil Pembobotan <i>Lag Indicators</i> Dan <i>Lead Indicators</i>	66
4.2.5.3. Hasil Pembobotan <i>Global Lead Indicators</i>	69
4.3. Analisis Data dan Pembahasan	70
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan.....	74
5.2. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
Tabel 2.2 Perbandingan Matriks	32
Tabel 2.3 Skala Utama Model AHP.....	34
Tabel 4.1 Rancangan Awal Indikator Kinerja	58
Tabel 4.2 Hasil Validasi Rancangan Awal Indikator Kinerja.....	59
Tabel 4.3 Hasil Pembobotan Setiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	65
Tabel 4.4 Hasil Pembobotan Perspektif Pelanggan	66
Tabel 4.5 Hasil Pembobotan Perspektif Keuangan.....	66
Tabel 4.6 Hasil Pembobotan Perspektif Internal Proses Bisnis	66
Tabel 4.7 Hasil Pembobotan Sub Kriteria Kualitas Proses Kerja.....	67
Tabel 4.8 Hasil Pembobotan Perspektif <i>Learning and Growth</i>	67
Tabel 4.9 Hasil Pembobotan Global	68



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif.....	27
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	39
Gambar 3.1 Diagram Alur Metodologi Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Andromeda GalactiCorp	52
Gambar 4.2 Tahap Pelelangan Proyek.....	53
Gambar 4.3 <i>Strategy Map</i>	60
Gambar 4.4 Diagram Hierarki Penentuan Prioritas	64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara Perusahaan

Lampiran 2 Hasil Rancangan Awal Indikator Kinerja

Lampiran 3 Hasil Olah Data *Analytical Hierarchy Process*

Lampiran 4 Hasil Spesifikasi Ukuran Kinerja



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini menimbulkan persaingan yang cukup ketat. Setiap harinya muncul pelaku bisnis yang memperkenalkan bidang usahanya sehingga dunia bisnis semakin kompetitif. Perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antar perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain, menyebabkan pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Berbagai informasi informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang serta cepatnya perubahan lingkungan perusahaan telah menjadikan informasi menjadi harta yang berharga bagi perusahaan (*Intangible Assets*) serta berguna untuk mengukur kinerja perusahaan. Informasi yang cepat dan akurat mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan mempengaruhi strategi dan perencanaan perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki perusahaan.

Menurut Wibowo (2007), pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Menurut Wibowo (2007) terdapat beberapa pendekatan yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, diantaranya adalah *Balanced Scorecard*, *The European Foundation for Quality Management Model*, *Economic Value Added*, dan *Traditional Financial Measures*. Sebelum ditemukannya metode *Balanced ScoreCard*, setiap perusahaan mengukur efektifitas kinerja perusahaan hanya berdasarkan aspek finansial, kenapa hanya berdasarkan aspek finansial? Jawabannya sederhana karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa. Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi.

Keunggulan utama *balanced scorecard* (Bernadine, 2001) adalah mencakup secara keseluruhan perspektif kinerja jangka panjang perusahaan secara berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan antara jangka panjang maupun jangka pendek, serta kinerja internal dan kinerja eksternal perusahaan. *Balanced scorecard* mengukur pengukuran kinerja dari empat perspektif, yaitu *customer perspectives*, *internal perspectives*, *learning & growth perspectives* dan *financial perspectives*. Sedangkan metode pengukuran *the european foundation for quality management model* hanya fokus pada kepemimpinan untuk mencapai kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja dan dampak pada masyarakat.

Oleh karena itu faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen suatu perusahaan, Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan *applicable* bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya baik secara keuangan dan non keuangan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Sejarah *Balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah

suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran).

Banyak organisasi swasta pemerintah dan nirlaba yang telah menggunakan *balanced scorecard*. 60% dari 1000 organisasi dalam Fortune menggunakan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* semakin banyak diadopsi di Eropa, Australia dan Asia oleh organisasi besar, menengah dan kecil (Darwanto, 2003). Lebih lanjut Darwanto (2003) menyebutkan industri pengguna *balanced scorecard* sendiri terdiri dari berbagai macam perusahaan, seperti bank, jasa konsultasi, IT, perminyakan, farmasi, penerbangan, asuransi, manufacturing, perusahaan dagang, distribusi, termasuk perusahaan konstruksi. Suwignjo (2011) melakukan penelitian tentang perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT X sebagai kontraktor rekaman PLN, yang berjudul "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Integrasi *Balanced Scorecard*, kriteria MBNQA Versi Sektor Jasa dan Quality

Function Deployment (QFD)”. Hasil penelitian tersebut adalah dalam penerapan sistem pengukuran kinerja baru dengan proses integrasi BSC dan MBNQA ke dalam QFD pada PT X tidak mengalami hambatan yang berarti.

Oleh karena itu, konsep *Balanced scorecard* bisa digunakan sebagai terobosan cerdas dan inovatif yang membantu perusahaan untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen. Menyadari akan pentingnya penerapan konsep *Balanced scorecard* yang efektif sesuai (*applicable*) dengan kebutuhan manajemen perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu *technical trade* dan *consultancy*.

Maka penulis mencoba melihat kemungkinan penerapan *Balance Scorecard* di perusahaan PT. *Anderomeda Galaxy Corp.* Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* dilengkapi ukuran finansial dengan kriteria yang diukur dari tiga perspektif tambahan, yaitu *customer*, *internal business process* dan *learning & growth*, karena itu memungkinkan perusahaan untuk melacak hasil *financial* sekaligus memantau *progress* dalam membangun kemampuan dan memperoleh asset tidak berwujud yang mereka perlukan untuk pertumbuhan dimasa depan.

Menurut Bernadine (2001), empat perspektif kinerja yang terumus dalam *balanced scorecard* merupakan instrument yang dapat diandalkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan secara terencana dan interegative antara perwujudan kinerja keuangan dan non keuangan. Sasaran dari perwujudan berbagai perspektif kinerja tersebut meliputi keefektifan biaya, membangun

kepercayaan pelanggan, menjalin hubungan kemitraan dengan para pemasok serta meningkatkan komitmen dan kompetensi segenap sumberdaya manusia yang ada di perusahaan.

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang teknikal perdagangan dan konsultan adalah PT. Andromeda GalactiCorp. Selama ini perusahaan dalam pengukuran kinerja hanya berdasrakan aspek keuangan saja. Penilaian kinerja dari aspek non keuangan belum pernah dilakukan. Peningkatan kinerja keuangan lebih diutamakan dan menjadi perhatian manajemen. Kinerja non keuangan seperti kepuasan konsumen, produktivitas, dan kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa yang bisa memenuhi keinginan konsumen terabaikan. Penulis berharap setelah mengetahui manfaat dari pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, manajemen mampu memahami metode *balanced scorecard*, mengapa metode *balanced scorecard* ini muncul di dalam dunia manajemen organisasi, serta berbagai keunggulan yang diberikan oleh metode ini untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dan pada langkah selanjutnya perusahaan PT. Andromeda GalactiCorp ini dapat menerapkannya dan memenuhi visi dan misi perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengambil judul **“Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* dan Penentuan Prioritas *Analitycal Hierarchy Process* pada PT. Andromeda GalactiCorp. Surabaya”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian adalah:

1. Bagaimana perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai upaya peningkatan kinerja pada perusahaan PT. Andromeda GalactiCorp?"
2. Bagaimana pembobotan prioritas kinerja berdasarkan *Analytical Hierarchy Process* pada PT. Andromeda GalactiCorp?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah diatas adalah:

1. Menyusun rancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. Andromeda GalactiCorp dengan metode *balanced scorecard*.
2. Menyusun bobot prioritas kinerja PT. Andromeda GalactiCorp dengan metode *analytical hierarchy process*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dasar penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain sebagai berikut:

A. Bagi Penulis

Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan serta pengalaman khususnya mengenai pemahaman penerapan dan perancangan konsep *balanced scorecard* pada suatu perusahaan. Serta dapat memberikan kesempatan untuk mengadakan pembahasan terhadap ilmu yang diberikan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

B. Bagi Perguruan Tinggi

Dapat dijadikan referensi bagi para akademisi maupun praktisi dalam menambah wawasan serta dapat digunakan sebagai informasi untuk penelitian selanjutnya.

C. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bahan pertimbangan dan evaluasi guna melakukan pengukuran kinerja khususnya di bidang jasa konsultan perijinan dan teknikal perdagangan.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam sistematika skripsi ini penulis membagi menjadi lima bab yang disusun secara berurutan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan skripsi yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah untuk mengupayakan permasalahan pada obyek yang diteliti, tujuan dari penelitian yang dilakukan, manfaat yang didapat dari penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang menguraikan teori atau landasan berpijak yang diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, antara lain meliputi teori, konsep, dan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang Perum (Perusahaan Umum), strategi dan manajemen strategi, visi dan misi, kinerja dan pengukuran kinerja perusahaan, *balanced scorecard*, dan penelitian terdahulu. Tinjauan pustaka tersebut selanjutnya akan digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan bagaimana penelitian untuk skripsi dilakukan, diantaranya terdiri dari pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknis analisa data. Karena penelitian ini bersifat kualitatif maka tidak diperlukan untuk mengidentifikasi variabel dan menjelaskan definisi operasional, tetapi diganti dengan penjelasan mengenai kesesuaian rumusan masalah dengan pendekatan yang dipilih dan mengajukan rancangan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab inti penelitian yang menguraikan deskripsi atau gambaran umum obyek dan subyek penelitian, proses penulisan penelitian mulai dari pengumpulan dan pengolahan data, serta penyusunan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir dari penelitian ini mengemukakan kesimpulan dari seluruh tulisan-tulisan yang ada pada skripsi ini dan disertai saran-saran yang diberikan sebagai masukan untuk pihak perusahaan dan pihak-pihak yang memerlukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong, 2004 (dalam Wibowo, 2007) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang di sepakati.

Menurut Amstrong dan Baron, 1998 (dalam Wibowo 2007) manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.

Wibowo (2007) mendefinisikan manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya manajemen kinerja pada intinya membantu organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif. Organisasi yang mampu mengintegrasikan manajemen kinerja dengan baik akan mempermudah organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan serta mengevaluasi dan memperbaiki kinerja organisasi.

Adapun beberapa manfaat manajemen kinerja (Wibowo, 2007):

1. Menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu.
2. Memperbaiki kinerja.
3. Memotivasi pekerja.
4. Meningkatkan komitmen.
5. Mendukung nilai-nilai inti.
6. Memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan.
7. Meningkatkan dasar keterampilan.
8. Mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan.
9. Mengusahakan basis perencanaan karier.
10. Membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah.
11. Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan.
12. Mendukung program perubahan budaya.

2.1.2 Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan pekerjaan terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang

ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2007).

Menurut Schuler dan Jackson (dalam Sitompul, 2010) pengukuran kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Dengan demikian, suatu perusahaan sangat membutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan apakah para pekerja menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja juga dapat membantu perusahaan dalam mengetahui performa dari perusahaan tersebut. Menurut Niven (dalam Ayvas, 2011) langkah-langkah yang akan digunakan dalam mengevaluasi performa diantaranya:

1. Berhubungan dengan strategi.
2. Dinyatakan dalam jumlah.
3. Harus dapat dicapai.
4. Harus dimengerti.
5. Menjadi sebanding.

6. Memiliki hubungan.
7. Memiliki definisi umum.

2.1.2.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Itner *et al* (dalam Zakaria, 2011) menjelaskan bahwa suatu sistem pengukuran kinerja strategik adalah :

1. Menyediakan informasi yang memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi strategi yang menawarkan potensial tertinggi untuk pencapaian sasaran perusahaan.
2. Meluruskan proses manajemen, seperti tatanan tujuan, pembuatan keputusan dan evaluasi kinerja dengan pencapaian dari pilihan sasaran strategis.

Dalam mengaplikasikan sistem pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi diperlukan langkah-langkah agar sistem ini dapat berjalan dengan baik. Seperti yang ditulis oleh Smilary (dalam Zakaria, 2011) mengusulkan tujuh prinsip dalam mendesain sistem pengukuran kinerja yang meliputi:

1. Ukuran harus secara langsung dihubungkan dengan strategi perusahaan.
2. Ukuran non-keuangan harus digunakan.
3. Sistem ini harus mengakui bahwa ukuran-ukuran tersebut berbeda untuk tiap bagian (departemen).
4. Sistem ini menyatakan bahwa ukuran-ukuran tersebut dapat sesuai dengan keadaan yang ada.

5. Ukuran-ukuran tersebut harus *simple* dan mudah digunakan.
6. Ukuran-ukuran tersebut menyediakan umpan balik yang cepat.
7. Ukuran-ukuran tersebut didesain untuk menstimuli perbaikan berkelanjutan lebih dari sebatas pengawan saja.

2.1.2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Robert & Anthony (dalam Wahyuni, 2011), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1. Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan. Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

2.1.2.3 Metode-Metode Dalam Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut (Wibowo, 2007):

1. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan serangkaian ukuran yang memberikan manajer puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif. Manajer harus melihat bisnis dalam empat perspektif yaitu:

- a. *Customer perspectives*, tentang bagaimana pelanggan melihat perusahaan.
- b. *Internal perspectives*, tentang apa yang harus dilampaui oleh perusahaan.
- c. *Innovation and learning perspectives*, tentang kemampuan perusahaan melakukan perbaikan dan menciptakan nilai.
- d. *Financial perspectives*, tentang bagaimana perusahaan melihat pemegang saham.

2. *The European Foundation for Quality Management Model*

Terdapat indikasi bahwa kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja dan dampak pada masyarakat dicapai melalui kepemimpinan. Hal ini mendorong kebijakan dan strategi, manajemen pekerja, sumber daya dan

proses mengarah pada keunggulan hasil bisnis. Terdapat sembilan elemen pada model ini:

- a. Kepemimpinan, tentang bagaimana perilaku dan tindakan tim eksekutif dan semua pimpinan lain memberi inspirasi, mendukung dan meningkatkan budaya *total quality management*.
- b. Kebijakan dan strategi, tentang bagaimana organisasi memformulasikan, menyebarkan dan mereview kebijakan dan strategi dan mengubahnya ke dalam rencana dan tindakan.
- c. Manajemen sumber daya manusia, tentang bagaimana organisasi merealisasikan potensi sepenuhnya dari segenap sumber daya manusianya.
- d. Sumber daya, tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.
- e. Proses, tentang bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengelola, mereview dan memperbaiki prosesnya.
- f. Kepuasan pelanggan, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pelanggan eksternalnya.
- g. Kepuasan pekerja, tentang apa yang diperoleh organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pekerjanya.
- h. Dampak pada masyarakat, tentang apa yang dicapai organisasi dalam memuaskan kebutuhan konsumen dan harapan masyarakat lokal, nasional dan internasional.

- i. Hasil bisnis, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan sasaran bisnis yang direncanakan dan memuaskan kebutuhan dan harapan setiap orang dengan kepentingan finansial dalam organisasi.

3. *Economic Value Added*

Terdapat empat ukuran favorit dalam model *Economic Value Added* ini. Yaitu sebagai berikut:

- a. *Added value* merupakan perbedaan antara nilai pasar dari output perusahaan dan biaya inputnya.
- b. *Market value added* merupakan perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan total investasi kapital. Jika positif, akan mengindikasikan diciptakannya kekayaan pasar saham.
- c. *Cash flow return on investment* membandingkan *cash flow* disesuaikan inflasi dengan *gross revenue* disesuaikan inflasi, untuk menemukan *cash flow return on investment*.
- d. *Total shareholder return* merupakan apa yang sebenarnya diperoleh pemegang saham, misalnya perubahan dalam nilai kapital plus deviden.

4. *Traditional Financial Measures*

Merupakan ukuran finansial tradisional, yang antara lain termasuk: *return on equity*, *return on capital employed*, *earning per share*, *price/earning ratio*, *return on sales*, *assets turnover*, *overall overheads/sales ratio*, *profit or sales or added value per employer*, *output per employee* (produktivitas).

2.1.3 Konsep Balanced Scorecard

2.1.3.1 Konsep dan Evolusi Perkembangan Balanced Scorecard

Balanced scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin David P. Norton menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka panjang dan kinerja jangka pendek. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard*, yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan (Mulyadi, 2009).

Ada banyak jenis metode pengukuran, *balanced scorecard* adalah sebuah sistem manajemen yang dapat memotivasi proses perbaikan bidang produk,

pelanggan dan pengembangan pasar (Kaplan dan Norton, 1993). Dalam implementasi *balanced scorecard* tentu saja perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari mengukur setiap pelaksanaan kepemimpinan organisasi dan menilai faktor yang berperan dalam pencapaian kesuksesan organisasi (Kaplan dan Norton, 2010).

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) *balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2009).



Tabel 2.1**Konsep Balanced Scorecard**

Perspektif Keuangan	Return on Investment	Cost Efficiency	Assets	Revenue Mix
Perspektif Pelanggan	Pelanggan Baru	Pelanggan Lama	Kecepatan Layanan	
Perspektif proses Bisnis internal	Cycle Time	On-Time	Cycle Effectiveness	
Perspektif Pertumbuhan	Skill Coverage	Quality Work Life		

Sumber: Mulyadi dalam Bernadine, 2001. Pentingnya Peranan Balanced Scorecard dalam Proses Strategi Bisnis.

Konsep *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menyeimbangkan orientasi kinerja eksekutif perusahaan untuk tidak hanya terpaku pada kinerja keuangan dan tidak hanya berorientasi pada kinerja jangka pendek. Pengukuran kinerja yang komprehensif bagi masa depan perusahaan meliputi kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis dan pertumbuhan. Sehingga dengan adanya pengukuran yang komprehensif tersebut maka kinerja keuangan yang diwujudkan oleh perusahaan merupakan sumbangan dari terwujudnya kinerja dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, pengelolaan bisnis yang efektif dan pengembangan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

2.1.3.2 Pengertian Balanced Scorecard

Dalam Mulyadi (2009), *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan hasil kinerja sesungguhnya.

Balanced scorecard adalah catatan prestasi atau kinerja seseorang, meliputi catatan kinerja yang direncanakan, catatan kerja yang terealisasi, dan catatan perbandingan antar keduanya sebagai alat evaluasi atas kinerja orang yang bersangkutan. Adapun kata berimbang mengindikasikan adanya pengukuran seimbangan antara dua aspek variabel kinerja eksekutif, yaitu keseimbangan antara kinerja aspek keuangan dan aspek non-keuangan serta seimbangan antara kinerja jangka panjang dan jangka pendek (Bernadine, 2001).

Menurut Hansen dan Mowen (dalam Imelda, 2004) *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional.

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Huang, 2009) *balanced scorecard* adalah pengukuran keuangan dan non-keuangan, dan mewakili terjemahan dari strategi bisnis unit ke dalam langkah-langkah tujuan strategis jangka panjang dan mekanisme untuk mencapai dan memperoleh umpan balik mengenai tujuan tersebut. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam

empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif *learning & growth*.

Menurut Pinero (dalam Chen *et al*, 2011) *balanced scorecard* merupakan pendekatan yang ditujukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, sementara perspektif keuangan tradisional untuk mengukur aset nyata. Ini mencakup tiga perspektif (yaitu pelanggan, proses internal, dan *learning & growth*) untuk mengevaluasi aset berwujud dan modal intelektual. Strategi diperiksa dari perspektif keuangan dan non-keuangan berdasarkan data aktual.

Balanced scorecard adalah alat untuk menciptakan suatu kerangka kerja untuk kinerja manajemen strategis dengan tujuan untuk mentransformasikan misi dan strategi perusahaan ke pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1996) dan memberikan sudut pandang lebih luas tentang kinerja perusahaan untuk manajemen puncak. Dengan kata lain, *balanced scorecard* adalah transformasi strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang melibatkan semua karyawan (Erbasi dan Parlakaya, 2012).

2.1.3.3 Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan, mendapatkan profit yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya dipandang sebagai tujuan perusahaan. Perusahaan juga harus mampu bersaing dengan kompetitif dengan perusahaan lain.

Secara umum, perspektif keuangan adalah bagaimana stakeholder perusahaan memiliki rencana untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan

perusahaan, penanganan risiko dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Perspektif ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi yang sedang dijalankan oleh perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Mulyadi (2009) *balanced scorecard* memfokuskan penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan inisiatif strategi di perspektif *customer*, proses bisnis internal dan *learning & growth*. Dari ketiga perspektif inilah pemacu kinerja keuangan berada.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dalam hal pelanggan dan pasar. Langkah-langkah diperlukan dalam perspektif pelanggan adalah memberikan layanan yang diminta oleh pelanggan. Inti dasar pengukuran meliputi kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Langkah-langkah ini akan menjelaskan kepada manajer tentang siapa pelanggan mereka, bagaimana memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dari para pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan layanan yang memberikan nilai yang superior untuk pelanggan yang ditargetkan (Kaplan dan Norton, 1996).

Menurut Mulyadi (2009), berdasarkan paradigma *customer value strategy*, sasaran strategik dari perspektif *customer* dirumuskan sebagai berikut:

1. Produk/jasa bersaing di pasar global dengan basis kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya

Kandungan pengetahuan yang terdapat pada produk/jasa menjadi faktor daya saing global. Pengetahuan dimasukkan ke dalam produk/jasa melalui tiga saluran utama: (1) alat, (2) pekerjaan, dan (3) pengetahuan.

2. Produk dan jasa dipadukan menjadi satu dalam suatu tawaran (*offer*)

Untuk menentukan keluaran apa yang dihasilkan oleh perusahaan agar mampu melampaui harapan *customer*.

3. Produk/jasa dihasilkan melalui jejaring organisasi

Pembangunan jejaring organisasi (*organization network*) yang anggotanya terdiri dari berbagai perusahaan yang memiliki kompetensi inti tertentu dalam mata rantai nilai proses pembuatan produk dan penyerahan jasa. Melalui jejaring organisasi inilah *customer* memperoleh *value* terbaik oleh karena setiap mata rantai nilai produk/jasa dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kompetensi inti di bidangnya masing-masing.

4. Produk/jasa disediakan bagi *customer* dengan mobilitas tinggi

Organisasi perlu mendesain sistem informasi yang memungkinkan *customer* mengakses informasi tentang produk/jasa dan melakukan pembelian terhadap produk/jasanya dari mana saja, kapan saja, untuk dikirim ke mana saja sesuai dengan permintaan *customer*.

5. Kualitas hubungan merupakan pelipat ganda *value* yang diterima oleh *customer*.

Dewasa ini, teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) dalam membangun hubungan berkualitas: (1) antara karyawan dengan manajer, (2) antar fungsi dalam organisasi, (3) antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnis, dan (4) antara perusahaan dengan *customer*.

3. Perspektif Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Huang, 2009) kegiatan perusahaan dibagi menjadi empat proses, yaitu: inovasi, *customer management*, operasi dan peraturan dan lingkungan.

Perusahaan harus mampu melakukan tindakan secara internal untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. Kinerja yang efektif berasal dari proses, keputusan dan tindakan terjadi di dalam seluruh organisasi. Manajer perlu fokus pada operasi internal mereka yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996).

Dalam perspektif bisnis internal, fisik internal berdampak langsung pada ekonomi yang sering digambarkan seperti efisiensi, tingkat upah rata-rata, rasio ketidakhadiran. Beberapa faktor lain yang dapat diukur untuk memastikan bahwa bisnis internal perusahaan selaras dengan tujuan (Kaplan dan Norton, 1996) yang berhubungan dengan layanan kualitas, dengan indikator pada aksesibilitas, ketersediaan, kehandalan, keselamatan dan kenyamanan.

4. Persepektif *Learning and Growth*

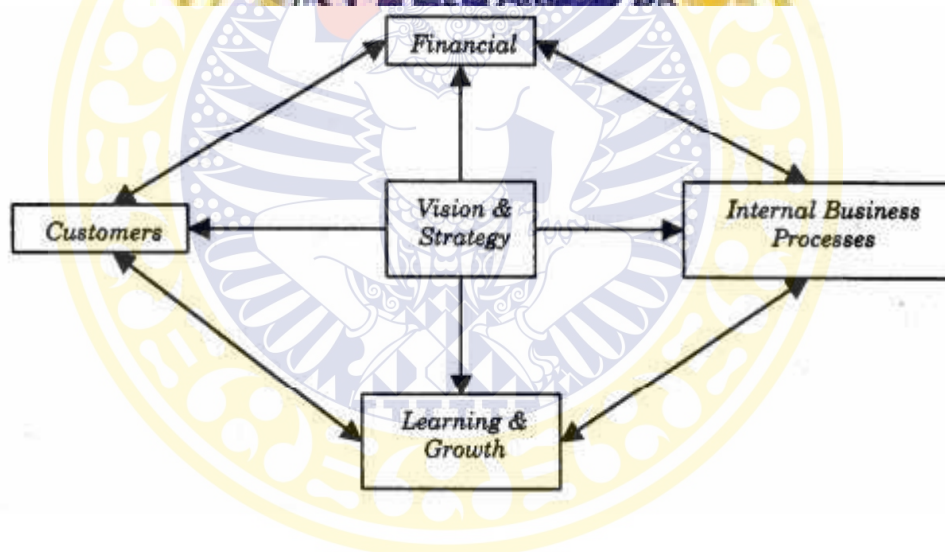
Kaplan dan Norton (dalam Huang, 2009) Perspektif *learning and growth* ini mengukur kemampuan karyawan, sistem informasi, dan keselarasan organisasi

dalam mengelola bisnis dan beradaptasi dengan perubahan bisnis yang ada. Keberhasilan dari proses tergantung pada keterampilan dan motivasi karyawan, serta ketepatan waktu dan informasi.

Dalam perspektif *learning and growth* dapat diukur dengan menilai kepuasan karyawan, keterampilan dan produktivitas. Pengukurannya dapat dilakukan cara mengukur tingkat produktivitas, pelatihan dan tingkat keahlian, perbaikan kinerja dan kinerja individu (Kaplan dan Norton 1996).

2.1.3.4 Sistem Penerjemah Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif

Balanced scorecard dapat membantu meghubungkan visi, strategi dan empat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 2.1



Sumber: Rohm, 2003 dalam Imelda. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam empat perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk

tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang, serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

Menurut Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* merupakan pendekatan strategis dan sistem manajemen kinerja yang dapat digunakan organisasi untuk pelaksanaan visi dan strategi. Empat proses manajemen yang dapat membantu untuk tujuan strategis jangka panjang dan jangka pendek (dalam Huang et al, 2011).

Sejalan dengan Niven (Wang et al, 2010) *balanced scorecard* menyebarkan strategi organisasi ke dalam komponen-komponen melalui tujuan, langkah-langkah, target dan inisiatif di masing-masing empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Penggunaan indikator yang berkaitan dengan pendekatan *balanced scorecard* banyak digunakan dalam strategi bisnis suatu perusahaan.

2.1.3.5 Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2009) *balanced scorecard* memiliki keunggulan dalam dua aspek, yaitu

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Penciptaan alat yang mampu meningkatkan kualitas perencanaan akan memperbaiki manajemen dan akan menghasilkan peningkatan hasil yang menjanjikan. *Balanced scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan bersifat strategik terdiri dari tiga tahap:

- a) Sistem perumusan strategik
- b) Sistem perencanaan strategik
- c) Sistem penyusunan progam

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategik adalah kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Komprehensif
- b) Koheren
- c) Berimbang
- d) Terukur

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas personil dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan. Pengelolaan kinerja personel terdiri dari lima tahap berikut ini:

- a) Perencanaan kinerja yang hendak dicapai oleh perusahaan
- b) Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan
- c) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja
- d) Pengukuran dan penilaian kinerja personel
- e) Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

2.1.4 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

2.1.4.1 Definisi *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Menurut Saaty (dalam Lee, 2008) *analytical hierarchy process* (AHP) pertama kali diperkenalkan oleh Saaty pada tahun 1971 untuk mengatur alokasi sumber daya langka dan perencanaan kebutuhan untuk militer. Sejak pengenalan, AHP telah menjadi salah satu metode *multiple-criteria decision-making* (MCDM) yang paling banyak digunakan dan telah digunakan untuk memecahkan masalah terstruktur. AHP fokus pada pembuatan serangkaian perbandingan berpasangan. Perbandingan ini digunakan untuk menentukan hierarki yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Dengan demikian, AHP dapat membantu pengambilan keputusan (Clinton, 2002). Menurut Dundar (dalam Erbas dan Parlakkaya, 2012) AHP dapat memberikan kesempatan untuk pengambilan keputusan yang efektif dalam memecahkan masalah pengambilan keputusan.

Teknik AHP adalah sebuah alat pengambilan keputusan multi-kriteria yang dikembangkan oleh Saaty (dalam Sari 2010). AHP adalah sebuah prosedur sistematis untuk mempresentasikan elemen-elemen dari berbagai macam masalah ke dalam bentuk hierarki. Sebuah hierarki merupakan struktur yang dimulai dari atas (sasaran dari sudut manajerial), kemudian ke tingkat menengah (kriteria/subkriteria yang mana tergantung pada level berikutnya) sampai pada tingkat terendah (biasanya terdiri dari daftar alternatif). AHP mengatur penyelesaian masalah ke dalam bagian-bagian kecil yang kemudian membantu pengambilan keputusan melalui model perbandingan berpasangan (*pairwise*

comparison) untuk menunjukkan hubungan kuat atau intensitas dari elemen-elemen yang ada dalam hirarki (Sharma dan Bagwat dalam sari, 2010).

Jurnal yang ditulis oleh Saaty (2008) menyatakan bahwa untuk membuat sebuah keputusan di dalam teknik AHP diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan masalah dan memutuskan solusi apa yang akan digunakan.
2. Struktur hierarki keputusan dari atas dengan tujuan keputusan, kemudian sasaran dari perspektif, melalui level menengah (berisi kriteria dan elemen-elemen yang berhubungan), sampai pada level terendah (yang biasanya berisi langkah alternatif).
3. Membuat sebuah matriks perbandingan berpasangan. Tiap elemen di level atas digunakan untuk membandingkan elemen-elemen di level tersebut dengan elemen bawahnya.
4. Menggunakan prioritas yang diperoleh dari membandingkan bobot prioritas di level tersebut dengan level dibawahnya. Lakukan ini untuk tiap elemen.

2.1.4.2 Konsep Dasar AHP

Dermawan (2004) memaparkan bahwa model AHP yang merupakan metode perbandingan atas alternatif solusi didasarkan atas konsep matriks. Adapun bangun dasar konsep ini:

Tabel 2.2

Perbandingan Matriks

C	X1	X2	X3	X4
X1	1	2	3	4
X2	½	1
X3	1/3	...	1	...
X4	¼	1

Sumber: Darmawan, 2004. *Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan & Perancangan Strategis*. Alfabeta-Bandung. Halaman 98

Contoh matriks di atas memperlihatkan perbandingan antara kolom x1-x4 dengan baris x1-x4. Nilai perbandingan kolom dengan baris harus dikaitkan terhadap sesuatu yang disebut faktor, kriteria atau properti. Perbedaan terletak dari cara perbandingan tersebut dibaca. Misalnya:

1. Bila baris yang dibaca maka:

Jika C dari X₁ dibandingkan dengan C dari X₂ maka $X_1 = 2 X_2$, atau bila X₁ dibandingkan X₂ dalam hal C maka $X_1 = 2 X_2$.

2. Bila kolom yang dibaca maka:

Jika faktor C dari X₂ dibandingkan terhadap kriteria C dari X₁, maka nilai perbandingannya adalah $X_2 = X_1/2$.

Dan demikian pula dengan perbandingan elemen lainnya. Perbandingan atas dasar konsep matriks ini menunjukkan bentuk pengandaian: "Jika faktor X elemen A lebih disukai dari faktor X elemen B dengan nilai V, maka berapakah V

untuk perbandingan faktor X elemen B terhadap faktor X elemen A". Jawabannya tentu akan sama, semenjak perbandingan antara keduanya merupakan perubahan posisi letak nilai perbandingan semata.

Dalam AHP, terdapat pembahasan tentang konsistensi antar elemen. Apabila elemen-elemen yang diperbandingkan hanya dua, masalah inkonsistensi tidak akan terjadi. Namun apabila elemen-elemen yang diperbandingkan terlalu banyak, maka konsistensi antar elemen akan sulit didapatkan. Yulia *et al*, (dalam Sari, 2010) menjelaskan tentang formula untuk *Consistency Index* (CI):

$$CI = \frac{CI_{max} - n}{n - 1}$$

Keterangan :

CI = consistency index

max = nilai eigen terbesar

n = jumlah elemen yang dibandingkan

Dalam penelitian ini permasalahan yang ada akan diuji dengan konsep matriks dari AHP ini. Yang akan digunakan untuk mencari bobot dari setiap kriteria/subkriteria dari keempat perspektif *balanced scorecard* dengan menggunakan perbandingan berpasangan. Validasi untuk pembobotan kriteria/subkriteria tersebut dengan cara penyebaran kuisisioner kepada pihak-pihak

yang bersangkutan, yang kemudian diberi bobot dengan skala antara 1-9. Dan proses untuk teknik AHP ini dipermudah dengan bantuan software expert choice 2000

2.1.4.3 Nilai Skala Perbandingan

Menurut Dermawan (2004), nilai yang terisi pada matriks perbandingan model AHP menunjukkan nilai kepentingan relatif satu elemen terhadap elemen lain dengan melihat faktor perbandingannya. Pada umumnya nilai yang ditetapkan untuk setiap sel matriks berada di antara 1 sampai 9. Model kuesioner skala 9 dipakai untuk mendapatkan gambaran tingkat preferensi tentang sesuatu.



Tabel 2.3
Skala Utama Model AHP

Intensitas Kepentingan/ Tingkat Preferensi	Definisi	Penjelasan
1	<i>Equal importance</i>	Dua aktivitas memberikan kontribusi sama terhadap tujuan
3	<i>Moderate importance</i>	Pengalaman dan penilaian memberikan nilai tidak jauh berbeda antara satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
5	<i>Strong importance</i>	Pengalaman dan penilaian memberikan nilai kuat berbeda antara satu aktivitas terhadap aktivitas lainnya
7	<i>Very strong importance</i>	Satu aktivitas sangat lebih disukai dibanding aktivitas lainnya
9	<i>Extreme importance</i>	Satu aktivitas secara pasti menempati urutan tertinggi dalam tingkatan preferensi
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan berdekatan	Penilaian kompromi secara numeris dibutuhkan semenjak tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkan tingkat preferensi

Sumber : Dermawan, 2004. *Model Kualitatif Pengambilan Keputusan & Perencanaan Strategis Alfabeta*. Bandung

2.1.4.4 Kelebihan dan Kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah (Syarifullah, 2010):

1. Kesatuan (*Unity*)

AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.

2. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*)

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*)

AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

5. Pengukuran (*Measurement*)

AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

6. Konsistensi (*Consistency*)

AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

7. Sintesis (*Synthesis*)

AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternative.

8. *Trade Off*

AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*)

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut (Syaifullah, 2010):

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.2 Penelitian Sebelumnya

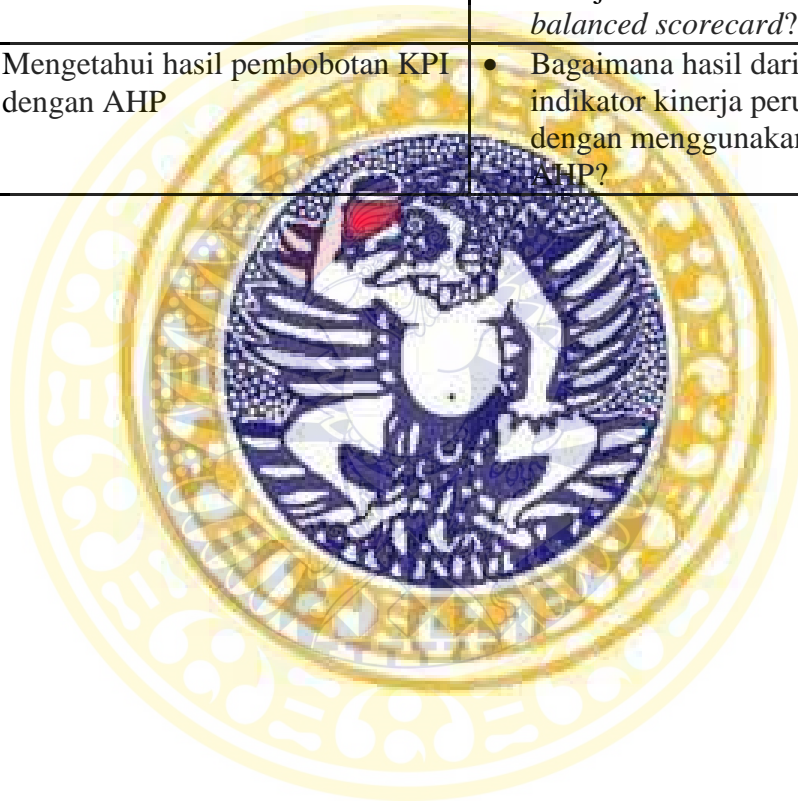
Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan berhubungan dengan penerapan *balanced scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja pada perusahaan. Adapun penelitian yang membahas tentang *balanced scorecard* antara lain:

1. Jurnal yang di tulis oleh Ferdinandus Agung Himawan, SE., MM.i dan Juarsah, SE.ii dengan judul “Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (STUDI KASUS PT. MAKRO INDONESIA CABANG PASAR REBO, JAKARTA)” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peluang atas pemanfaatan model *balanced scorecard* (BSC) dalam organisasi nirlaba. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja organisasi. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti, jurnal tersebut fokus terhadap penerapan *balanced scorecard* pada organisasi nirlaba.
2. Jurnal yang di tulis oleh Firdanis Setyaning Handika, Nasir Widha Setyanto, Remba Yanuar Efranto dengan judul “THE USING OF BALANCED SCORECARD METHOD TO IMPROVE COMPANY’S PERFORMANCE BASED ON ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS AND OBJECTIVES MATRIX (Case Study PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)” penelitian ini mengevaluasi kinerja perusahaan dengan menerapkan empat perspektif dalam *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, internal proses dan pertumbuhan & learning) dan *analytical hierarchy process*. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan *balanced scorecard* dan *analytical hierarchy process*. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti.
3. Jurnal yang di tulis oleh Yee-Ching Lilian Chan dengan judul “An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organizations” penelitian ini mengusulkan untuk menerapkan dan membandingkan kinerja organisasi dengan menerapkan *analytical hierarchy process* (AHP) dalam organisasi kesehatan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan *analytical hierarchy*

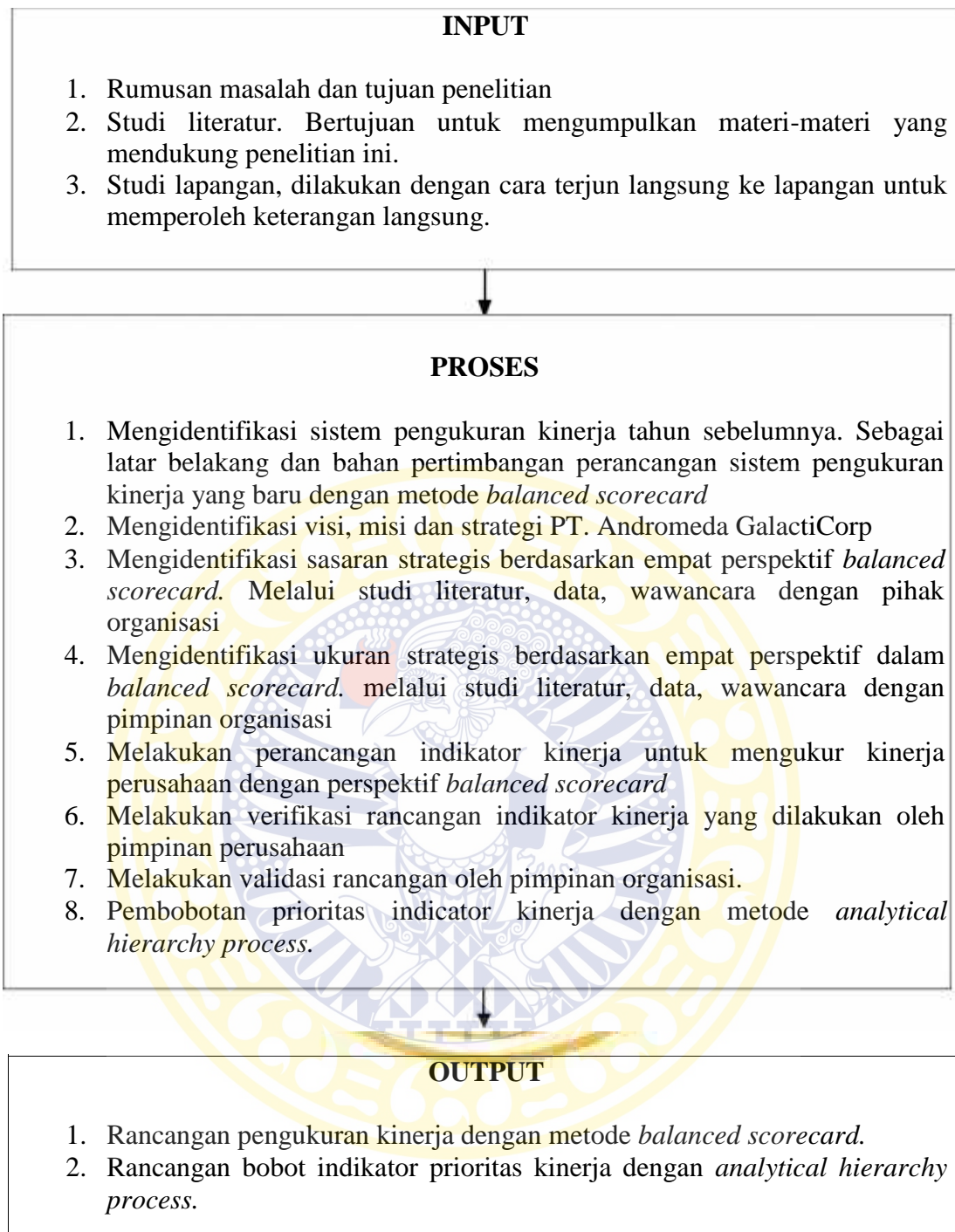
process. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek yang diteliti yaitu organisasi kesehatan.

2.3 Research Question

No.	Tema pertanyaan	Pertanyaan penelitian
1.	Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode <i>balanced scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tujuan strategis organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi? • Bagaimana indikator pengukuran kinerja sebelumnya yang digunakan oleh organisasi? • Bagaimana rancangan indikator kinerja berdasarkan metode <i>balanced scorecard</i>?
2.	Mengetahui hasil pembobotan KPI dengan AHP	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana hasil dari pembobotan indikator kinerja perusahaan dengan menggunakan metode AHP?



2.4 Kerangka berpikir



Gambar 2.2

Kerangka Berpikir

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pada bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah yang akan dilakukan selama penelitian berlangsung. Metode ini diharapkan agar penyusunan skripsi dapat disusun secara sistematis dengan teori pendukung sehingga mempermudah dalam penyusunan. Berdasarkan dengan rumusan masalah, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Menurut sugiyono (2013) yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kuwei, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik atau alamiah, karena objek penelitian tidak di manipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di objek dan setelah keluar dari objek relative tidak berubah. Menurut Maxfied dan Nasir, 1999

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi visi, misi dan strategi organisasi pada PT Andromeda GalactiCorp, yang diperoleh dari hasil wawancara kepada pihak internal dan merancang *key performance indicator* perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan validasi rancangan *key performance indicator* yang dilakukan oleh pimpinan

perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan pengamatan dari sudut pandang yang luas serta mencari hubungan antara konsep sebelumnya.

Metode kualitatif menggunakan beberapa bentuk pengumpulan data seperti wawancara, deskripsi observasi serta analisis dokumen. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat, karakter yang khas maupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Unit yang diteliti adalah PT Andromeda GalactiCorp, Surabaya. Dimana penelitian ini ditujukan pada alat pengukuran kinerja perusahaan yang belum menggunakan konsep pengukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek dalam perusahaan, sehingga hasil yang didapatkan pada penelitian ini mampu menghasilkan suatu ukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek melalui perancangan konsep *balanced scorecard*, sehingga dapat membantu perusahaan dalam memberikan umpan balik dalam keputusan strategi.

3.2. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Andromeda GalactiCorp. Terdapat batasan beberapa masalah yang telah ditentukan agar penelitian ini tetap pada tujuan awal, maka penulis menetapkan batasan-batasan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan hanya sebatas perancangan pengukuran kinerja, tidak melakukan pengukuran kinerja pada PT. Andromeda GalactiCorp

2. Penelitian ini membahas tentang menyusun bobot prioritas kinerja PT. Andromeda GalactiCorp dengan metode *analytical hierarchy process*.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dari sebuah penelitian ada dua jenis. Dalam penelitian ini akan menjelaskan pengertian dan aplikasi sumber data dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Data primer, merupakan data yang dikumpulkan dengan cara meninjau langsung ke PT Andromeda GalactiCorp yang menjadi obyek penelitian. Peninjauan dilakukan secara observasi dengan mengamati budaya perusahaan khususnya pada internal perusahaan serta melakukan wawancara dengan pimpinan dan karyawan terkait dengan data yang diperlukan.
2. Data sekunder, merupakan data yang didapatkan dari studi literatur untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan topik penelitian. Data ini berguna sebagai landasan teori yang dapat diperoleh dari studi kepustakaan.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Berbagai macam teknik pengumpulan data, namun dalam penelitian ini ada beberapa teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Studi pendahuluan

Pada tahap awal ini peneliti akan melakukan kunjungan PT. Andromeda GalactiCorp. Pada kunjungan tersebut, peneliti bermaksud untuk mencari dan

mengumpulkan data-data dibutuhkan dalam penelitian seperti visi dan misi serta strategi yang digunakan oleh PT. Andromeda GalactiCorp. Selain itu peneliti juga akan melakukan permintaan izin untuk melakukan penelitian dengan studi lapangan dan melakukan perancangan system pengukuran kinerja untuk PT. Andromeda GalactiCorp.

2. Studi kepustakaan

Tahap kedua adalah studi kepustakaan. Dimana studi ini dilakukan untuk mencari teori-teori, temuan dan penelitian lain yang mendasari kegiatan penelitian. Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan informasi tentang teori *balanced scorecard (BSC)* dan *analytic hierarchy process (AHP)*.

3. Studi lapangan

Tahap ketiga adalah studi lapangan. Studi ini dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh keterangan. Adapun tiga macam prosedur pengumpulan data yang meliputi:

a. Dokumentasi

Dokumen dapat berupa dokumen-dokumen tertulis yang resmi maupun tidak resmi. Pengumpulan data untuk dokumentasi meliputi profil perusahaan dan data-data kinerja PT. Andromeda GalactiCorp.

b. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dimana sehari-hari mereka berada dan bias melakukan aktivitasnya. Pada penelitian ini, observasi bertujuan untuk mengamati secara langsung kondisi proses bisnis yang ada di PT. Andromeda GalactiCorp.

c. Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai upaya pengumpulan data dengan melakukan dialog langsung dengan sumber data untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan untuk memperoleh data yang tepat. Dalam wawancara ini akan melibatkan direktur, karyawan bagian operasional dan pelaksana lapangan.

4. *Focus Group Discussion (FGD)* dan kuisioner, yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan baik secara lisan maupun tertulis kepada responden (pikak PT Andromeda GalactiCorp) dengan metode mengumpulkan salam satu meja untuk menyepakati satu kesepakatan.

3.5. Teknik Analisis

Tahapan yang digunakan dalam melakukan analisis data adalah sebagai berikut:

Tahap awal perancangan

1. Identifikasi rumusan masalah dan tujuan penelitian

Pada tahap ini dijelaskan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Identifikasi masalah membantu melihat dengan jelas sasaran tujuan dan sasaran penelitian yang dilakukan dengan observasi pada PT Andromeda GalactiCorp.

2. Tahap pengumpulan data

Dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian. Pengumpulan data dapat diperoleh dari pimpinan pada PT Andromeda GalactiCorp sebagai narasumber. Metode untuk pengumpulan data dapat berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja

1. Tahap perancangan *balanced scorecard*, dengan mengidentifikasi visi, misi dan strategi organisasi. Pada tahap perancangan *balanced scorecard* dibutuhkan identifikasi visi, misi dan strategi yang diterapkan oleh organisasi. Identifikasi dilakukan untuk mencari apa yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Tahap perancangan *key performance indicator* perusahaan

Indikator kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat baik kinerja dalam seluruh kegiatan organisasi. Penetapan indikator kinerja ini dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi kegiatan organisasi, dalam penetapan indikator kinerja juga perlu mempertimbangkan kesesuaian pencapaian kinerja dengan perencanaan organisasi, ketersediaan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kemungkinan kendala yang akan dihadapi.

3. Validasi rancangan *key performance indicator* oleh pimpinan organisasi Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ukuran apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT Andromeda GalactiCorp.

4. Tahap pembobotan dengan metode AHP

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuisioner dalam bentuk pembobotan KPI. Proses pembobotan KPI dilakukan oleh pimpinan PT Andromeda GalactiCorp. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memberi ranking KPI yang memiliki kontribusi terbesar hingga terkecil pada organisasi. Selanjutnya data pembobotan AHP ini dibantu dengan *software expert choice*. Pembobotan dengan AHP ini harus mempunyai syarat konsistensi 10%.

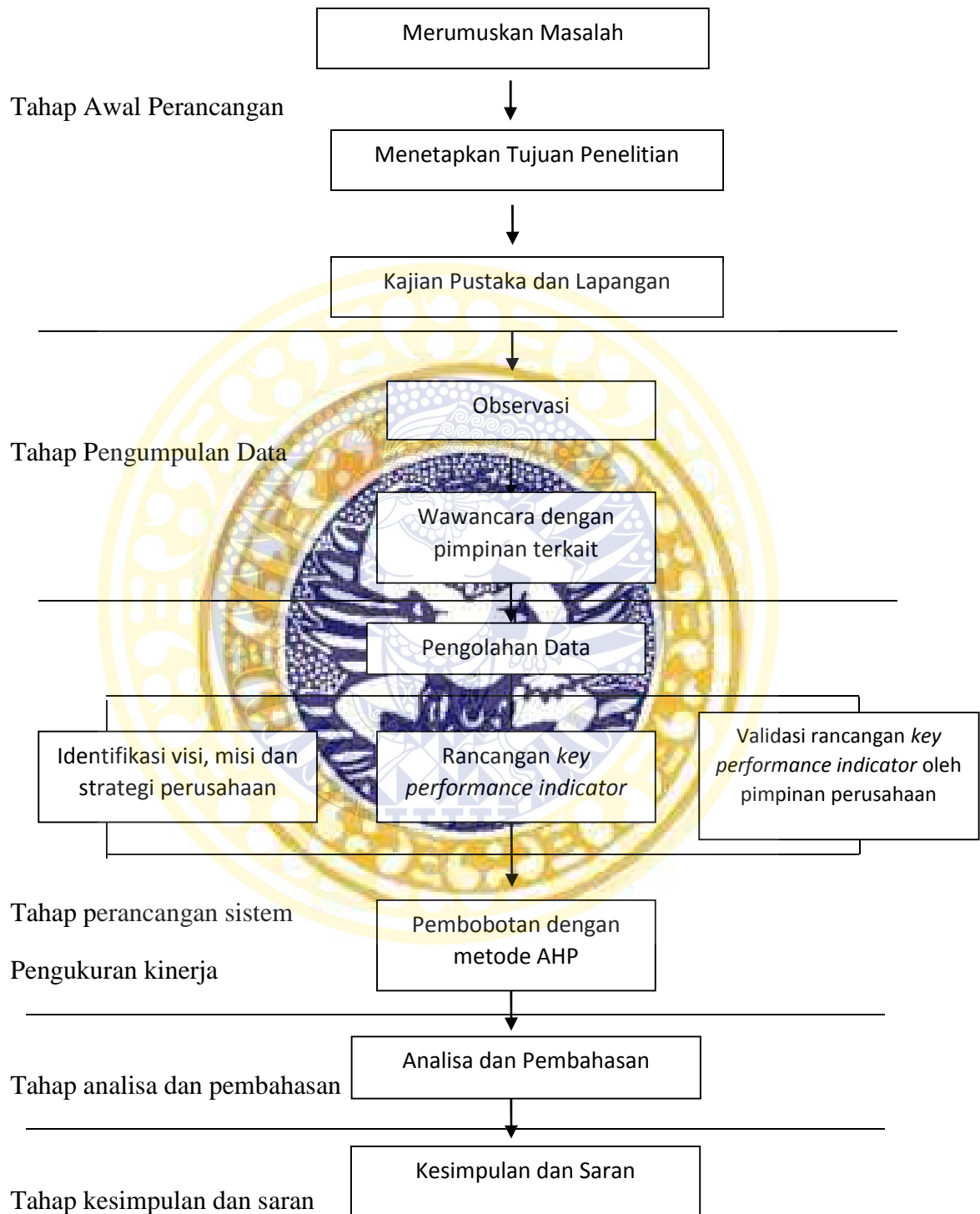
Tahap analisa data

1. Tahap analisa data

Setelah tahap pembobotan dengan AHP selanjutnya adalah melakukan analisis data. Tahapan ini dilakukan dengan mengidentifikasi analisis data untuk mengetahui bagian organisasi yang memiliki performa kurang baik.

2. Tahap penarikan kesimpulan dan saran

Pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Dari kesimpulan tersebut diharapkan dapat membantu dan mempermudah PT Andromeda GalactiCorp dalam melakukan pengukuran kinerja.



Gambar 3.1
Diagram Alur Metodologi Penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Tahap Awal Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Andromeda GalactiCorp merupakan badan usaha yang bergerak dalam bidang usaha perdagangan, supplier, distributor, perwakilan dari perusahaan yang barangnya dapat diperdagangkan dan sebagai konsultan. Berdiri pada tanggal 3 September 2015 di Surabaya.

Adapun bidang jasa perdagangan dan konsultan meliputi:

1. Supplier, untuk berbagai jenis barang
2. Segala jenis dan merk suku cadang perkapalan, antara lain filter untuk mesin kapal, turbin, dan suku cadang kapal lainnya.
3. Segala jenis dan merk alat navigasi perkapalan, antara lain radar, gyro compass, vertical gyro, GPS, speed log, dan peralatan navigasi lainnya.
4. Segala jenis peralatan selam dan persenjataan militer, antara lain swim vest, pendeteksi ranjau, dan perlataan militer bawah laut lainnya.
5. Segala jenis suku cadang dan perbengkelan kereta api, antara lain filter untuk mesin dan generator set, lifting jack untuk perbengkelan kereta api.
6. Sebagai konsultan dan vendor untuk segala perijinan untuk pembangunan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum.

7. Sebagai agen / biro reklame pada Stasiun pengisian Bahan Bakar Umum.
8. Dan membawahi beberapa retail Food and Beverage.

PT. Andromeda GalactiCorp merupakan pengembangan usaha dari badan usaha sebelumnya CV. Andromeda, yang lebih dulu bergiat di dunia bisnis perdagangan barang dan jasa konsultan, PT. Andromeda GalactiCorp dalam menjalankan kegiatan usahanya menjalin relasi dengan beberapa perusahaan asing sebagai supplier, instansi pemerintahan, instansi militer, dan juga dengan pihak swasta.

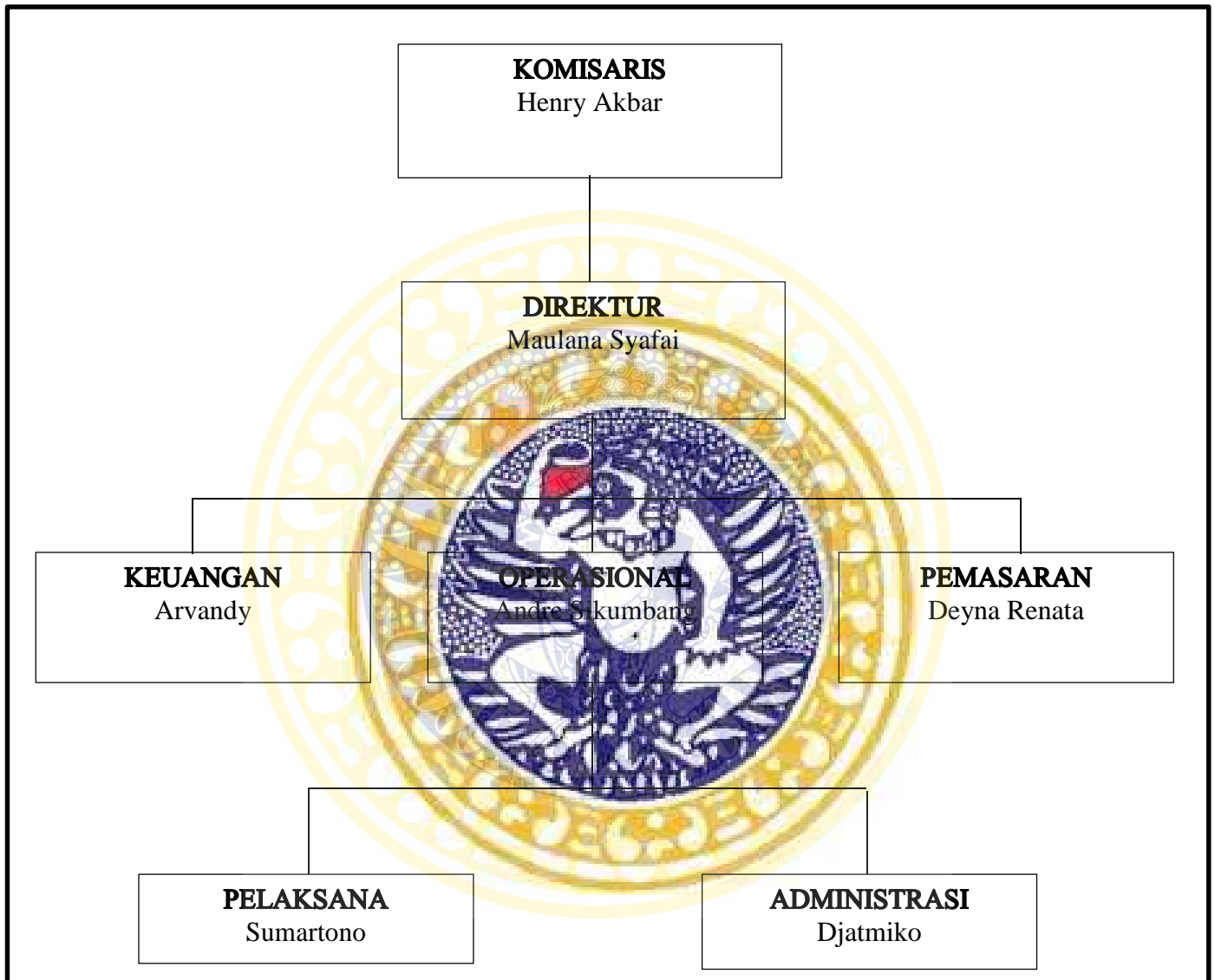
PT. Andromeda GalactiCorp perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan barang merupakan salah satu rekanan TNI AL yang bergiat di bidang pengadaan suku cadang dan peralatan kebutuhan kapal untuk beberapa KRI di wilayah Komando Utama dan Markas Besar TNI AL. Beberapa pekerjaan pernah diselesaikan antara lain, pengadaan suku cadang dan peralatan kebutuhan KRI di Markas Komando Armada Wilayah Barat (ARMABAR) dan Komando Lintas Laut Militer (KOLINLAMIL) Tanjung Priok, Jakarta. Selain itu juga pengadaan peralatan selam Swim Vest untuk satuan Komando Pasukan Katak (KOPASKA), dan beberapa kali mendatangkan layar dan tali untuk KRI Dewaruci di Markas Komando Armada Wilayah Timur (ARMATIM) Tanjung Perak, Surabaya.

Adapun beberapa perusahaan asing sebagai supplier dan pendukung untuk suku cadang kebutuhan angkatan laut, antara lain Caterpillar, MTU, Donaldson, Perkins, Dan lain-lain. Dan perusahaan supplier untuk mendukung alat navigasi antara lain Northrop Grumman, Japan Radio Co., Kelvin Hertz, Raytheon, dan lain-lain.

Selain bergerak di bidang perdagangan barang jasa, PT. Andromeda GalactiCorp juga bergerak di bidang konsultan, merupakan salah satu vendor dari perusahaan minyak dunia Royal Dutch Shell di Indonesia yaitu PT. Shell Indonesia. Salah satu kegiatan dari PT. Shell Indonesia adalah pengembangan investasi berupa Retail Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum di beberapa wilayah di Indonesia salah satunya di kota Surabaya dan Jawa Timur. Sedangkan peran PT. Andromeda GalactiCorp sebagai vendor yang mengurus segala hal yang terkait dengan perijinan antara PT. Shell Indonesia dengan pemerintah kota setempat, tentunya dengan mengikuti prosedur dan peraturan yang berlaku di wilayah yang menjadi rencana pembangunan retail SPBU dan ketentuan standar operasional dari PT. Shell Indonesia.

Adapun beberapa tahapan untuk menyelesaikan suatu proses perijinan untuk pendirian SPBU, mulai dari persepjuaan tetangga (NOC), ketentuan dan prosedur dari dinas terkait, hingga persetujuan walikota / bupati. Selain perijinan untuk pendirian SPBU, PT. Andromeda GalactiCorp merupakan agen / biro reklame terkait periklanan, mulai dari pembukaan tayang reklame, pembayaran pajak tahunan, hingga penutupan tayang reklame SPBU milik PT. Shell Indonesia di kota Surabaya dan beberapa wilayah di Jawa Timur.

Susunan struktur organisasi PT. Andromeda GalactiCorp adalah sebagai berikut :

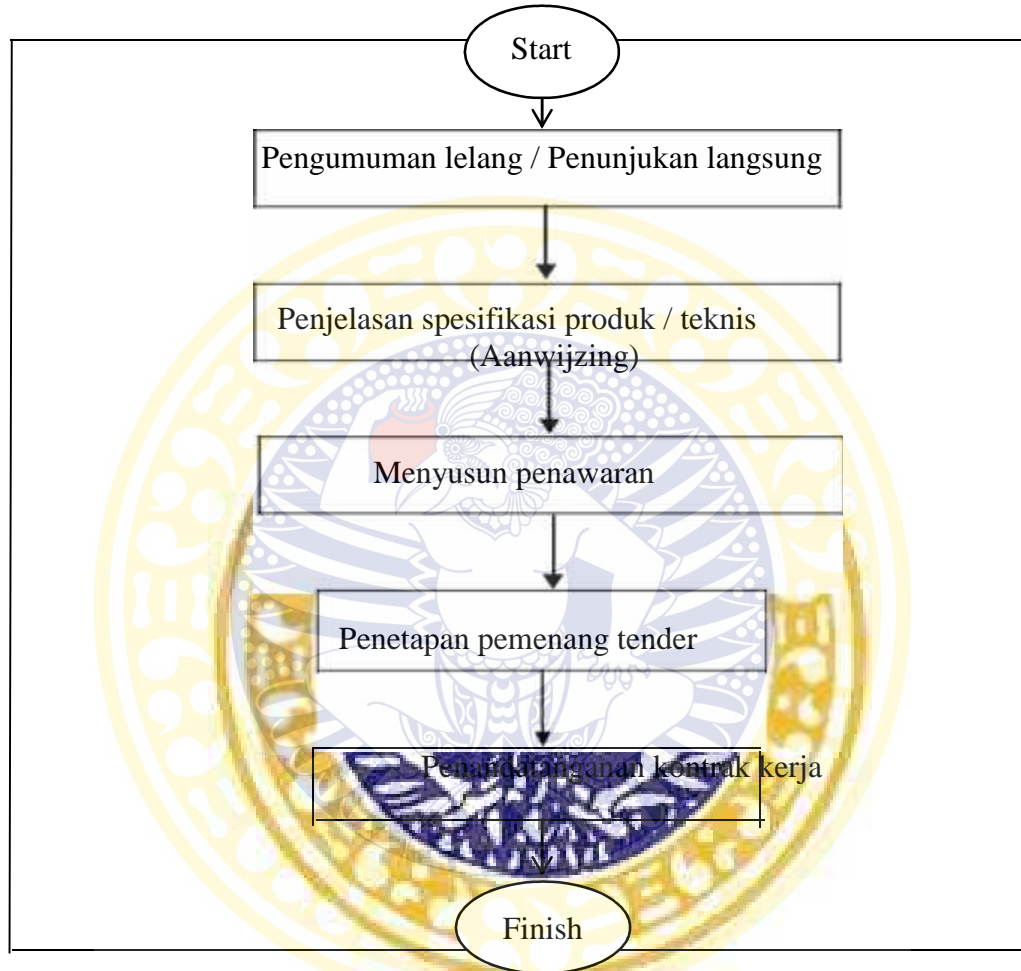


Sumber: Data Internal Perusahaan

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Andromeda GalactiCorp

4.1.2 Tahap Pelelangan Proyek

Gambar 4.2
Tahap Pelelangan Proyek



Sumber: Data internal perusahaan

Dalam suatu proyek pelelangan, Proses lelang ataupun penunjukan langsung akan diumumkan melalui pihak utama yang menjadi klien maupun partner bisnis perusahaan, yaitu Angkatan Laut dan PT. Shell Indonesia, melalui dinas terkait seperti Dinas Senjata dan Elektronika Angkatan Laut (DISENLEKAL) dan Dinas Material

dan Perbekalan Angkatan Laut (DISMATBEKAL). Kemudian di umumkan kepada rekanan yang akan menjadi peserta tender.

Penjelasan tender merupakan tahapan penting untuk mendapatkan kejelasan informasi tentang tender. Penjelasan tersebut meliputi jenis produk / barang, spesifikasi produk, lokasi proyek, jangka waktu kontrak, waktu pelaksanaan proyek, serta peraturan-peraturan terkait.

Selanjutnya tahap penyusunan penawaran harga, tahap ini perusahaan rekanan menentukan harga yang akan diajukan ataupun ditentukan oleh penyelenggara tender, yaitu Angkatan Laut. Penghitungan harga penawaran berdasarkan spesifikasi produk, jumlah produk, sumber daya yang terlibat, rentang waktu proses, pengeluaran tak terduga, dan kebutuhan lainnya yang terkait dengan proyek tersebut.

Setelah tahap penetapan harga, selanjutnya adalah tahap penetapan pemenang tender, ada beberapa faktor yang dipertimbangkan oleh pihak Angkatan Laut maupun PT.Shell Indonesia dalam menentukan pemenang tender. Antara lain yaitu harga dan kualitas, dan kinerja dari masing-masing rekanan maupun vendor. Jika pemenang sudah ditetapkan, selanjutnya adalah kontrak kerja antara perusahaan / instansi penyelenggara tender dengan rekanan pemenang tender.

4.2 Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

4.2.1 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Organisasi

PT. Andromeda GalactiCorp merupakan perusahaan perdagangan dan jasa konsultan yang masih tergolong baru di Surabaya. Untuk mencapai tujuan perusahaan di butuhkan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk mewujudkannya, maka PT. Andromeda GalactiCorp menetapkan visi sebagai berikut:

Visi: “menjadi perusahaan perdagangan dan jasa konsultan yang berkualitas, terbaik dan terpercaya bagi para pengguna jasa di seluruh Indonesia”. Untuk mendukung perusahaan dalam mencapai visinya, maka perusahaan menetapkan misionis sebagai berikut:

1. Memberi pelayanan yang terbaik, berkualitas dan berdaya saing tinggi, dan kepuasan kepada klien maupun partner bisnis.
2. Menjalinkan hubungan kerjasama yang baik dan solid dengan klien dan partner bisnis.

Setelah merumuskan visi dan misi dari perusahaan, tahap selanjutnya adalah penjabaran visi dan misitersebut kedalam setiap perspektif dalam balanced scorecard, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif *learning and growth*, yang nantinya akan dihubungkan dengan strategi yang digunakan oleh perusahaan. Dari hasil wawancara diperoleh strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan, yaitu:

- a. Perpektif pelanggan
Pada perspektif pelanggan strategi perusahaan mengarah pada usaha perusahaan dalam memberikan layanan yang diminta oleh pelanggan

pengguna jasa, bagaimana menjalin hubungan dengan pelanggan dan bagaimana memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dari para pelanggan.

Strategi dalam perspektif pelanggan meliputi:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan.
2. Meningkatkan hubungan dan loyalitas pelanggan.
3. Meningkatkan jumlah pelanggan dan partner bisnis

b. Perspektif keuangan

Dalam perspektif ini, perusahaan fokus pada strategi mendapatkan profit dengan memaksimalkan sumber daya yang ada. Strategi perspektif keuangan meliputi:

1. Meningkatkan profit perusahaan

c. Perspektif proses bisnis internal

Strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam perspektif bisnis internal mengarah pada tindakan secara internal guna meningkatkan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Strategi dalam perspektif proses bisnis internal meliputi:

1. Meningkatkan kualitas proses kerja.
2. Meningkatkan Produk berkualitas

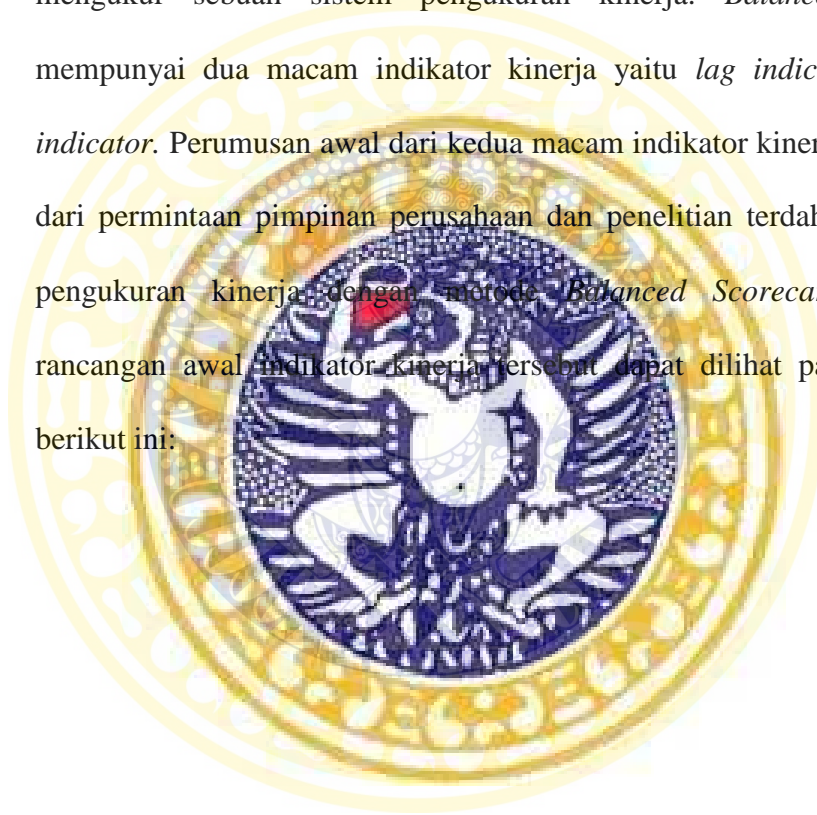
d. Perspektif *learning and growth*

Secara umum, strategi dalam perspektif ini berhubungan dengan kemampuan karyawan, sistem informasi dan kemampuan organisasi dalam mengelola dan beradaptasi dengan perubahan bisnis. Strategi dalam perspektif *learning and growth* ini meliputi:

1. Meningkatkan keahlian pegawai
2. Meningkatkan kepuasan pegawai.

4.2.2 Identifikasi Indikator Kinerja

Setelah menjabarkan tujuan-tujuan strategis, langkah selanjutnya adalah menyusun indikator kinerja bagi perusahaan. Langkah ini dimaksudkan untuk menetapkan hal-hal apa saja yang diperlukan untuk mengukur sebuah sistem pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* mempunyai dua macam indikator kinerja yaitu *lag indicator* dan *lead indicator*. Perumusan awal dari kedua macam indikator kinerja dirumuskan dari permintaan pimpinan perusahaan dan penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Mengenai rancangan awal indikator kinerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:



Tabel 4.1
Rancangan Awal Indikator Kinerja

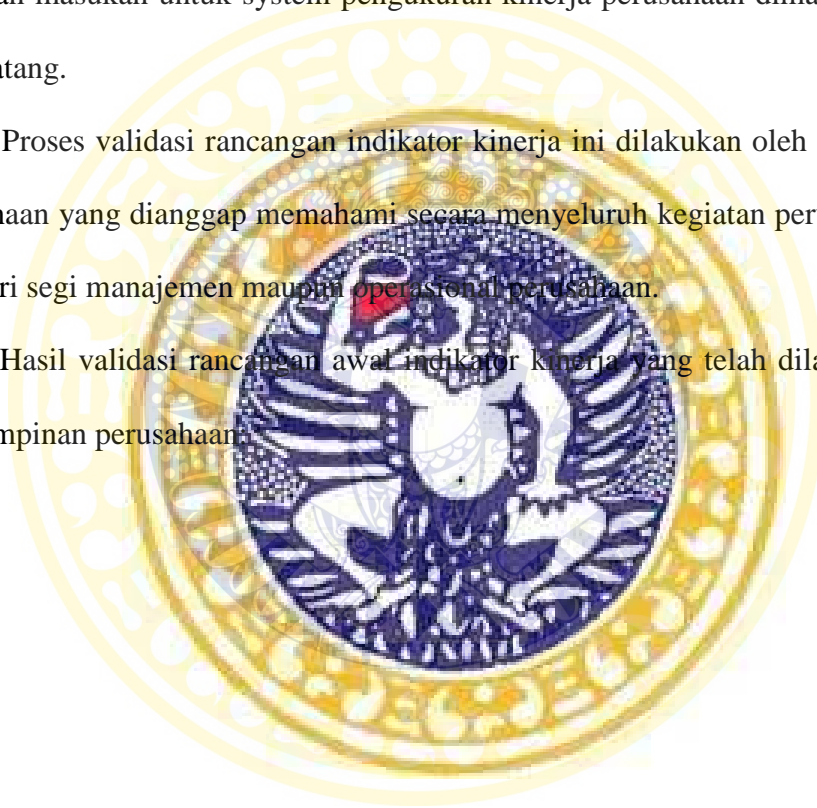
Perspektif	Lag indicators	Lead indicators
Financial	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan profit 	- Tingkat kenaikan laba bersih
Customers	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan konsumen • Loyalitas konsumen • Bertambah jumlah konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> - Indeks kepuasan konsumen - Rata-rata repeat order / proyek - Jumlah konsumen baru dalam setahun
Internal business	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas proses kerja • Produk berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan / proyek - Ketepatan dalam standar operasional - Kesesuaian dengan spesifikasi produk
Learning and Growth	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pegawai • Keahlian pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Indeks kepuasan pegawai - Tingkat produktivitas pegawai

4.2.3 Validasi Rancangan Awal Indikator Kinerja

Tahap validasi indikator kinerja sebagai tahap dimana KPI dari rancangan awal bisa digunakan sebagai indikator kinerja untuk pengukuran kinerja selanjutnya. Sehingga hasil dari pengukuran kinerja ini valid dan dapat dijadikan masukan untuk system pengukuran kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

Proses validasi rancangan indikator kinerja ini dilakukan oleh direktur perusahaan yang dianggap memahami secara menyeluruh kegiatan perusahaan baik dari segi manajemen maupun operasional perusahaan.

Hasil validasi rancangan awal indikator kinerja yang telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan

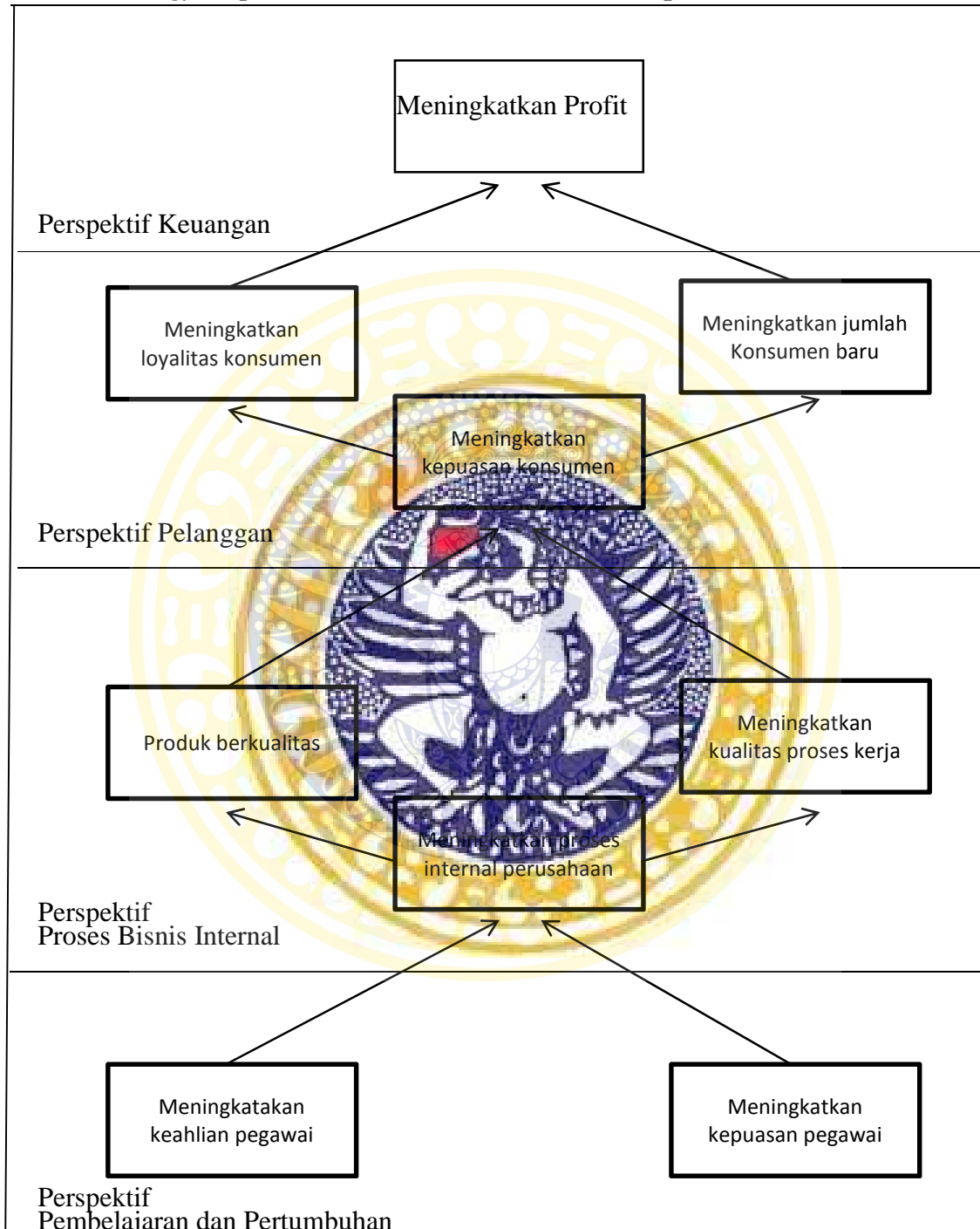


Tabel 4.2
Hasil Validasi Rancangan Awal Indikator Kinerja

Perspektif	Lag indicators	Lead indicators
Financial	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan profit 	- Tingkat kenaikan laba bersih
Customer	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan konsumen • Loyalitas konsumen • Bertambah jumlah konsumen 	- Indeks kepuasan pelanggan - Rata-rata repeat order / proyek - Jumlah konsumen baru dalam setahun
Internal business	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas proses kerja • Produk berkualitas 	- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan / proyek - Ketepatan dalam standar operasional - Kesesuaian dengan spesifikasi produk
Learning and Growth	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pegawai • Keahlian pegawai 	- Indeks kepuasan pegawai - Tingkat produktivitas pegawai

Setelah semua indicator kinerja disetujui oleh pimpinan perusahaan, dihasilkan sebuah rancangan system pengukuran kinerja yang sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*. Hasil validasi KPI dan rancangan system pengukuran kinerja dengan BSC dapat dilihat pada lampiran.

4.2.4 Strategy Map Pada PT. Andromeda GalactiCorp



Gambar 4.3
Strategy Map PT. Andromeda GalactiCorp

Strategy map dibuat dengan menghubungkan strategi organisasi yang berasal dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. *Strategy map* dari PT. Andromeda GalactiCorp berawal dari perspektif *learning & growth* dengan strategi meningkatkan keahlian pegawai dan meningkatkan kepuasan pegawai. Bahwasanya keahlian pegawai dan kepuasan pegawai memiliki keterkaitan dengan hasil kerja mereka dalam melaksanakan tugas dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan peningkatan keahlian pegawai dan kepuasan pegawai akan berpengaruh terhadap peningkatan proses internal perusahaan. Proses peningkatan internal perusahaan akan memberikan dampak pada kualitas proses kerja, dan produk yang berkualitas, serta mempermudah perusahaan dalam mendapatkan informasi. Peningkatan keahlian pegawai juga akan meningkatkan kesadaran pegawai akan kualitas proses kerja dimana perusahaan sudah memiliki standar operasional yang ditentukan oleh klien untuk keamanan dan etika kerja, khususnya untuk para pegawai lapangan. Konsep keselamatan dan etika kerja berdasarkan pada Shell General Business Principle (SGBP) dan Code of Conduct. Tujuannya adalah untuk mencegah setiap perbuatan yang dapat mengakibatkan penyelewengan ataupun penyalahgunaan wewenang. SGBP dan Code of Conduct diperuntukan bagi seluruh pegawai maupun vendor. Terkait dengan standart operasional akan berhubungan dengan peningkatan kualitas kerja. Standar proses kerja memungkinkan seluruh sumber daya manusia untuk bekerja lebih maksimal. Peningkatan kualitas kerja akan meningkatkan

produktivitas perusahaan seperti ketepatan waktu dan mencegah tindakan yang mengarah pada penyuapan dan korupsi. Kemudian sub kriteria dari peningkatan kualitas proses kerja adalah ketepatan waktu penyelesaian proyek, dimana pada proses ini ditentukan sendiri oleh penawaran perusahaan kepada klien. Peningkatan proses internal perusahaan juga berpengaruh pada kemampuan untuk mendapatkan informasi terhadap produk yang berkualitas sesuai dengan permintaan konsumen, dimana ada beberapa jenis atau tingkatan kualitas terhadap suatu barang.

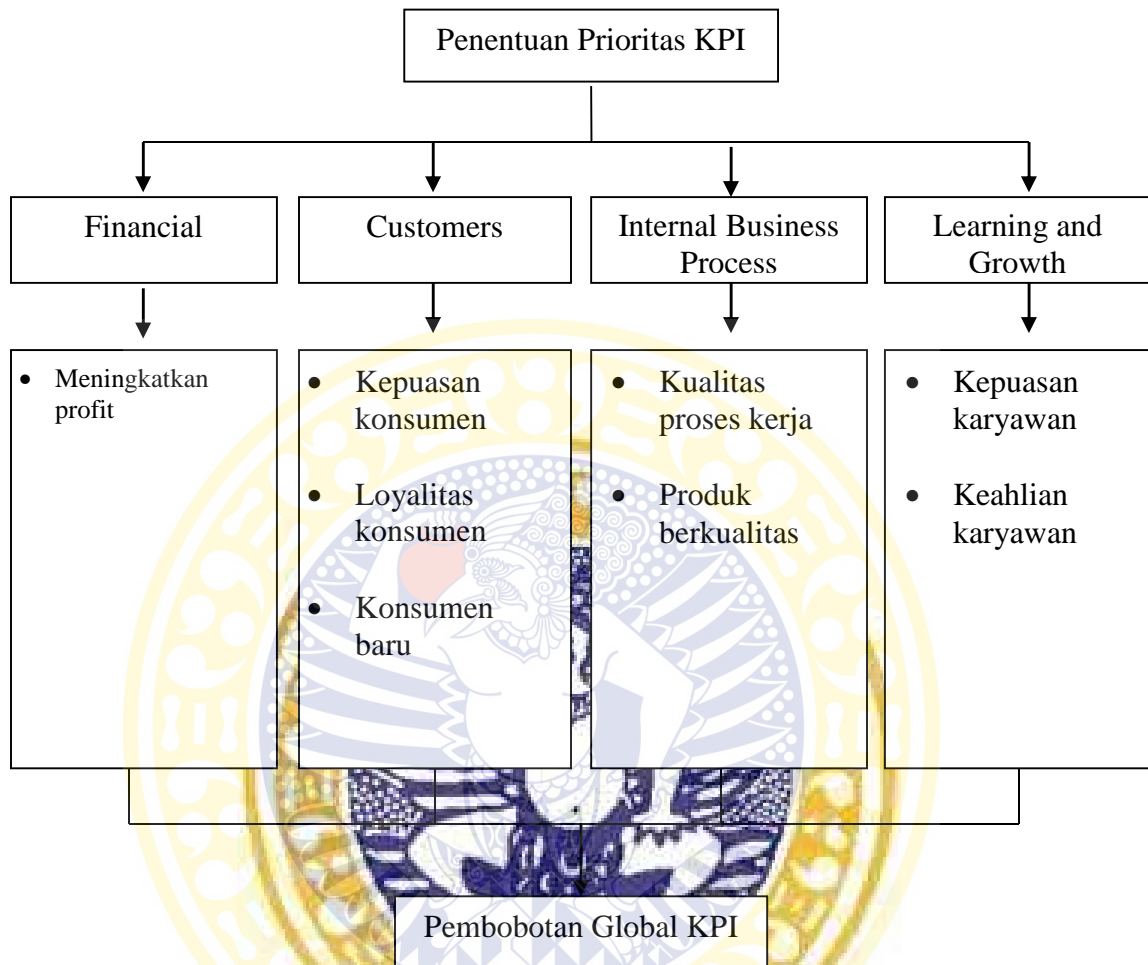
Dengan adanya peningkatan kualitas proses kerja dan mendapatkan produk yang berkualitas, akan meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akan berhubungan juga terhadap loyalitas dari para pelanggan dan bertambahnya pelanggan baru untuk memperluas pangsa pasar. Kualitas proses kerja dan produk yang berkualitas merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan perdagangan jasa. Kepuasan pelanggan dapat diukur sejauh mana perusahaan dapat memenuhi harapan para pelanggannya. Selanjutnya dengan kualitas proses kerja yang meningkatkan maka akan meningkatkan loyalitas para pelanggan serta menutup mengurangi kemungkinan para pelanggan untuk pindah ke perusahaan yang lain.

Dalam meningkatkan pertumbuhan profitabilitas perusahaan, dalam hal ini dapat dihubungkan dengan bertambahnya pelanggan baru dan loyalitas para pelanggan. Karena dengan meningkatkannya kepuasan dan loyalitas pelanggan maka dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan dan terus mengembangkan bisnisnya.

4.2.5 Pembobotan dengan Metode AHP

Tahap pembobotan dengan menggunakan metode AHP dilakukan dengan menyusun prioritas pada setiap elemen. Selanjutnya setiap elemen akan dibandingkan atau disebut dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparisson*) dengan elemen yang lain. Perbandingan tersebut menggunakan bantuan *software expert choice*. Dari hasil perbandingan tersebut akan menghasilkan bobot untuk setiap elemen, sehingga elemen dengan bobot tertinggi akan memiliki prioritas penanganan. Proses pembobotan dengan metode AHP ini dilakukan setelah proses validasi KPI oleh perusahaan. Hasil kuisioner pembobotan AHP dan seluruh penghitungan dengan metode AHP dapat dilihat di lampiran B.

Sesuai dengan gambar hierarki akan dilakukan pembobotan skala pada setiap KPI. Bobot pada setiap KPI akan menunjukkan prioritas masing KPI. Hierarki pembobotan KPI pada PT. Andromeda GalactiCorp secara ringkas digambarkan pada gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.4

Diagram Hierarki Penentuan Prioritas

Sumber: Pengolahan data primer

4.2.5.1 Hasil Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Hasil perbandingan pembobotan antar perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.3. Perspektif Pelanggan memiliki hasil pembobotan tertinggi dengan nilai 0,455, sedangkan Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki hasil pembobotan tertinggi kedua dengan nilai 0,263. Perspektif keuangan dengan hasil pembobotan 0,141 dan Perspektif *Learning & Growth* dengan hasil pembobotan 0,141.

Tabel 4.3
Hasil Pembobotan Setiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Pelanggan	0,455
Keuangan	0,141
Proses Bisnis Internal	0,263
<i>Learning & Growth</i>	0,141

Sumber: Pengolahan data primer

4.2.5.2 Hasil Pembobotan *Lag Indicators* dan *Lead Indicators*

Tabel 4.4 menjelaskan hasil pembobotan perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan menggunakan tiga indikator, yaitu Kepuasan Pelanggan, Loyalitas Pelanggan, dan Pelanggan Baru dengan masing-masing nilai pembobotan sebesar 0,544; 0,297 dan 0,163 dengan indikator Loyalitas Pelanggan memiliki bobot tertinggi dibandingkan indikator yang lainnya.

Tabel 4.4
Hasil Pembobotan Perspektif Pelanggan

Kepuasan Pelanggan	0540
Loyalitas Pelanggan	0,297
Jumlah Pelanggan Baru	0,163

Sumber: Pengolahan data primer

Pada tabel 4.5 dijelaskan hasil pembobotan dari perspektif keuangan. Perspektif keuangan memiliki satu indikator, yaitu Pertumbuhan Profitabilitas Perusahaan. Berdasarkan hasil akhir pembobotan, indikator Pertumbuhan Profitabilitas Perusahaan memiliki bobot absoult dengan nilai 1,000. Karena merupakan perhatian perusahaan banyak tertuju pada perspektif ini.

Tabel 4.5
Hasil Pembobotan Perspektif Keuangan

Pertumbuhan Profitabilitas Perusahaan	1,000
---------------------------------------	-------

Sumber: Pengolahan data primer

Tabel 4.6 menjelaskan hasil pembobotan dari perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini memliki dua indikator, yaitu Kualitas Proses Kerja dengan hasil pembobotan sebesar 0,667; indikator Kualitas Produk dengan hasil pembobotan sebesar 0,333.

Tabel 4.6
Hasil Pembobotan Perspektif Proses Bisnis Internal

Kualitas Proses Kerja	0,667
Kualitas Produk	0,333

Sumber: Pengolahan data primer

Indikator Kualitas Proses Kerja pada perspektif proses bisnis internal memiliki beberapa sub kriteria yang telah disebutkan dalam tabel 4.7. Sub kriteria Tingkat Ketepatan waktu dalam penyelesaian proyek memiliki hasil pembobotan yang sama dengan sub kriteria Tingkat Ketepatan standar Operasional, yaitu dengan nilai masing-masing sebesar 0,500.

Tabel 4.7
Hasil Pembobotan Sub Kriteria Kualitas Proses Kerja

Tingkat Ketepatan Penyelesaian Proyek	0,500
Tingkat Ketepatan Standar Operasional	0,500

Sumber: Pengolahan data primer

Tabel 4.8 menjelaskan hasil pembobotan perspektif *learning & growth*. Perspektif ini memiliki dua indikator, yaitu Keahlian Pegawai dan Kepuasan pelanggan. Hasil pembobotan menunjukkan indikator Keahlian Pegawai memiliki bobot sama dengan indikator Kepuasan Pegawai dengan nilai masing-masing 0,500.

Tabel 4.8
Hasil Pembobotan Perspektif *Learning & Growth*

Keahlian Pegawai	0,500
Kepuasan Pegawai	0,500

Sumber: Pengolahan data primer

4.2.5.3 Hasil Pembobotan *Global Lead Indicators*

Tabel 4.9
Hasil Pembobotan Global

Meningkatkan profit perusahaan	0,141
Kepuasan pelanggan	0,246
Loyalitas pelanggan	0,135
Pelanggan baru	0,074
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan proses	0,088
Ketepatan dalam standar operasional	0,088
Kualitas produk	0,088
Kepuasan pegawai	0,070
Keahlian pegawai	0,070

Sumber: Pengolahan data primer

Dari tabel 4.9 diatas dapat dilihat hasil perbandingan pembobotan global *lead indicators*. Hasil Survey kepuasan pelanggan menempati prioritas utama dengan bobot 0,264. Prioritas kedua dan ketiga yaitu tingkat profit perusahaan dengan bobot 0,141 dan loyalitas pelanggan dengan bobot 0,135.

Menempati urutan prioritas keempat sampai keenam memiliki bobot yang sama yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek, ketepatan dalam standar operasional, dan kesesuaian dengan spesifikasi produk dengan bobot masing-masing

0,088, menempati prioritas ketujuh yaitu pelanggan baru dengan bobot 0,074. Prioritas kedelapan dan kesembilan memiliki bobot yang sama peningkatan kepuasan pegawai dan keahlian pegawai dengan bobot masing-masing 0,070.

4.3 Analisa Data dan Pembahasan AHP

Berdasarkan hasil pembobotan AHP pada tiap perspektif dalam *balanced scorecard* menunjukkan perspektif pelanggan menjadi prioritas utama dengan bobot 0,455. Selanjutnya prioritas utama kedua yaitu perspektif Proses Internal Bisnis dengan bobot 0,263. Pada urutan prioritas ketiga dan terakhir yaitu perspektif keuangan 0,141 dan perspektif *Learning & Growth* 0,141.

Prioritas utama dalam pembobotan AHP adalah perspektif pelanggan. Penempatan perspektif pelanggan pada urutan pertama, menunjukkan bahwa perusahaan fokus aspek pelanggan. Seperti halnya perusahaan dalam bidang lain, perusahaan bidang jasa juga mementingkan aspek pelanggan. Dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan berkualitas tinggi diharapkan perusahaan dapat memenuhi seluruh harapan pengguna jasa konsultan dan supplier di Indonesia. Perspektif pelanggan memiliki beberapa indikator kinerja yaitu, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan pelanggan baru. Sesuai dengan hasil pembobotan AHP, kepuasan pelanggan memiliki bobot terbesar dengan 0,; loyalitas pelanggan memiliki bobot 0,297 dan pelanggan baru memiliki bobot 0,163. Penempatan kepuasan pelanggan pada prioritas utama menunjukkan bahwa perusahaan mementingkan aspek kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dipandang sebagai persepsi terhadap produk

atau jasa yang telah memenuhi harapan pelanggan, dengan kata lain konsumen akan merasa puas jika persepsinya sama atau lebih dari apa yang diharapkan. Hal tersebut selaras dengan misi PT. Andromeda Galacticorp yaitu, memberikan kepuasan terbaik bagi para pengguna jasa konsultan. Selanjutnya prioritas kedua yaitu Loyalitas pelanggan. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Dalam jangka panjang, akan lebih menguntungkan mempertahankan pelanggan dari pada menarik dan membina pelanggan baru untuk menggantikan pelanggan yang beralih ke kompetitor lain. Prioritas ketiga yaitu pelanggan baru. Sesuai dengan berkembangnya perusahaan maka harus diikuti dengan peningkatan jumlah konsumen, jumlah konsumen yang meningkat mengakibatkan pangsa pasar yang semakin meluas, dan hal ini menyebabkan pesanan yang didapat semakin banyak. Selanjutnya perspektif proses bisnis internal pada urutan kedua. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup memiliki proses bisnis internal yang cukup baik, karena tidak diperlukan perbaikan dalam perspektif ini. Dalam *balanced scorecard*, perspektif ini mengacu pada proses bisnis yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal ini memiliki beberapa indikator kinerja yang mendukung peningkatan kepuasan pelanggan. Indikator kinerja perspektif proses bisnis internal yaitu kualitas proses kerja dan produk yang berkualitas. Berdasarkan hasil pembobotan, indikator kinerja kualitas proses kerja memiliki bobot tertinggi dengan nilai 0,667; dan indikator kinerja produk yang berkualitas bobot 0,333. Penempatan kualitas proses kerja sebagai prioritas utama menunjukkan bahwa perusahaan fokus pada kualitas proses kerja yang

berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan akan dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberikan pelayanan terbaik. Dalam indikator kinerja kualitas proses kerja memiliki beberapa sub kriteria yaitu, ketepatan penyelesaian proyek, kesesuaian dengan standar operasional dari pelanggan. Pada proses kerja tersebut berhubungan dengan ketepatan waktu penyelesaian proyek. Peningkatan proses kualitas kerja juga dapat didukung dari standar operasional yang ditentukan oleh pelanggan untuk menjaga nama baik perusahaan maupun perusahaan pelanggan dan memperlancar proses kinerja perusahaan.

Prioritas urutan ketiga dan keempat memiliki bobot yang sama, dimulai dari perspektif keuangan. Penempatan perspektif keuangan pada prioritas terakhir menunjukkan bahwa perusahaan tidak memandang aspek keuangan sebagai suatu faktor yang paling penting, meskipun dalam teori *balanced scorecard* semua perspektif harus mengarah pada perspektif keuangan. Hal ini dikarenakan pendapatan dan profit perusahaan akan meningkat dengan sendirinya jika ketiga perspektif yang lain memiliki strategi yang tepat. Misalnya dalam hal hubungan dengan pelanggan, jika perusahaan dapat meningkatkan hubungan dengan pelanggan maka perusahaan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, dan secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Dalam perspektif keuangan ini memiliki dua indikator kinerja yaitu pertumbuhan profitabilitas perusahaan dengan hasil pembobotan 0,141.

Selanjutnya pada urutan prioritas keempat yaitu perspektif *learning and growth*. Penempatan perspektif *learning & growth* pada urutan prioritas kedua menunjukkan bahwa pegawai perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting

bagi perusahaan karena tanpa pegawai maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan sumber dayanya. Dalam perspektif *learning & growth* memiliki dua indikator yaitu, keahlian pegawai dan kepuasan pegawai. Sesuai dengan pembobotan, indikator keahlian pegawai dan indikator kepuasan pegawai memiliki bobot yang sama dengan nilai 0,500. Penempatan indikator keahlian pegawai dan kepuasan pegawai dengan nilai bobot yang sama menunjukkan bahwa perusahaan mementingkan kedua indikator tersebut secara sama. Pengembangan keahlian dan kompetensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan. Pengembangan keahlian pegawai bermanfaat bagi pegawai, perusahaan dan pelanggan yang menggunakan jasa dari PT. Andromeda GalactiCorp. Tujuan pengembangan keahlian pegawai adalah untuk mengembangkan kompetensi pegawai serta meningkatkan produktivitas pegawai, meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi. Dengan adanya pengembangan keahlian pegawai tersebut maka akan berpengaruh terhadap *technical skill, human skill dan managerial skill* yang akan semakin baik. Jika dikaitkan dengan visi perusahaan yaitu menyediakan layanan jasa konsultan dan supplier barang yang bermutu dan memperhatikan kualitas maka, pemanfaatan sumber daya manusia yang berkualitas akan berpengaruh terhadap peningkatan pelayanan PT. Andromeda GalactiCorp.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dan penentuan prioritas perbaikan dengan metode *analytical hierarchy process*, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Andromeda GalactiCorp menghasilkan 9 KPI dan dapat dilihat dari beberapa perspektif; yaitu (a) perspektif pelanggan dengan indikator kinerja hasil *survey* kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan jumlah pelanggan baru; (b) perspektif keuangan dengan indikator kinerja tingkat rata-rata profitabilitas perusahaan; (c) perspektif proses bisnis internal dengan indikator kinerja tingkat kualitas proses kerja, dengan sub kriteria tingkat rata-rata ketepatan penyelesaian proyek, dan tingkat ketepatan dengan standar operasional yang ditetapkan oleh Pelanggan. Dan kualitas produk yang sesuai dengan spesifikasi barang yang ditentukan oleh pelanggan; dan perspektif yang terakhir adalah (d) perspektif *learning & growth* dengan indikator kinerja pengembangan pegawai dan hasil *survey* kepuasan pegawai.
2. Hasil penentuan prioritas perbaikan dengan metode AHP dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif memberikan kontribusi terbesar adalah perspektif

pelanggan dengan bobot 0,455. Selanjutnya perspektif proses bisnis internal dengan hasil pembobotan 0,263; perspektif *learning & growth* dengan bobot 0,141; dan perspektif keuangan dengan hasil pembobotan 0,141.

5.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan untuk perbaikan organisasi sebagai objek penelitian meliputi:

1. Di butuhkan sosialisasi implementasi *balanced scorecard* kepada seluruh pegawai PT. Andromeda GalactiCorp. Sosialisasi tersebut dilakukan agar para pegawai dapat memahami mengenai implementasi *balanced scorecard*, serta penyesuaian dengan kondisi organisasi agar implementasi *balanced scorecard* dapat berjalan lancar dengan menghasilkan keuntungan bagi PT. Andromeda GalactiCorp.
2. Membentuk suatu tim pengukur. Tim tersebut bertugas memberi informasi bagi perusahaan mengenai implementasi *balanced scorecard*. Dari informasi yang diperoleh dari tim pengukur, akan dijadikan suatu evaluasi strategi yang diimplementasikan oleh perusahaan, meliputi perspektif apa yang perlu diperhatikan.
3. Perusahaan harus mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Terlebih lagi PT. Andromeda GalactiCorp saat ini hanya memiliki 2 pelanggan, yaitu TNI AL dan PT. Shell Indonesia. Dengan memperbaiki kekurangan yang menurut

pelanggan masih kurang diharapkan pelanggan akan lebih puas. Ini tentunya akan membuat loyalitas pelanggan meningkat dan akan meningkatkan pendapatan perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ayvaz, Ednan. 2011. "The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation." *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3*
- Bernadine. 2001. *Pentingnya Peranan Balanced Scorecard dalam Proses Strategi Bisnis*. Panutan Bisnis Volume 4 No. 1.
- Chen, Fu-Hsiang et al. 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, 908– 932*
- Clinton, Douglas et al. 2002. "Implementing The Balanced Scorecard Using The Analytic Hierarchy Process." *Management Accounting Quarterly, vol. 3 No.3*
- Darwanto, Herry. 2003. *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah*. (online). (<http://www.bappenas.go.id/node/48/2294/balanced-scorecard-untuk-organisasi-pemerintah--oleh-herry-darwanto>), diakses pada 19 Oktober 2012)
- Dermawan. 2004. *Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan & Perencanaan Strategis* Alfabeta. Bandung
- Erbasi, Ali dan Parlakkaya. 2012. "The Use of Analytic Hierarchy Process in the Balanced Scorecard: an Approach in a Hotel Firm." *Business and Management Review Vol. 2(2)*
- Huang, Hao-Chen. 2009. "Designing a Knowledge-based System For Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective." *Expert System With Application 209-218*.
- Huang, Hao-Chen, et al. 2011. "Developing Strategic Measurement and Improvement For The Biopharmaceutical Firm: Using the BSC Hierarchy." *Expert Systems with Applications 38, 4875–4881*
- Imelda R. H. N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 6 No.2 106-122
- Kaplan and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*.

- Kaplan and David P. Norton. 1993. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review*.
- Kaplan and David P. Norton. 1996. "The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action." *Harvard Business Review*.
- Kaplan and David P. Norton. 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". *Harvard Business School*.
- Lee, Amy *et al.* 2008. "A Fuzzy AHP and BSC Approach For Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan." *Expert System with Applications* 96-107.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Saaty. 2008. "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process." *Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1*
- Sari, Rima Permata. 2010. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Integrasi Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process: Studi Kasus Pada Puskesmas Oro-Oro Ombi Madian*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Airlangga.
- Sitompul, Ian Damora. 2010. *Formulasi Strategy Map dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Operasi Karyawan Citra Bekisar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Airlangga.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung
- Suwignjo, Ridwan. 2011. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Integrasi Balanced Scorecard, Kriteria MBNQA Versi Sektor Jasa dan Quality Function Deployment (QFD): studi kasus pada PT. X sebagai 84 Kontraktor Rekanan PLN*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Airlangga.
- Syaifullah. 2010. *Pengenalan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process)*. Diakses pada 10 Desember 2012, dari [Syaifullah08.Wordpress.Com](http:// Syaifullah08.Wordpress.Com).
- Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Hasanuddin Makassar

- Wang, Chun-Hsien, et al. 2010. "Integrating Hierarchical Balanced Scorecard With Non-additive Fuzzy Integral For Evaluating High Technology Firm Performance." *International Journal Production Economics* 128, 413–426
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja. Edisi Kedua*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Zakaria, Moch. Nidzom. 2011. *Perancangan Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard dan Pembobotan KPI dengan Metode Analytical Hierarchy Process: Studi kasus pada PT. Mushroom Factory Indonesia*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Airlangga.



Lampiran 1. Hasil Wawancara Perusahaan

LAMPIRAN HASIL WAWANCARA PERUSAHAAN

Tanya : PT. Andromeda GalactiCorp merupakan perusahaan dalam bidang jasa apa?

Jawab : PT. Andromeda GalactiCorp bergerak pada bidang Perdagangan jasa atau pengadaan dan konsultan

Tanya : PT. Andromeda GalactiCorp berdiri sejak kapan? Berapa Jumlah pegawai yang dimiliki PT. Andromeda GalactiCorp?

Jawab : PT. Andromeda GalactiCorp berdiri sejak 11 Januari 2016. Saat ini PT. Andromeda GalactiCorp memiliki pegawai tetap sebanyak 5 pegawai.

Tanya: Apa visi dan misi PT. Andromeda GalactiCorp?

Jawab : Visi: “menjadi perusahaan perdagangan dan jasa konsultan yang berkualitas, terbaik dan terpercaya bagi para pengguna jasa di seluruh Indonesia”

Sedangkan misi PT. Andromeda GalactiCorp yaitu:

1. Memberi pelayanan yang terbaik, berkualitas dan berdaya saing tinggi, dan kepuasan kepada klien maupun partner bisnis.
2. Menjalin hubungan kerjasama yang baik dan solid dengan klien dan partner bisnis.

Tanya: Layanan jasa apa saja yang diberikan oleh PT. Andromeda GalactiCorp?

Jawab :

1. Supplier berbagai jenis barang suku cadang kapal, alat navigasi kapal, peralatan selam hingga persenjataan untuk militer .
2. Sebagai konsultan atau vendor untuk perijinan pendirian bangunan, saat ini masih melayani ijin pendirian SPBU.
3. Sebagai agen atau biro reklame.
4. Dan membawahi beberapa retail food and beverage.

Tanya: bagaimana alokasi sumber daya pada setiap proyek?

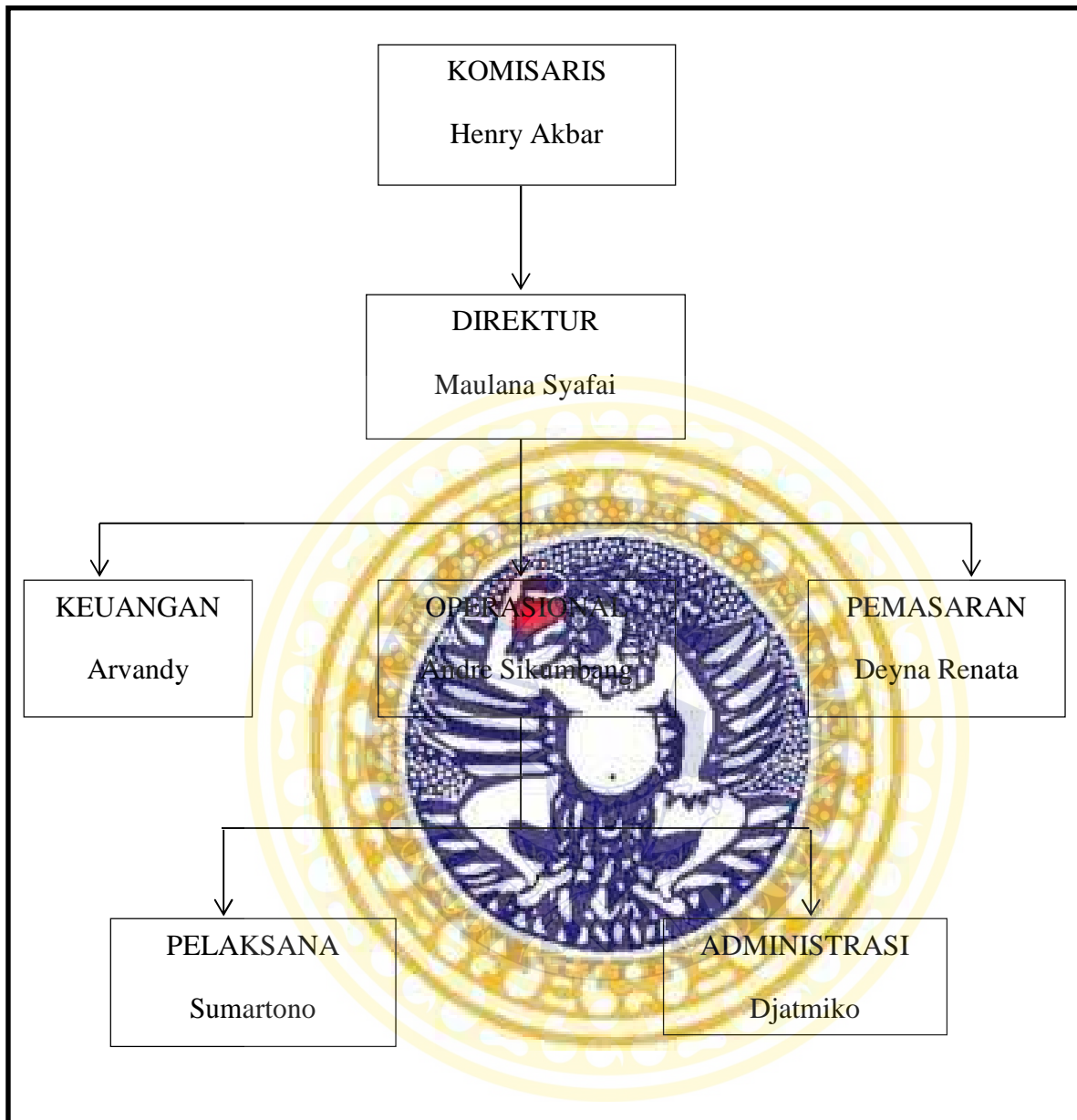
Jawab : Pembagian sumber daya terantung pada jenis proyek, dengan jumlah karyawan tergantung pada besar kecilnya proyek.

Tanya: Bagaimana proses kerja PT.Andromeda GalactiCorp?

Jawab : Proses kerja dilakukan berdasarkan ketentuan atau standart operasional yang ditentukan oleh klien dalam hal ini yaitu PT. Shell Indonesia dan Angkatan Laut.

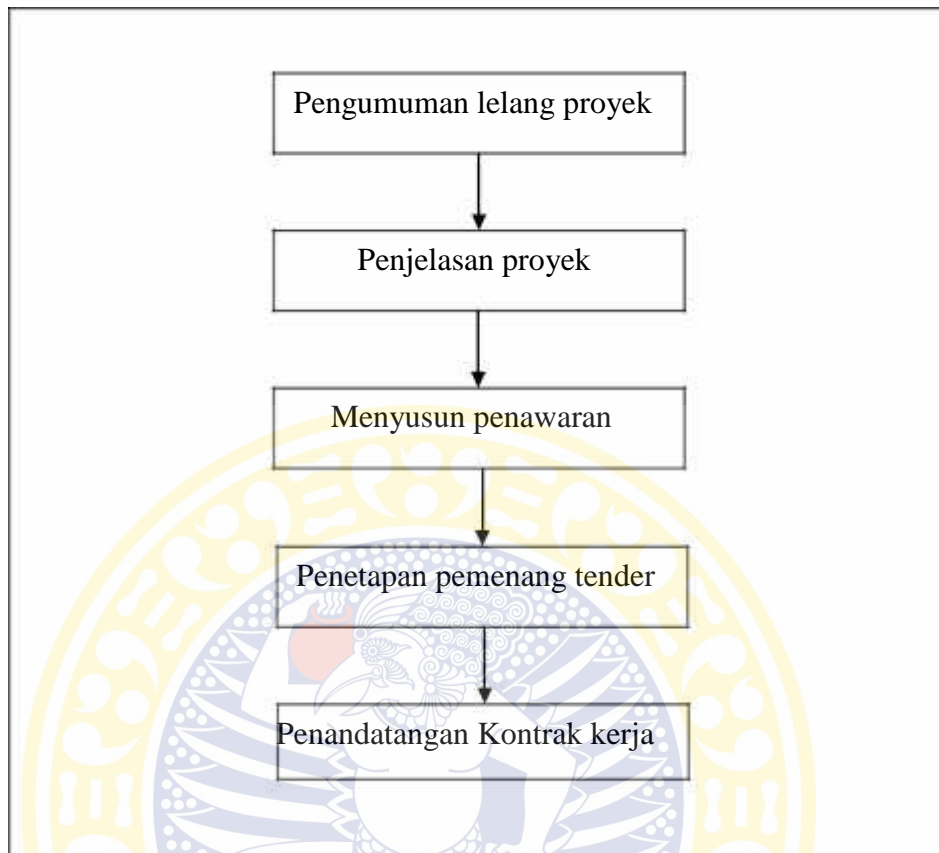
Tanya: Struktur organisasi PT.Andromeda GalactiCorp?

Jawab :



Tanya: Bagaimana proses pelelangan proyek?

Jawab :



Dalam suatu proyek pelelangan, proses lelang ataupun penunjukan langsung akan diumumkan melalui pihak utama yang menjadi klien maupun partner bisnis perusahaan, yaitu Angkatan Laut dan PT. Shell Indonesia melalui dinas terkait seperti Dinas Senjata dan Elektronika Angkatan Laut (DISENLEKAL) dan Dinas Material dan Perbekalan Angkatan Laut (DISMATBEKAL). Kemudian di umumkan kepada rekanan yang akan menjadi peserta tender.

Tanya: Bagamainana cara pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT.Andromeda GalactiCorp?

Jawab : Sementara ini belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang profesional. PT.Andromeda GalactiCorp hanya berpatokan pada penyelesaian setiap kontrak dengan tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan produk yang ditetapkan.

Tanya: Strategi apa yang digunakan oleh PT.Andromeda GalactiCorp dalam memenangkan pelelangan tender?

Jawab : memberikan harga penawaran yang kompetitif, memperhatikan kualitas kerja dan track record dari perusahaan.

Tanya: Bagaimana alur mendapatkan barang yang dibutuhkan proyek atau tender hingga Barang sampai pada lokasi proyek?

Jawab : setelah mendapatkan tender suatu barang, kami memesan barang melalui pemegang merk barang tersebut atau melalui agen dan rekanan kami yang bertanggung jawab mengirim barang pesanan hingga ke lokasi yang ditentukan.

Surabaya,

Mengetahui

Direktur PT. Andromeda GalactiCor



Maulana Syafai, SE

Lampiran 2. Hasil Rancangan Awal Indikator Kerja

Elemen A	Skala Penilaian Antar Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>																	Elemen B
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Customer</i>
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Internal Business Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
Skala Penilaian Kriteria <i>Customer</i>																		
Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Loyalitas Pelanggan
Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Pelanggan Baru
Loyalitas Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah Pelanggan Baru

Skala Penilaian Kriteria *Internal Business Process*

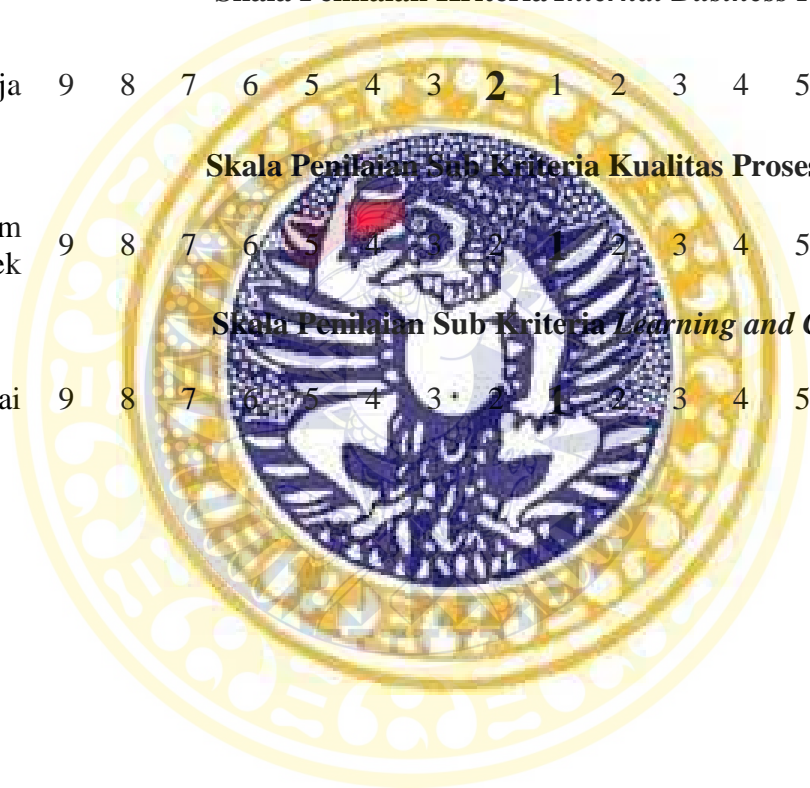
Kualitas Proses Kerja 9 8 7 6 5 4 3 **2** 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Kualitas Produk

Skala Penilaian Sub Kriteria Kualitas Proses Kerja

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pesanan / proyek 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Ketepatan dalam standar operasional

Skala Penilaian Sub Kriteria *Learning and Growth*

Kepuasan pegawai 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Keahlian pegawai



Lampiran 3. Hasil Olah Data *Analytical Hierarchy Process*

7/20/2016 6:53:29 AM

Page 1 of 1

Model Name: AHP Andromeda

Treeview



Hamadi Wijaya

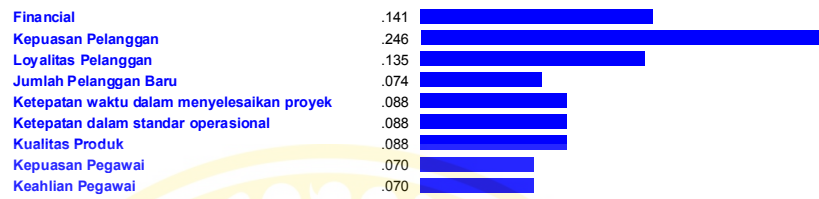
Model Name: AHP Andromeda

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to:

Goal: PT. Andromeda GalactiCrop

Overall Inconsistency = .28



Hamadi Wijaya

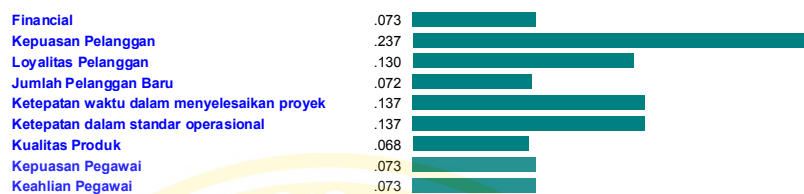
Model Name: AHP Andromeda

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to:

Goal: PT. Andromeda GalactiCrop

Overall Inconsistency = .28



Hamadi Wijaya

Lampiran 4. Hasil Spesifikasi Ukuran Kinerja

SPESIFIKASI UKURAN KINERJA

1. Perspektif Pelanggan

a. Kepuasan pelanggan

KPI	Kepuasan pelanggan
Tujuan	Meningkatkan kepuasan pelanggan
Target	Skala 4
Jangka waktu pengukuran	1 tahun
Sumber data	Bagian pemasaran
Pihak pengukur	Bagian pemasaran dan direktur

b. loyalitas konsumen

KPI	Loyalitas konsumen
Tujuan	Meningkatkan repeat order/proyek
Target	Skala 4
Jangka waktu pengukuran	1 proyek
Sumber data	Pelaksana lapangan
Pihak pengukur	Pelaksana lapangan dan direktur

c. Pelanggan baru

KPI	<i>Konsumen baru</i>
Tujuan	Meningkatkan jumlah pelanggan baru
Target	Meningkat setiap 1 tahun
Jangka waktu pengukuran	1 tahun
Sumber data	Bagian pemasaran
Pihak pengukur	Direktur

2. Perspektif keuangan

a. Pertumbuhan profitabilitas perusahaan

KPI	Pertumbuhan profitabilitas perusahaan
Tujuan	Meningkatkan profitabilitas perusahaan
Target	Profit sebesar 15% dari nilai kontrak setiap proyek
Jangka waktu pengukuran	1 proyek
Sumber data	Bagian keuangan
Pihak pengukur	Bagian keuangan

3. Proses bisnis internal

a. kualitas proses kerja

KPI	Tingkat ketepatan penyelesaian proyek
Tujuan	Meningkatkan kualitas proses kerja
Target	Sesuai dengan deadline dalam kontrak kerja
Jangka waktu pengukuran	1 kali proyek
Sumber data	Pelaksana proyek dan kontrak kerja
Pihak pengukur	Pelaksana proyek

b. kualitas proses kerja

KPI	Jumlah kesesuaian dengan standar operasional
Tujuan	Meningkatkan standar operasional
Target	100%
Jangka waktu pengukuran	1 proyek
Sumber data	Surat perintah kerja
Pihak pengukur	Pelaksana lapangan

c. produk berkualitas

KPI	Jumlah kesesuaian spesifikasi dengan kebutuhan
Tujuan	Kesesuaian produk dalam kontrak kerja
Target	100% sesuai dengan kontrak kerja
Jangka waktu pengukuran	1 proyek
Sumber data	Pelaksana lapangan dan Kontrak kerja
Pihak pengukur	Pelaksana lapangan

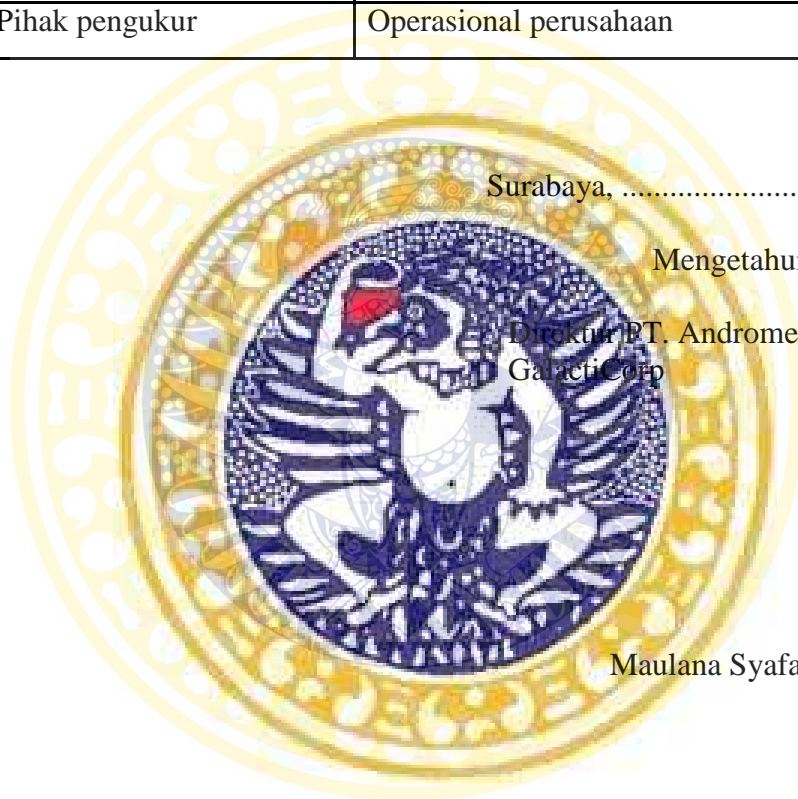
4. Perspektif *Learning & Growth*

a. Jumlah pelatihan dan pengembangan pegawai dalam periode tertentu

KPI	Jumlah pelatihan dan pengembangan pegawai dalam periode tertentu
Tujuan	Meningkatkan keahlian pegawai
Target	Ada peningkatan d. bandingkan tahun sebelumnya
Jangka waktu pengukuran	1 tahun
Sumber data	Direktur
Pihak pengukur	Direktur

c. Kepuasan pegawai

KPI	Kepuasan pegawai
Tujuan	Meningkatkan kepuasan pegawai
Target	Skala 4
Jangka waktu pengukuran	1 tahun
Sumber data	Operasional perusahaan
Pihak pengukur	Operasional perusahaan



Surabaya,

Mengetahui

Direktur PT. Andromeda
GalactiCorp

Maulana Syafai, SE