

LAPORAN PENELITIAN



PENGELOLAAN SISTEM LOGISTIK PROYEK PEKERJAAN PENYEMPURNAAN AREA KEDATANGAN DAN AREA PARKIR TERMINAL 3 BANDARA SOEKARNO- HATTA DENGAN PENERAPAN SISTEM RANTAI PASOK

TIM PENELITIAN

Ir. Florida Butarbutar, MT (Ketua)
M. Reza Basyumi (Anggota)

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA

Alamat : Kampus UNKRIS Jatiwaringin P.O Box 774/Jat.CM
Tel. (021) 84998529 Fax : (021) 94998529

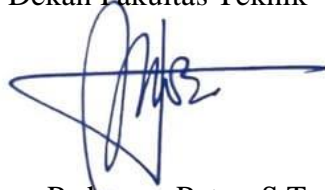
JAKARTA 13077

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN HASIL PENELITIAN

1. Judul Penelitian : Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Berbasis Analytic Hierarchy Process Dan Objective Matrix
2. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Ir. Florida Butarbutar, MT
 - b. NIDN : 0310056507
 - c. Jabatan Fungsional : Lektor
 - d. Program Studi : Teknik Industri
 - e. Jurusan : Teknik Industri
3. Jumlah Anggota Peneliti
 - a. Nama Anggota I : M. Reza Basyumi
 - b. NIM : 1870037009
4. Lokasi Penelitian : PT. Linknet Tbk Divisi Network Operation
5. Jumlah biaya yang disetujui
 - a. Biaya dari FT Unkris : Rp.5.000.000,-
 - b. Dan institusi lain : -
6. Lama Penelitian : 3 bulan

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik



Dr. Harjono Padmono Putro, S.T., M.Kom

Jakarta, 17 Januari 2020

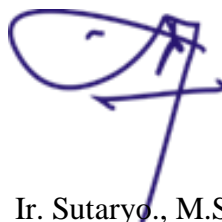
Ketua Peneliti



Ir. Florida Butarbutar, MT

Menyetujui,

Ketua Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P2M)



Ir. Sutaryo., M.Si

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan YME yang telah memberikan rahmat kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan penelitian.

Dalam penulisan ini sering kali peneliti mendapatkan hambatan, namun berkat bimbingan, bantuan dan dorongan semangat dan motivasi dari berbagai pihak yang langsung maupun tidak langsung kepada peneliti yang pada akhirnya dapat menyelesaikan penelitian ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Dekan Fakultas Teknik beserta para wakilnya yang telah banyak memberikan bantuan dana penelitian sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
2. Ketua Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (PPM) Fakultas Teknik yang telah memberikan dan membantu peneliti selama proses penelitian.
3. Ketua Program Studi Teknik Industri yang telah banyak membantu dalam proses pengajuan proposal penelitian.
4. Rekan-rekan dosen di Fakultas Teknik dan segenap staff serta semua pihak yang telah membantu penelitian.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif, sehingga penelitian ini dapat diterima sesuai dengan tujuannya.

Jakarta, 17 Januari 2020

Penulis

ABSTRAK

Network Operation Center Linknet merupakan salah satu divisi dalam Direktorat *Technology* dan *Engginering* yang mendukung pencapaian tujuan PT Linknet Tbk untuk menjadi perusahaan megamedia di Indonesia yang menjadi pilihan utama untuk layanan *broadband* dan media.

Untuk mendukung tujuan PT Linknet Tbk tersebut, maka dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja baru berdasarkan aspek multiperspektif *balanced scorecard*, mengidentifikasi dan menetapkan indikator kinerja dan pembobotannya menggunakan *Analytic Hierarchy Process*, melakukan pengukuran kinerja dan penilaian produktifitas serta evaluasi kinerja menggunakan *objective matrix* dan *traffic light system*. Agar rancangan sesuai dengan visi dan misi perusahaan maka pada penelitian ini melibatkan responden yang berasal dari pimpinan *Network Operation Center* PT Linknet Tbk.

Hasil dari penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja baru dengan 4 perspektif *balanced scorecard* dengan 14 indikator kinerja beserta bobot *Analytic Hierarchy Process* nya masing masing, *scoring* dan evaluasi *objective matrix* dan *traffic light system* untuk masing masing perspektif dan indikator kinerja serta perbaikan kinerja yang tidak mencapai target selama tahun operasi 2019.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, *Analytic Hierarchy Process*, *Objective Matrix*, *Traffic Light Systems*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Masalah / Penelitian	5
1.6 Metodologi Pemecahan Masalah	6
1.7 Sistematika Penulisan	12
BAB II	13
LANDASAN TEORI	13
2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	13
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3 <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	25
2.4 <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	28
2.5 <i>Traffic Light System</i>	31
BAB III	32
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	32
3.1 Pengumpulan Data	32
3.2 Pengolahan Data	41
BAB IV	107
ANALISA HASIL PENGOLAHAN DATA	107
4.1 Analisa Performansi <i>Network Operation Center</i>	107
4.2 Analisa Performansi <i>Keys Performance Indikator</i> Aspek Perspektif Financial	108
4.3 Analisa Performansi <i>Keys Performance Indicator</i> Aspek Perspektif Pelanggan	110
4.4 Analisa Performansi <i>Keys Performance Indicator</i> Aspek Perspektif Proses Bisnis	114
4.5 Analisa Performansi <i>Key Performance Indicator</i> Aspek Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	118
4.6 Analisa Capaian Kinerja <i>Keys Performance Indicator</i> PB-4 MTTA	122

BAB V.....	125
KESIMPULAN DAN SARAN	125
5.1 Kesimpulan	125
5.2 Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA	128

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sistem manajemen kinerja industri, pengukuran kinerja adalah faktor yang penting untuk mengetahui sejauh mana kondisi perusahaan atau suatu unit bisnis dalam perusahaan. Penilaian dalam suatu unit bisnis tentunya dilakukan dengan harapan agar hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai cara menilai kemajuan kerja karyawan yang berdampak pada kemajuan suatu perusahaan. Kinerja adalah hal yang harus menjadi perhatian perusahaan, tanpa kinerja yang baik akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas suatu perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari strategi perusahaan. Strategi yang baik pun harus disusun dari visi dan misi perusahaan. Strategi yang telah ditetapkan kemudian dijabarkan lagi kedalam indikator-indikator kinerja yang terukur.

Untuk mengetahui sejauh mana penerapan strategi perusahaan, manajemen perlu melakukan pengukuran kinerja secara berkala dan berkelanjutan untuk membandingkan tujuan dengan capaian yang telah diraih. Pengukuran kinerja secara tradisional selama ini hanya bertumpu pada satu perspektif saja, misalnya hanya perspektif keuangan atau perspektif operasional saja. Pengukuran kinerja dengan satu perspektif ini tidak cukup menggambarkan kondisi perusahaan atau unit bisnis secara komprehensif, keberhasilan satu faktor dengan tidak ditunjang dengan oleh faktor lainnya akan menjadikan keberhasilan itu tidak bertahan dalam jangka panjang, serta tidak memberikan nilai tambah secara keseluruhan terhadap

pencapaian organisasi secara luas. Padahal menurut para ahli manajemen kinerja industri, pengukuran yang baik adalah pengukuran yang melihat kepada banyak perspektif pengukuran, melihat kepada sistem pengukuran dengan spektrum yang luas, tidak hanya dari sisi keuangan atau operasional, tetapi semua spektrum diukur dan dinilai sebagai suatu ukuran pencapaian perusahaan atau unit bisnis. Spektrum pengukuran kinerja yang dimaksud adalah pengukuran kinerja yang menilai semua aspek yaitu kinerja dari banyak perspektif yaitu dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Model pengukuran dengan banyak perspektif ini diyakini oleh banyak ahli sebagai terobosan baru dalam model pengukuran kinerja di zaman modern ini, yang secara luas membantu perusahaan atau unit bisnis melihat dirinya secara keseluruhan dan seketika itu dapat memberikan masukan dalam proses perbaikan kinerja perusahaan.

PT Linknet Tbk adalah salah satu perusahaan penyedia layanan internet dan *multimedia services* dengan *cable-based fixed network* yang didirikan tahun 1996. Sampai dengan tahun 2019 ini perusahaan telah memiliki 2.300.000 *homepass* yang dilalui oleh jaringan *hyber fiber coaxial* dan jaringan *fiber to the home* perusahaan, dengan wilayah operasi Jakarta, Banten, Medan, Palembang, Semarang, Solo, Surabaya, Malang, Gresik, Sidoarjo, dan Bali. Perusahaan memiliki 3 system *submarine cables* langsung ke Singapura dan jaringan *Ultimate Java Backbone* yang mengelilingi seluruh provinsi di Pulau Jawa, dengan total pelanggan saat ini adalah 617.000. Menurut data survey Asosiasi Jasa Internet Indonesia (APJII) Tahun 2018, Linknet Firstmedia adalah operator ke-2 terbesar yang digunakan oleh pelanggan internet tetap setelah Indihome Telkom.

Sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk menjadi *premier provider cable tv* dan *high speed broadband internet services* di Indonesia dengan memberikan solusi layanan yang menarik inovatif dan semakin bertumbuhnya pemain-pemain baru di layanan internet tetap ini seperti CBN, Biznet, MNC Play, My Republic, Iforte, Fiber Star, XL, menuntut perusahaan untuk selalu secara terus menerus memperhatikan dan mengukur kinerjanya supaya dapat terus tumbuh dan bersaing untuk mencapai tujuan perusahaan.

Network Operation Center adalah salah satu divisi dalam struktur organisasi PT Linknet Tbk yang bertugas melakukan *monitoring, dispatching*, eskalasi terhadap semua gangguan layanan serta sebagai pusat koordinasi dengan semua bagian atau divisi lain di dalam perusahaan,. Dalam menjalankan tugasnya, *Network Operation center* terbagi atas 3 departement yaitu *Network Operation Support, Network Service Support* dan *Network Assurance* dan menjalankan aktivitasnya selama 7 hari 24 jam dan 365 hari tanpa henti. Karena peran sentralnya itu maka divisi *Network Operation Center* harus bekerja dengan standard tinggi yang sudah ditetapkan.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran kinerja yang ada sekarang masih berdasarkan *single* perspektif dan *keys performance indicator* yang ada masih dirasa kurang mencerminkan keseluruhan tugas dan tanggung jawab divisi *Network Operation Center*
2. Pembobotan indikator kinerja belum ada

3. Belum ada sistem yang bisa digunakan untuk menilai dan memonitor produktifitas
4. Belum terlihat langkah sistematis yang diambil dalam melakukan perbaikan kinerja

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana merancang suatu sistem pengukuran kinerja ?
2. Bagaimana menentukan bobot dari suatu rancangan sistem pengukuran kinerja ?
3. Bagaimana melakukan penilaian produktifitas dari suatu sistem pengukuran kinerja ?
4. Bagaimana cara melakukan perbaikan dari indikator kinerja yang dinilai buruk dari suatu sistem pengukuran kinerja ?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Merancang sistem pengukuran kinerja baru berdasarkan aspek multi perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran beserta *keys performance indicator*nya
2. Menetapkan bobot dari masing masing perspektif dan *keys performance indicator*nya
3. Melakukan penilaian produktifitas berdasarkan rancangan kinerja baru

4. Melakukan perbaikan kinerja untuk *keys performance indicator* yang tidak mencapai target

1.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan model sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang yang dapat digunakan oleh perusahaan atau unit bisnis untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja.
2. Sebagai dasar informasi inisiatif perbaikan kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau unit bisnis secara berkala dan berkelanjutan.

1.5 Batasan Masalah / Penelitian

Untuk mempermudah penelitian dan menghindarinya terlalu luasnya cakupan permasalahan, maka perlu adanya pembatasan masalah penelitian. Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

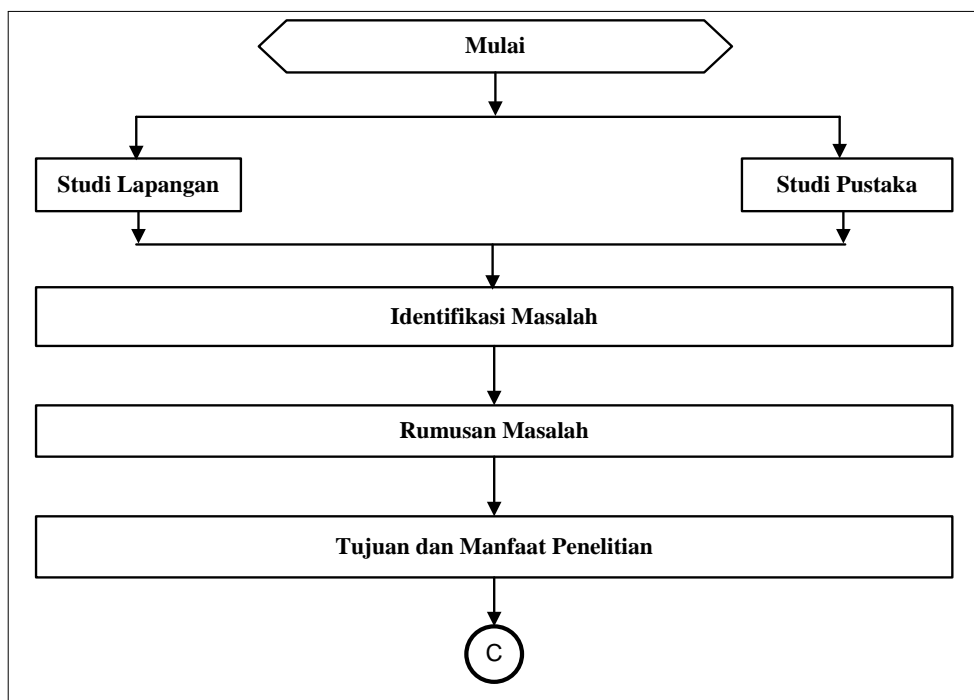
1. Perspektif yang digunakan dalam penelitian ini terfokus pada 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran, disertai dengan indikator kinerja, pembobotan, evaluasi pencapaian kinerja
2. Penelitian dilakukan di divisi *Network Operation Center* yang terdiri dari 3 departemen yaitu departemen *Network Operation Support* (NOS), departemen *Network Service Support* (NSS), dan departemen *Network Assurance* (NA)
3. Periode penelitian, pengukuran, dan pengambilan data adalah data dari bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2019.
4. Konteks pembahasan adalah perancangan sistem kinerja baru dengan *balanced scorecard*, pembobotan kriteria sistem kinerja dengan *analytic*

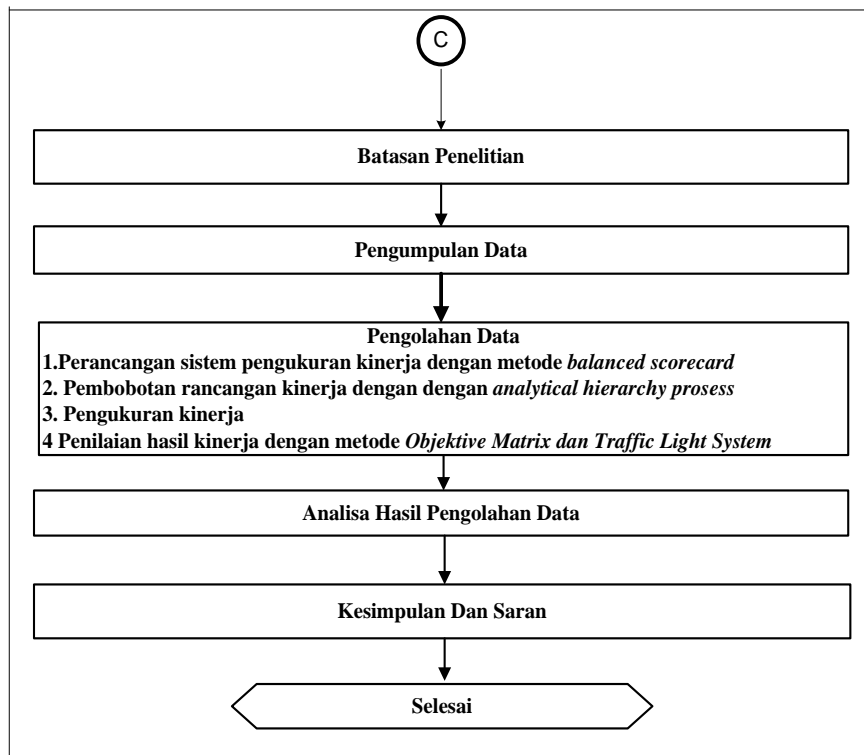
hierarchy process, pengukuran dan evaluasi kinerja dengan metode *objective matrix* dan *traffic light system*.

1.6 Metodologi Pemecahan Masalah

1.6.1 Flowchart Pemecahan Masalah

Untuk memudahkan pemecahan masalah maka digambarkan dalam *flowchart* pemecahan masalah seperti pada gambar dibawah ini:





Sumber: Data Diolah Peneliti

Gambar 1.1 Metodologi Pemecahan Masalah

1.6.2 Filosofi Alur Pemecahan Masalah

1. Studi Pendahuluan

Studi lapangan dilakukan di divisi *Network Operation Center* PT Linknet Tbk dengan melakukan pengamatan terhadap sistem pengukuran dan penilaian kinerja yang berlaku saat ini.

Studi pustaka dilakukan dengan melakukan kajian terhadap literatur terkait dengan manajemen kinerja industri, model pengukuran kinerja organisasi, sistem pengukuran kinerja terintegrasi, menerapkan strategi menjadi aksi serta kajian terhadap jurnal jurnal Teknik Industri yang membahas tentang pengukuran kinerja industri dan analisa kinerja. Jurnal jurnal Teknik Industri yang terkait dan menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini:

- a. Pengukuran Kinerja Industri Percetakan Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* dan *Objective Matrix* (Studi Kasus: PT.NLCP)

Peneliti : Lithrone, I Wayan Sukania, Harto Sutanto (2017)

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Tarumanegara

- b. Pedoman Pengukuran Kinerja Distribusi Dengan *Balanced Scorecard* dan *Objective Matrix* di PT MQ Consumers Good

Peneliti : Agus Purnomo (2011)

Program Studi Teknik Industri Universitas Pasundan

- c. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Kutai Timber Indonesia Divisi *Particle Board*)

Peneliti: Megi Irawan, Mustakim, Yustina Suhandini (2015)

Program Studi Teknik Industri, Universitas Panca Marga Probolinggo

- d. Analisa Kinerja Departemen A Pada Divisi Manufaktur di PT X Menggunakan *Balanced Scorecard*

Peneliti : Teddy Mardjuki, Patdono (2006)

Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya

- e. Evaluasi Implementasi *Balance Scorecard* Pada Departemen Manajemen IPB Sebagai Program Studi Berbasis Kinerja

Peneliti : Zainati Fakhрина, Jono Munandar, Sukiswo (2017)

Program Pasca Sarjana Departemen Manajemen, IPB Bogor.

Dari Studi lapangan dan studi literatur, dapat diidentifikasi masalah yang terjadi di sistem pengukuran kinerja yang berlaku saat ini di divisi *Network Operation Center* yaitu:

1. Sistem pengukuran kinerja hanya berfokus pada single perspektif yaitu perspektif proses bisnis internal, seperti data terlampir:

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Divisi *Network Operation Center* Tahun 2019

Indikator Kinerja	Target
<i>Average MTTR of retail customer per month (hours)</i>	10
<i>Average MTTR of corporate customer per month (hours)</i>	15
<i>Ticket per node</i>	0,719
<i>% repeated tiket per node (MTBF)</i>	32,79 %
<i>Tickets respond time < 1 h (Submitted To Validated) exclude NF dan AP</i>	95%
<i>Tickets respond time < 1 h, (Completed To Verified) exclude NF dan AP</i>	80 %

Sumber : Data NOC Division Tabel Key Performance Perusahaan

Beberapa indikator kinerja utama *Network Operation Center* belum tercakup dalam indikator kinerja yang ada sekarang, contohnya *MTTA* yaitu *mean time to acknowledge* dimana *MTTA* ini adalah kinerja utama *Network Operation Center* menurut standard IT-IL yaitu *detected alarm* dan klasifikasi alarm.

2. Belum adanya pembobotan indikator kinerja yang mencerminkan tingkat kepentingan indikator kinerja tersebut sesuai dengan strategi dan tujuan perusahaan, contohnya pada tahun ini manajemen lebih mementingkan *Mean Time Between Failure (MTBF)* dibandingkan dengan hanya sekedar mengejar *Mean Time To Repaired (MTTR)*.
3. Belum adanya sistem monitoring kinerja yang mencerminkan pencapaian indikator kinerja secara keseluruhan, yang memudahkan *superior* atau *head level* untuk memonitor pencapaian kinerja, dan menjadi *trigger* untuk

segera melakukan inisiatif perbaikan jika ada penurunan atau tidak tercapainya target.

4. Belum terlihat adanya langkah sistematis yang diambil dalam melakukan perbaikan kinerja.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang suatu sistem pengukuran kinerja, bagaimana menentukan bobot dari suatu indikator kinerja, bagaimana melakukan penilaian produktifitas kinerja dan bagaimana cara melakukan perbaikan kinerja.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. merancang suatu sistem pengukuran kinerja baru berdasarkan multi perspektif,
2. menentukan bobot perspektif dan indikator kinerja,
3. melakukan penilaian produktifitas kinerja
4. melakukan perbaikan kinerja untuk indikator kinerja yang tidak mencapai target.

Manfaat penelitian ini adalah :

1. mendapatkan model sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang yang dapat digunakan oleh perusahaan atau unit bisnis untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja
2. Sebagai dasar informasi untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja.

Batasan penelitian ini adalah penelitian terbatas dan terfokus pada perancangan 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan di divisi *Network Operation Center* PT Linknet

dengan melakukan observasi dan pengambilan data primer dan sekunder dari bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2019. Konteks pembahasan meliputi perancangan dengan metode *balance scorecard*, pembobotan dengan metode *analytic hierarchy process*, pengukuran dan evaluasi penilaian performansi dengan metode *objective matrix dan traffic light system*.

1 Tahap Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan pengumpulan data primer yaitu dengan pengamatan kerja langsung di divisi *Network Operation Center* Linknet yang berlokasi di Gedung Berita Satu Plaza Jalan Jenderal Gatot Subroto Kav 34-35 Kuningan Timur Setiabudi Jakarta Selatan, melakukan wawancara dengan pimpinan *Network Operation Center*, serta mengumpulkan data-data sekunder seperti data indikator kinerja *Network Operation Center* tahun 2019, data *Trouble Ticketing System Network Operation Center*, data pegawai *Network Operation Center*, job deskripsi dan data data lainnya yang terkait penelitian ini. Pengolahan data dimulai dari penentuan indikator kinerja berdasarkan 4 perspektif yang mengacu kepada metode *balanced scorecard*. Menentukan bobot indikator kinerja dengan metode *Analytic Hierarchy Process*, Melakukan pengukuran kinerja, serta melakukan evaluasi pencapaian kinerja dengan menggunakan *objective matrix dan traffic light system*.

3. Tahap Analisa dan Kesimpulan

Analisa akan dilakukan setelah mendapatkan hasil pengolahan data, dari bagian ini akan dianalisis nilai performansi divisi *Network Operation Center* berdasarkan rancangan metode *balanced scorecard*, nilai performansi dari masing masing indikator kinerja, analisa terhadap indikator kinerja yang pencapaiannya tidak sesuai

target meliputi pencarian penyebab tidak tercapainya target serta upaya perbaikan yang dilakukan. Dari analisa pengolahan data ini akan diambil kesimpulan sebagai akhir penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada buku panduan pelaksanaan dan penulisan proposal dan tugas akhir yang diterbitkan oleh Program Studi Teknik Industri universitas Krisnadwipayana tahun 2019. Penulisan skripsi ini dibagi atas 5 bab yaitu pendahuluan, landasan teori, pengumpulan dan pengolahan data, analisa hasil pengolahan data, serta kesimpulan dan saran.

Bab kesatu yaitu pendahuluan berisi latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah.

Bab kedua yaitu tentang landasan teori berisi tentang teori pengukuran kinerja, teori *balanced scorecard*, perspektif dalam *balanced scorecard*, link antara 4 perspektif, langkah langkah dalam penerapan *balanced scorecard* dan keunggulan dan faktor penghambat, manfaat *balanced scorecard*, teori *analytic hierarchy process* dan *objective matrix*.

Bab ketiga berisi pengumpulan dan pengolahan data, dimana akan dibahas perancangan kinerja dengan kerangka *balanced scorecard*, penyusunan indikator kinerja dan pembobotan menggunakan *analytic hierarchy process*, pengukuran kinerja berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan serta penilaian kinerja dengan metode *objective matrix*

Bab keempat berisi analisa dari hasil pengolahan data yang disajikan dibab ketiga dengan menggunakan teori teori yang disampaikan di bab kedua.

Bab kelima berisi kesimpulan dan saran dari seluruh uraian dalam skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, untuk mencapai tujuan itu diperlukan adanya kinerja yang handal dan profesional. Kinerja itu adalah melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil (Wibowo, 2015: 7). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dilakukan pada pekerjaan yang hasilnya nyata dan terukur. (Wibowo, 2015: 155).

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik yang menjabarkan visi dan misi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan, dimulai tahun 1990 oleh David Norton dan Robert S Kaplan dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced scorecard* menyediakan suatu instrumen yang dibutuhkan untuk

mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan yang kompleks. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *balanced scorecard* juga memuat 3 faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Balance scorecard* merupakan suatu sistem yang komprehensif untuk dapat menerjemahkan visi serta strategi perusahaan ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Koesomowidjojo, Suci. 2017: 42). Kata “*Balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan.

2.2.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri atas 4 perspektif yang seimbang dan terkait dengan visi dan misi organisasi, yaitu:

2.2.2.1 Perspektif *Financial*

Tujuan finansial merupakan gambaran pencapaian akhir dari keseluruhan perspektif, karena setiap ukuran yang diambil merupakan hubungan sebab akibat yang hasil akhirnya tercermin dari kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran kinerja keuangan harus memainkan peran sebagai yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi sekaligus sebagai sasaran akhir dari ukuran perspektif lainnya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi

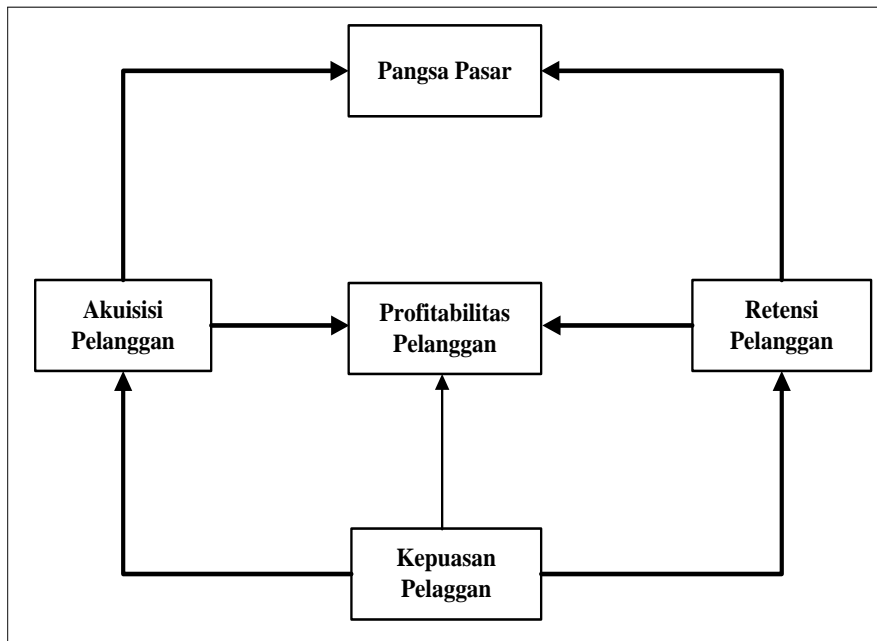
perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Pengukuran finansial diawali dengan melihat dan mendeteksi keberadaan organisasi apakah pada kondisi bisnis sedang bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan atau menuai (*harvest*). Perbedaan dari ketiga tahap siklus hidup bisnis ini akan menyebabkan perbedaan pada penetapan strategi finansial. Terdapat tiga tema strategi finansial yang mendorong penetapan strategi finansial yaitu pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya, dan pemanfaatan aktiva.

2.2.2.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dengan tujuan fokus terhadap kebutuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam setiap bisnisnya. Perusahaan juga melakukan identifikasi segment pasar yang merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan atau pemasukan bagi perusahaan. Perspektif ini memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran penting pelanggan dengan tujuan dan strategi perusahaan. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan sasaran pasar. Perspektif ini berorientasi pada pelanggan, karena merekalah yang menggunakan produk/jasa yang dihasilkan perusahaan.

Ukuran utama dari perspektif pelanggan ini adalah kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan dan ujung akhirnya adalah pangsa pasar.



Sumber: Buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*, Hal: 60, Robert S Kaplan, David P Norton

Gambar 2.1 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan

Berikut penjelasan masing masing indikator ukuran utama perspektif pelanggan tersebut diatas:

1. Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

2. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan adalah keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut dengan mengukur seberapa banyak penambahan pelanggan baru dibagi dengan jumlah keseluruhan pelanggan.

3. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah mengukur sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama. Ukuran ini mencerminkan cara perusahaan mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segment tersebut.

4. Profitabilitas Pelanggan

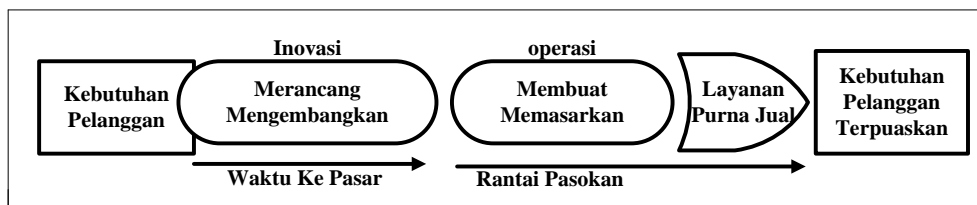
Profitabilitas pelanggan adalah mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segment tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

5. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menilai dan mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas kinerja tertentu dalam proposisi nilai. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan dalam melaksanakan bisnisnya.

2.2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran proses bisnis internal fokusnya ke berbagai perbaikan proses bisnis internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Salah satu yang menjadi perbedaan dasar yang mencolok Balanced scorecard dengan sistem pengukuran tradisional adalah perspektif proses bisnis internal ini, pada sistem pengukuran tradisional hanya berfokus pada pengukuran dan peningkatan proses bisnis saat ini, sedangkan pada Balanced scorecard melibatkan proses inovasi dan juga identifikasi berbagai proses bisnis yang harus di kuasai oleh perusahaan untuk mencapai tujuan kepuasan pelanggan dan tujuan finansial.



Sumber: Buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*, Hal: 25, Robert S Kaplan, David P Norton

Gambar 2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dapat diukur dari tiga aspek utama :

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, organisasi melihat dan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, yang kemudian merancang dan menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut. Proses inovasi terdiri atas dua komponen yaitu penelitian pasar untuk meneliti ukuran pasar, preferensi pelanggan, tingkat harga produk dan jasa sasaran dan proses perancangan dan pengembangan produk/jasa.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang menitikberatkan kepada efisiensi proses, kecepatan dan ketepatan produk/jasa yang diberikan kepada pelanggan. Ukuran didalamnya adalah efisiensi waktu dan kualitas produk/jasa yang disampaikan kepada pelanggan.

3. Pelayanan purna jual

Pelayanan purna jual mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Layanan purna jual mencakup garansi, dan berbagai aktivitas perbaikan gangguan, penggantian produk cacat, saluran komplain, restitusi. Indikator layanan purna jual terdapat pada

ukuran kualitas hasil pekerjaan dan kecepatan penanganan setiap gangguan atau masalah yang dihadapi oleh pelanggan.

2.2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penekanan pada pentingnya untuk terus memperhatikan karyawan baik kesejahteraannya, pengetahuannya, keahlian dan kemampuannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan ketiga perspektif lainnya.

Dalam perspektif ini terdapat tiga kategori utama yaitu:

1. Kapabilitas pekerja.

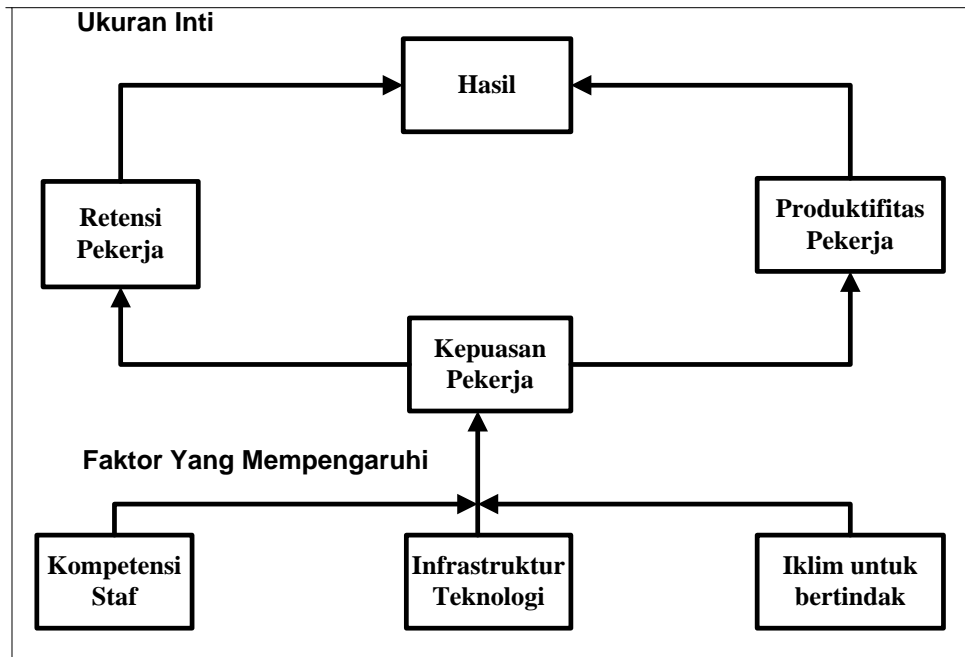
Ukuran kapabilitas pekerja dapat dilakukan dengan 3 aspek yaitu pengukuran kepuasan karyawan, pengukuran perputaran karyawan dalam perusahaan, serta pengukuran produktivitas karyawan.

2. Kapabilitas sistem informasi

Produktifitas dan kualitas kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Sistem informasi itu diantaranya informasi mengenai pelanggan, proses proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Walaupun karyawan yang sangat terampil dan dilengkapi dengan akses kepada sistem informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan..

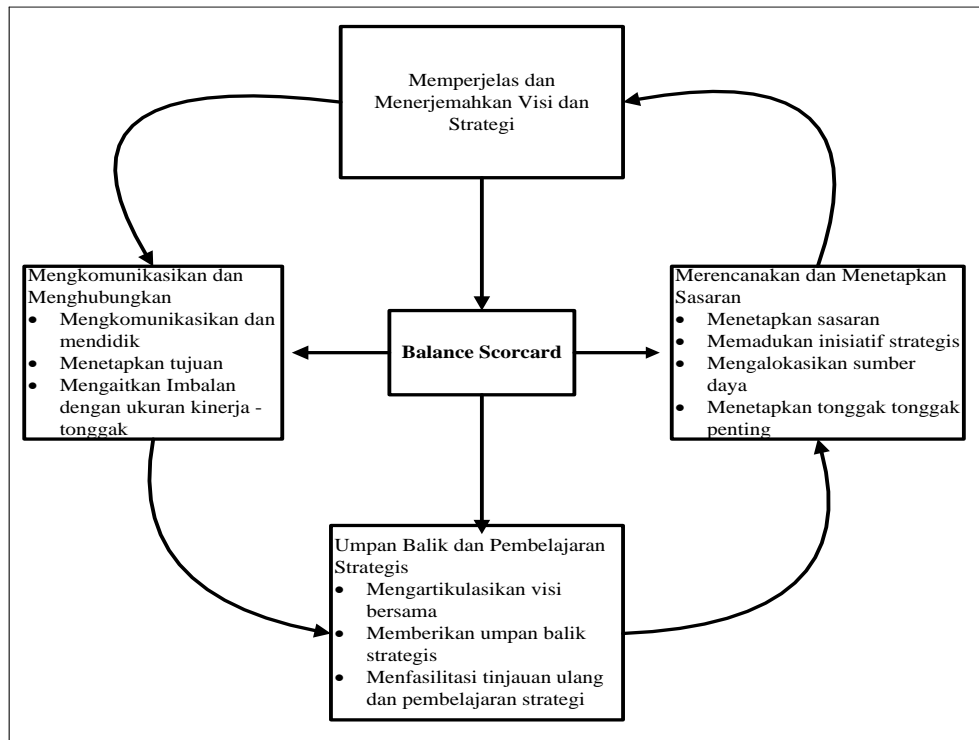


Sumber: Buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*, Hal: 112, Robert S Kaplan, David P Norton

Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

2.2.3 Langkah Langkah *Balanced scorecard*

Dalam penerapan *Balanced scorecard* terdapat empat langkah yaitu :

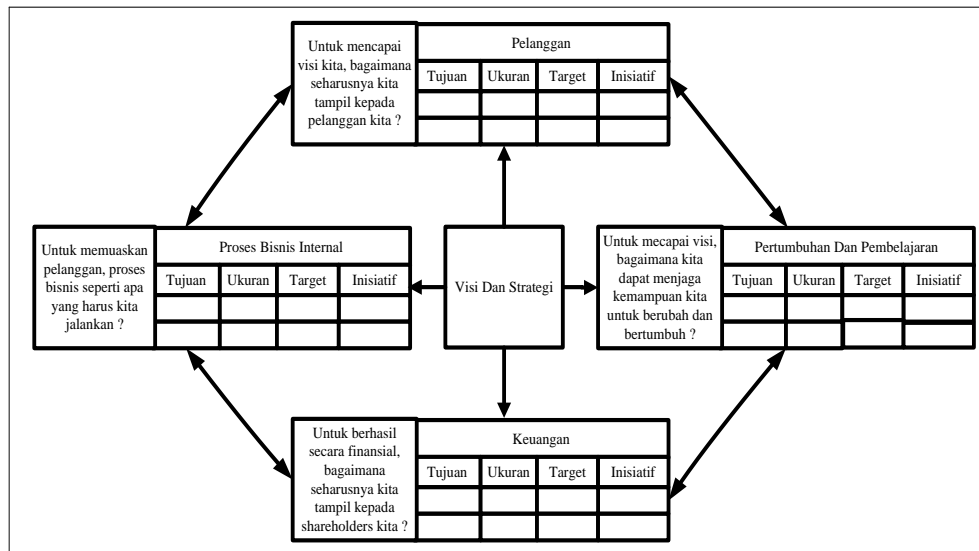


Sumber: Buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*, Hal: 11, Robert S Kaplan, David P Norton

Gambar 2.4 *Balanced Scorecard* Suatu kerangka Kerja Tindakan Strategis

Mengacu pada tahapan diatas, proses *Balanced scorecard* dimulai dari pemahaman dan penerjemahan terhadap visi dan strategi perusahaan. Dari visi dan misi itu, faktor faktor keberhasilan dirumuskan, serta ukuran ukuran kinerja dibuat untuk mencapai target dan mengukur kinerja dalam area tujuan perspektif masing masing.

Hubungan visi dan misi dengan tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif untuk 4 perspektif dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*, Hal: 8, Robert S Kaplan, David P Norton

Gambar 2.5 Hubungan Visi dan Strategi Dengan *Balanced Scorecard*

2.2.4 Keunggulan dan Faktor Penghambat *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki kharateristik : komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

1. Komprehensif

Komprehensif maksudnya adalah *Balanced scorecard* melihat tidak hanya perspektif keuangan, tetapi juga melihat kepada perspektif lainya yaitu pelanggan, proses bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

2. Koheren

Balanced scorecard mengharuskan perusahaan untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang dibuat dalam perspektif non keuangan mempunyai hubungan causal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Seimbang yang dimaksud adalah *Balanced scorecard* menunjukkan adanya keseimbangan antara semua faktor yaitu : keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan, pihak eksternal dan internal, dan keseimbangan jangka pendek dan jangka panjang.

4. Terukur

Sasaran dalam empat perspektif yang telah ditetapkan adalah sasaran sasaran yang telah diukur sehingga lebih mudah untuk diaplikasikan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Balanced scorecard selain memiliki keunggulan, juga mempunyai sejumlah keterbatasan yang menjadi faktor penghambat yaitu:

1. Hambatan Visi

Bahwa tidak banyak karyawan dalam perusahaan yang memahami dan mengerti visi, misi, dan strategi perusahaan dimana mereka bekerja. Minimnya pemahaman akan visi dan misi organisasi dapat menyebabkan karyawan tidak mengerti tentang kinerja dan arah yang telah ditetapkan oleh manajemen, menjadi tidak paham terhadap kondisi naik turunnya perusahaan dan kurang peduli terhadap tujuan dan sasaran perusahaan.

2. Hambatan Orang

Hambatan orang ini terkait dengan tidak sejalanannya tujuan perorangan dengan tujuan organisasi, serta karyawan tidak memiliki motivasi yang cukup untuk meningkatkan kinerja, sehingga hasil akhirnya akan sulit untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Hambatan Sumber Daya

Hambatan yang biasa ditemui biasanya adalah hambatan energi dan waktu dan uang yang tidak dialokasikan pada hal hal yang kritis dan vital. Sehingga menghambat dalam penerapan *Balanced scorecard*.

4. Hambatan Manajemen

Manajemen tidak mengalokasikan waktu yang cukup untuk membahas strategi organisasi dan hanya berfokus pada hal hal taktis jangka pendek. Hal inilah yang dapat menyebabkan kegagalan pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Ketidakmampuan manajemen dalam memahami *Balanced scorecard* dan kengganannya untuk benar benar meluangkan waktu dan tenaga menjadi faktor utama yang menjadi hambatan dalam penerapan *Balanced scorecard*.

2.2.5 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai alat ukur yang komprehensif, seimbang, terukur dan koheren memiliki berbagai manfaat diantaranya :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan

4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

2.3 Analytic Hierarchy Process (AHP)

Analytic Hierarchy Process adalah metode yang digunakan untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam komponen dalam susunan hierarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, serta menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi yang mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Karakteristik utama *Analytic Hierarchy Process* adalah mempunyai sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya adalah persepsi manusia. *Analytic Hierarchy Process* mempunyai kelebihan dalam memecahkan masalah multi objektif dan multi kriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki, sehingga sering dikenal juga sebagai model pengambilan keputusan yang komprehensif.

Prinsip utama dari *Analytic Hierarchy Process* adalah *decomposition* yaitu membuat hirarki, penyederhanaan dari sebuah sistem yang kompleks serta *comparative judgment* yaitu penilaian kriteria dan alternatif kriteria yang ditunjukkan dengan matrix berpasangan. Berikut skala perbandingan menurut Saaty (1988) :

Tabel 2.1 Skala Penentuan Kepentingan Pada *Analytic Hierarchy Process*

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	A dan B sama penting
3	Sedikit lebih penting	A sedikit lebih penting dari B
5	Agak lebih penting	A agak lebih penting dari B
7	Jauh lebih penting	A jauh lebih penting dari B
9	Mutlak lebih penting	A mutlak lebih penting dari B
2,4,6,8	Nilai antara angka diatas	
<i>Reciprocal</i>	Jika A dibanding B nilainya 9, maka B dibanding A nilainya 1/9	

Sumber : E-Book *Decision Making With The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: Int.J. Services Sciences, Vol 1, No 1, 2008, Thomas L Saaty, Hal : 86

Langkah langkah dalam proses analisis *Analytic Hierarchy Process* sebagai berikut

:

1. Mendefinisikan permasalahan dan penentuan tujuan
2. Menyusun masalah kedalam hierarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif. Perbandingan didasarkan atas pilihan subyektif dari pembuat keputusan dengan membandingkan elemen dalam hierarki

Tabel 2.2 Matrik Perbandingan Berpasangan

	A_1	A_2	.	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	..	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	..	a_{2n}
.
.
A_a	a_{a1}	a_{a2}	.	a_{an}

Sumber : E-Book *Decision Making With The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: Int.J. Services Sciences, Vol 1, No 1, 2008, Thomas L Saaty, Hal : 86

Nilai unsur a_{11} diperoleh dengan membandingkan elemen A_1 dengan elemen A_1 , yang otomatis nilainya 1. Nilai unsur a_{12} diperoleh dengan membandingkan elemen baris a_2 dengan kolom a_2 dengan cara penulisan a_2 baris/ a_2 kolom., dengan nilai a_{21} otomatis $1/a_{12}$.

4. Menjadikan matrik perbandingan berpasangan tersebut ke bentuk decimal
5. Karena datanya merupakan data dari beberapa responden, maka dicari satu matrik perbandingan berpasangan yang merupakan matrik penilaian gabungan dari masing masing matrik perbandingan berpasangan responden, matrik ini disebut dengan *geometric mean*. *Geometrik mean* inilah yang dapat menghitung rata rata dari penilain perbandingan berpasangan dari masing masing responden. Adapun rumus *geometric mean* tersebut adalah:

$GM = \sqrt[n]{X_1 \times X_2 \times X_3 \times X_4 \times X_n}$(Rumus 2.1)
--	------------------

Dimana : $GM = Geometric Mean$

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_n =$ Bobot penilaian ke 1,2,3,4,n

$n =$ Jumlah ordo

6. Membagi nilai tiap elemen dalam matrik *Geometric Mean* dengan nilai total masing masing kolomnya, menjumlahkan tiap barisnya dan kemudian mencari rata ratanya.
7. Melakukan pengujian konsistensi, dengan tahapan sebagai berikut :
 - a. Mencari CI atau indeks konsistensi dengan persamaan :

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

Dimana : λ_{max} = *eigen value* maksimum

n = ukuran matrik

b. Mencari nilai CR dengan persamaan :

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

Dimana

: CI = Indeks Konsistensi

RI = Indeks Rasio

Nilai dari *Indeks Ratio* dapat diperoleh dari tabel berikut ini:

Tabel 2.3 Nilai Indeks *Ratio*

Ordo Matriks	Indeks <i>Ratio</i>
1	0,00
2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12

Sumber: E-book *Introduction To The Analytic Hierarch Process*.Finland, Hal 28; Brunelli, Matteo 2015.

2.4 Objective Matrix (OMAX)

Objective matrix adalah metode pengukuran produktifitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktifitas setiap bagian perusahaan dengan kriteria yang sesuai dengan bagian tersebut. Model pengukuran produktifitas ini dikembangkan pertama kali oleh seorang Professor *Industrial Engginering* yaitu James L Riggs dari *Oregon State University*.

Objective matrix digunakan selain untuk pengukuran produktifitas juga digunakan untuk memecahkan masalah produktifitas dan memantau perkembangan produktifitas unit atau bagian. Dalam pengukuran produktifitas, terdapat 3 langkah penting *objective matrix* yaitu :

1. Pendefinisian (*Defining*)

Pada langkah ini dilakukan penentuan kriteria pengukuran produktifitas. Sebaiknya kriteria pengukuran sebaiknya independen dan dapat di ukur dengan mudah.

2. Pengukuran (*Quantifying*)

Pada langkah ini berisi tingkat pencapaian dari kriteria yang sudah didefinisikan dilangkah pertama. Terdiri dari 10 level pencapaian, mulai dari level 10 yang merupakan pencapaian optimal produktifitas. Level 3 merupakan tingkat performansi awal pengukuran, level 0 merupakan performansi terjelek yang dapat terjadi.:

Kenaikan level 1 dan 2 :

$\frac{\text{level 3} - \text{level 0}}{3 - 0}$(Rumus 2.4)
---	------------------

Kenaikan level 4 sampai dengan level 9:

$\frac{\text{level 10} - \text{level 3}}{10 - 3}$(Rumus 2.5)
---	------------------

3. Pencatatan (*monitoring*)

Langkah ini merupakan langkah untuk menentukan nilai produktifitas yang mencerminkan performansi dari unsur yang kita ukur produktifitasnya. Nilai performansi yang di ukur dimasukkan pada baris diatas badan matirx, kemudian di transformasikan menjadi nilai pada baris dibawah badan, nilai tersebut kemudian

dikalikan dengan bobot dari setiap kriteria produktifitas yang telah ditetapkan. Hasil akhir diperoleh dengan menjumlahkan setiap nilai X bobot untuk semua kriteria. Hasil akhir matrix ini berupa *performance indicator* yang dibagi dalam 3 bagian yaitu *current performance*, *previous performance*

Tabel 2.4 Tabel *Objective Matrix*

					Kriteria Produktifitas
					Performansi
					10
					9
					8
					7
					6
					5
					4
					3
					2
					1
					0
					SKOR
					BOBOT
					NILAI

Sumber: Metode Pengukuran Objective Matrix, Hal:8 , Iphov Kumala Sriwana

Keterangan :

1. Kriteria produktivitas, yaitu kriteria yang menjadi ukuran produktifitas, atau *keys performance indicator*, contohnya *Cost Per Ticket*, *Max % Overtime*, dan lain sebagainya
2. *Performance*, yaitu performansi saat ini yang merupakan pencapaian pada saat penilaian.

3. Blok kuantifikasi, yaitu badan matrik yang terdiri dari angka angka yang menunjukkan skala rangking performansi dari produktivitas yang di nilai. Skalanya dimulai dari 0 sampai dengan 10, dibagi atas 3 level :
 - a. Skor 0, yaitu nilai produktifitas yang terburuk yang mungkin terjadi
 - b. Skor 3, yaitu nilai target pencapaian atau nilai sekarang
 - c. Skor 10, yaitu nilai produktifitas terbaik yang mungkin terjadi.
4. Blok penilaian produktifitas, yang terdiri dari :
 - a. Skor, yaitu nilai pengukuran produktivitas berada. Jika terdapat pengukuran yang tidak sesuai dengan angka pada blok kuantifikasi, maka dilakukan pembulatan kebawah, dengan tujuan untuk mengukur produktifitas internal.
 - b. Bobot, yaitu besarnya bobot dari masing masing kriteria produktivitas.
 - c. Nilai, yaitu nilai performansi yang merupakan perkalian antara bobot dan skor produktivitas kriteria tersebut.

2.5 Traffic Light System

Traffic light system sering digunakan atau di kombinasikan dengan tabel *objective* matrik, sistem ini memberikan penanda kepada hasil dari perhitungan *objective* matrik, dimana diwujudkan dalam bentuk pemberian penanda warna. Bila sesuai dengan target atau melebihi target diberi warna kuning, bila sangat baik pencapaiannya diberi dengan warna hijau. Jika dibawah target maka diberi penanda merah. Hal ini sama dengan lampu penanda pada lampu lalu lintas di jalan raya. Sehingga sistem ini dianalogikan sebagai *traffic light system*, dengan tujuan untuk memberikan kemudahan dalam memahami hasil kinerja pada tabel *objective* matrik.

BAB III

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1 Pengumpulan Data

3.1.1 Profile Perusahaan

3.1.1.1 Sejarah Perusahaan

Perseroan didirikan dengan nama PT Seruling Indah Permai pada tahun 1996 dan kemudian berubah nama menjadi PT Linknet pada tahun 2000. Perseroan pada awalnya memiliki kegiatan usaha dibidang perdagangan barang dan jasa. Tetapi pada tahun 2000, kegiatan usaha perseroan berubah menjadi bidang teknologi informasi dan jasa penyelenggaraan internet serta jasa pada umumnya. Pada tahun 2011 terdapat penambahan usaha, sehingga kegiatan usaha perseroan sampai dengan saat ini adalah bergerak dibidang penyelenggaraan jaringan tetap berbasis kabel, jasa multimedia, internet serta jasa konsultasi manajemen bisnis. Saat ini perseroan merupakan penyedia jasa layanan internet *broadband* berkecepatan tinggi di Indonesia, dan bekerjasama dengan PT First Media Television dalam menyediakan jasa televisi berlangganan.

Perseroan mengoperasikan sistem kabel *Hybrid Fiber Coaxial* dan *Fiber To The Home* dengan teknologi tinggi dan mampu mengoperasikan 870 Mhz Two-way *broadband services*. Per *quarter* 3 di tahun 2019, perseroan telah memiliki jaringan lebih dari 2,4 juta *homepassed* terbentang di wilayah jabodetabek, Surabaya dan sekitarnya, Semarang, Bali, Bandung, Malang, Medan, dan Batam. Di pertengahan tahun 2014, perseroan mengambil langkah pasti dengan menjadi perusahaan terbuka yaitu melakukan penawaran umum Perdana kepada masyarakat dan

mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 2 Juni Tahun 2014, dengan kode emiten “*LINK*”

Perusahaan merupakan perusahaan dibawah First Media Group, menjalankan bisnis internet dan multimedia sebagai bentuk pengejawantahan dari visi dan misi First Media Group untuk menjadi perusahaan megamedia terbesar di Indonesia.

3.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT Linknet Tbk dalam menjalankan bisnis dan usahanya mempunya visi dan misi sebagai berikut :

1. Visi Perusahaan

Menjadi pilihan utama untuk layanan *broadband* dan media

2. Misi Perusahaan

Untuk mengubah hidup konsumen Indonesia, dengan menyediakan layanan *broadband*, media, dan solusi yang inovatif dan istimewa.

3.1.1.3 Nilai – Nilai Perusahaan

Perseroan memiliki nilai nilai penting yang dimiliki perusahaan yang harus di implementasikan dalam pekerjaan oleh semua kalangan dalam lingkungan perusahaan, yaitu :

1. Inovasi

Menerapkan ide ide baru untuk terus berkembang

2. Keunggulan

Memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi

3. Urgensi

Melayani secara cepat dan akurat

4. Integritas

Selalu melakukan hal hal yang benar

5. Kepemilikan

Bangga akan pekerjaan, dan memberikan layanan tambahan apabila dibutuhkan

6. Kerjasama

Saling bekerjasama untuk meraih kesuksesan

7. Prioritas Pelanggan

Pelanggan (internal dan eksternal) adalah prioritas yang utama

8. Semangat

Mencintai apa yang dikerjakan

3.1.1.4 Kegiatan Usaha Perusahaan

Saat ini PT Linknet Tbk melakukan kegiatan kegiatan usaha sebagai penyedia jasa layanan internet *broadband* berkecepatan tinggi dikenal dengan nama label usaha *FastNet*, bekerjasama dengan PT *Firstmedia Television* dalam menyediakan jasa televisi berlangganan dikenal dengan nama label usaha *HomeCable*. Serta layanan bagi pelanggan korporasi yang dikenal dengan label usaha *First Media Business*.

3.1.1.5 Perizinan Perusahaan

Untuk menunjang kegiatan usaha, perseroan telah memiliki sejumlah izin dari instansi terkait, yaitu antara lain:

1. Izin penyelenggaraan Jasa Akses Internet (*Internet Service Provider/ISP*)

Izin prinsip dari Meparpostel No PT.102/5/6/MPPT-96. Izin Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi Bukan Dasar pada tanggal 15 April 1997 melalui keputusan Meparpostel No KM.41/PT.102/MPPT-97. Pada tanggal 27 Juli 2009 perseroan memperoleh izin Penyelenggaraan Jasa *Internet Service Provider* dari Dirjen Postel

No 176/DIRJEN/2009. Pada tahun 2014 izin penyelenggaraan jasa internet perseroan dievaluasi menyeluruh oleh Menkominfo, berdasarkan hasil evaluasi tersebut Direktur Jenderal Penyelenggaraan Pos dan Informatika menerbitkan keputusan Dirjen Pos dan Informatika No. 51 Tahun 2015 tentang izin penyelenggaraan jasa akses *Internet Service Provider* tertanggal 27 Januari 2015.

2. Izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Lokal Berbasis *Packet Switched*
Berdasarkan izin dari Menkominfo No.246/KEP/M.KOIMINFO/06/2011 yang di evaluasi dan diterbitkan kembali ijinnya dengan izin No 705 Tahun 2017 tentang izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Lokal Berbasis *Packet Switched* pada tanggal 17 Maret 2017.

3. Izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup.
Berdasarkan izin prinsip dari Menkominfo No 1289 tahun 2013 tentang izin Prinsip Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup tertanggal 28 November 2013, serta Izin penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup dari Menkominfo No 312 tahun 2014 tentang Izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup.

4. Izin Prinsip Penyelenggaraan Jasa Interkoneksi Internet (*Network Access Point/NAP*)
Berdasarkan izin penyelenggaraan jasa interkoneksi internet (*Network Access Point*) pada tanggal 27 Januari 2015 berdasarkan keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Pos dan Informatika No 50 Tahun 2015.

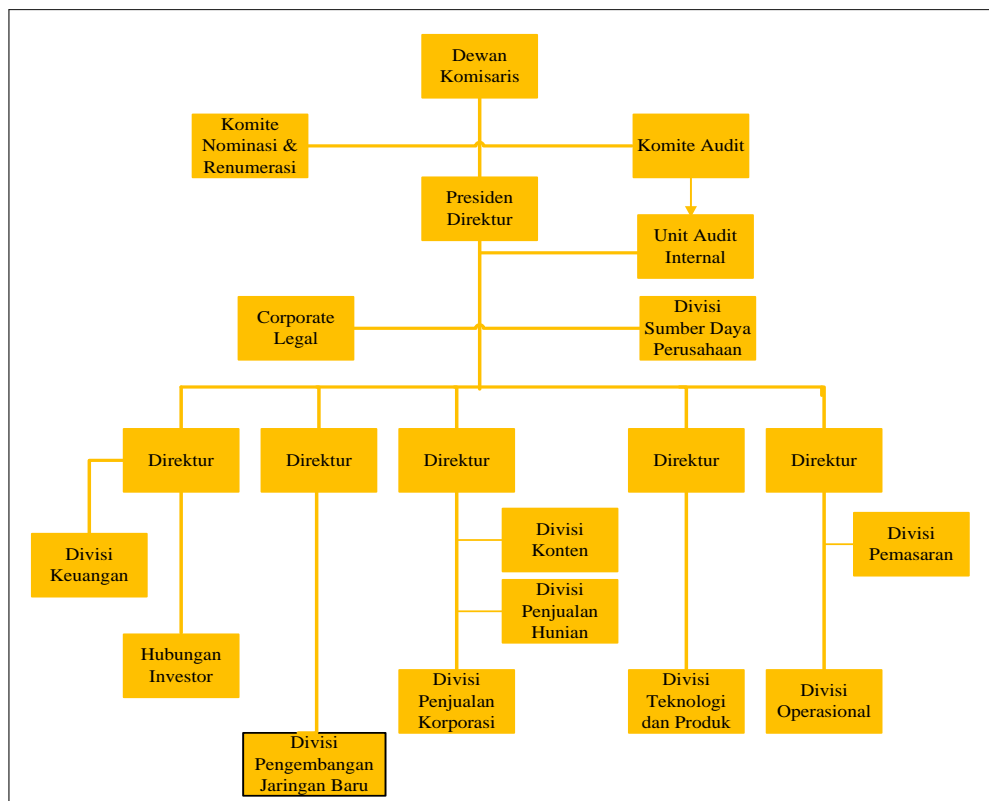
5. Izin Badan Koordinasi Penanaman Modal

a. Izin prinsip penanaman modal asing dari BKPM No 258/1/IP/PMA/2011 tanggal 27 April 2011

- b. Izin prinsip diubah melalui izin perubahan No 722/1/IP-PB/PMA/2013 tanggal 16 Agustus 2013 sehubungan dengan adanya perubahan data perseroan diantaranya alamat perseroan.
- c. Izin prinsip penanaman modal asing berubah kembali pada tanggal 30 Mei 2014 melalui izin perubahan No 1497/1/IP-PB/PMA/2014, sehubungan dengan perubahan kapasitas produksi, nilai investasi, sumber pembiayaan dan jumlah tenaga kerja.
- d. Izin dari Otoritas Jasa Keuangan No S-240/D.04/2014 untuk melakukan penawaran umum perdana dengan kode emiten “*LINK*” tanggal 20 Mei 2014.
- e. Pada tanggal 8 oktober 2014 melalui RUPSLB, status perseroan berubah dari Perusahaan penanaman modal asing menjadi penanaman modal dalam negeri, dengan izin prinsip BKPM No 232/1/IP/PMDN/2014 tanggal 16 oktober 2014.
- f. Pada tanggal 3 Juli 2017 perseroan memperoleh izin usaha penyelenggaraan jasa telekomunikasi penanaman modal dalam negeri dari BKPM No 48/1/IU/PMDN/2017.

3.1.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut struktur organisasi PT Linknet Tbk :



Sumber : Laporan Tahunan Perusahaan Tahun 2018

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Linknet Tbk

3.1.1.7 Sumber Daya Manusia Perusahaan

Pada akhir tahun 2018, PT linknet Tbk memiliki jumlah karyawan sebanyak 829 karyawan yang seluruhnya bekerja di Indonesia dengan komposisi sebagai berikut:

1. Berdasarkan Status kepegawaian :
 - a. Karyawan tetap 786 orang
 - b. Karyawan kontrak 43 orang
2. Berdasarkan Tingkat pendidikan
 - a. Jenjang pendidikan S2 50 orang
 - b. Jenjang pendidikan S1 530 orang
 - c. Jenjang pendidikan Sarjana Muda/Diploma 115 orang
 - d. Jenjang pendidikan SMP/SMA 134 orang

3. Berdasarkan Jenis Kelamin
 - a. Jenis kelamin laki laki 614 orang
 - b. Jenis kelamin perempuan 215 orang
4. Berdasarkan Jabatan
 - a. Jabatan Direktur 6 orang
 - b. Jabatan *Manager* 181 orang
 - c. Jabatan *Supervisor* 443 orang
 - d. Jabatan staff dan lainnya 199 orang

3.1.1.8 Penghargaan dan Sertifikasi Perusahaan

Selama menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan mendapatkan sejumlah penghargaan dan sertifikasi sebagai berikut :

1. Penghargaan
 - a. Indonesia *Most Innovative Business Award* 2018 untuk kategori *advertising, printing* dan media
 - b. *WOW brand Award* 2018
 - c. *Contact Center Service Excellent (CCSE) Award* 2018 untuk kategori *Internet Service Provider, pay tv, dan twitter @firstmediaCares*
 - d. *Indonesia's Top 100 Most Valuable Brand* 2018 dari SWA
 - e. Indonesia *Public Company Award* 2018 dari Warta Ekonomi
 - f. *Social Media Award* 2018 dari majalah Marketing bekerja sama dengan *MediaWave*
 - g. Indonesia *Best Brand Award* 2018 *World Brand Congress*
 - h. *50 Best of The Best Companies* dari majalah Forbes Indonesia

2. Sertifikasi

Sertifikasi *ISO 9001:2015*

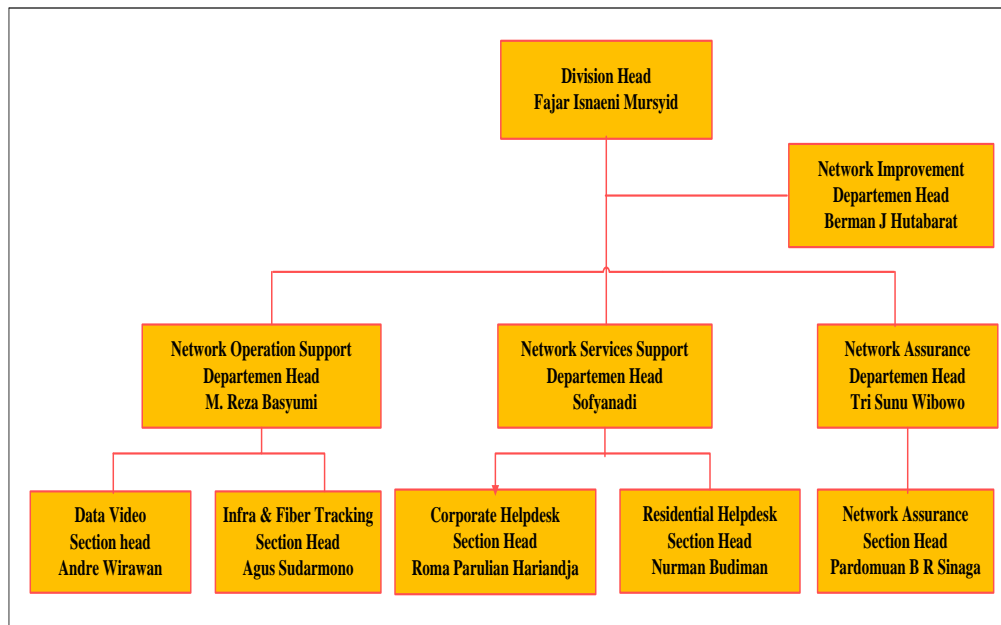
3.1.2 Profile *Network Operation Center*

Divisi *Network Operation Center* adalah salah satu divisi yang berada dibawah direktorat *Technology dan Engginering*, dengan :

1. Komposisi personel sebagai berikut ;
 - a. Berdasarkan Jabatan
 - 1) Jabatan *Division Head* 1 orang
 - 2) Jabatan *Departemen Head* 4 orang
 - 3) Jabatan *Section Head* 5 orang
 - 4) Jabatan *shift leader*, staff dan lainnya 57 orang
 - b. Berdasarkan Jenis Kelamin
 - 1) Jenis kelamin Laki laki 67 orang
 - 2) Jenis kelamin Perempuan 0 orang
 - c. Berdasarkan Tingkat Pendidikan
 - 1) Jenjang Pendidikan S1 33 orang
 - 2) Jenjang Pendidikan D3 12 orang
 - 3) Jenjang Pendidikan SMA dan lainnya 25 orang
2. Komposisi Departemen
 - a. Departemen *Network Operation Support*
 - b. Departemen *Network Service and Support*
 - c. Departemen *Network and Performance Assurance*

3.1.3 Struktur Organisasi *Network Operation Center*

Berikut struktur organisasi di divisi *Network Operation Center* :



Sumber : Data *NOC Division* Struktur Organisasi Perusahaan

Gambar 3.2 Struktur Organisasi *Network Operation Center*

3.1.4 Pengumpulan Data Rancangan *Balanced Scorecard* dan *Keys Performance Indicator*

Tahapan yang dilakukan dalam perancangan kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* ini dilakukan dengan pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer yaitu data diperoleh dengan observasi dan wawancara langsung dengan pihak perusahaan, yang dalam hal ini adalah level pimpinan dari divisi *Network Operation Center* yang terdiri dari 6 narasumber yaitu:

Tabel 3.1 Daftar Narasumber

No	Nama	Jabatan
1	Ambrusius Widiyatmika	<i>Operation And Services Division Head</i>
2	Fajar Isnaeni Mursyid	<i>Network Operation Center Division Head</i>
3	Berman Hutabarat	<i>NOC Improvement Head</i>
4	Tri Sunu Wibowo	<i>Network Assurance Dept Head</i>
5	Sofyanadi	<i>Network Services And Support Dept Head</i>
6	M. Reza Basyumi	<i>Network Operation Support Dept Head</i>

Sumber : Data Diolah Peneliti

Data primer yang diperoleh dari wawancara langsung ini adalah:

1. *Keys performance indikator* divisi *Network Operation Center*
2. Target dan capaian divisi *Network Operation Center*

Ke enam narasumber tadi dipilih karena dianggap memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memadai dibidang *Network Operation Center*, selain itu karena posisi enam narasumber tersebut di level pimpinan *Network Operation Center* sehingga sangat mengetahui dan memahami ruang lingkup divisi dan departemen yang dipimpinnya. Sedangkan data sekunder diperoleh dari *study* literatur dari jurnal, penelitian terdahulu, buku, dan informasi dari internet.

3.2 Pengolahan Data

3.2.1. Perancangan Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil diskusi, wawancara dan *study* literatur, maka diperoleh *keys performance indicator* seperti dalam tabel dibawah ini :

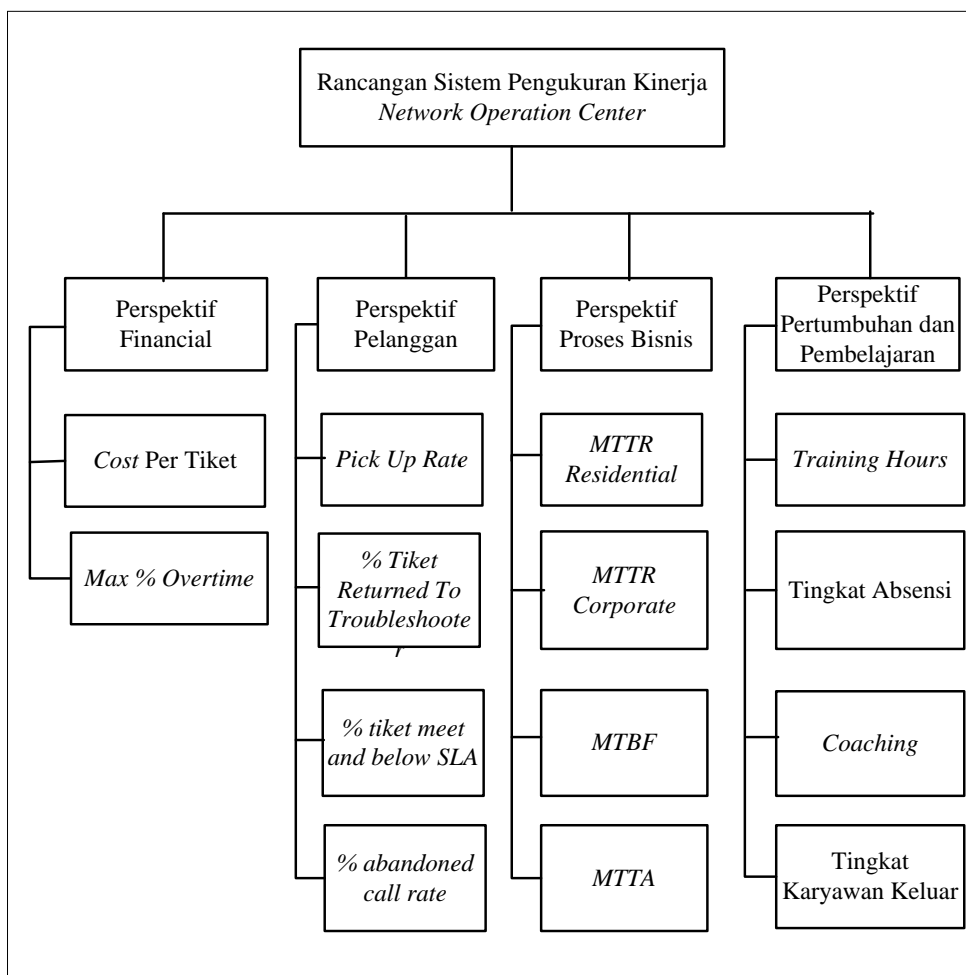
Tabel 3.2 *Key Performance Indicator*

No. KPI	<i>Keys Performance Indicator</i>	Sumber
F-1	<i>Cost Per Ticket</i>	Literatur
F-2	<i>Max % Overtime</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-1	<i>Pick Up Rate</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-2	<i>% Ticket Returned To Troubleshooter</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-3	<i>% Ticket meet and below SLA</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-4	<i>% Abondened Call Rate</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-1	<i>MTTR Residential</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-2	<i>MTTR Corporate</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-3	<i>MTBF</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-4	<i>MTTA</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan

PP-1	<i>Training Hours</i>	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PP-2	Tingkat Absensi	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PP-3	<i>Coaching</i>	Literatur
PP-4	Tingkat karyawan keluar	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan

Sumber : Data Diolah Peneliti

Berdasarkan rancangan dengan metode *balanced scorecard* dan daftar *keys performance indicator* pada table 3.2 maka dapat di susun hierarki rancangan pengukuran kinerja divisi *Network Operation Center* sebagai berikut :



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 3.3 Rancangan Hierarki Sistem Pengukuran Kinerja *Network Operation Center* Tahun 2019

3.2.2 Pembobotan Rancangan Kinerja Dengan Metode *Analytic Hierarchy Process*

Perhitungan bobot *analytic hierarchy process* didasarkan pada kuesioner yang disebarakan kepada 6 narasumber di tabel 3.1. Format kuesioner dan jawaban responden dilampirkan dalam lampiran di halaman akhir tulisan ini.

3.2.2.1 Rekapitulasi Jawaban Responden

Berikut rekapitulasi jawaban 6 responden pakar:

Tabel 3.3 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk aspek prioritas perspektif

Aspek Prioritas Perspektif	Jawaban Responden						Aspek Prioritas Perspektif
	1	2	3	4	5	6	
Perspektif Financial	8	9	9	7	1	7	Perspektif Pelanggan
Perspektif Financial	7	9	9	8	3	8	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial	7	9	9	1	1	5	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan	8	9	1	7	3	7	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan	8	9	9	7	3	5	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis	8	9	9	7	5	7	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.4 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk aspek prioritas kinerja

Aspek Prioritas Kinerja Financial	Jawaban Responden						Aspek Prioritas Kinerja Financial
	1	2	3	4	5	6	
<i>Cost Per Tiket</i>	7	9	9	1	1	7	<i>Max % Overtime</i>

Sumber : Data Diolah Peneliti

Aspek Prioritas Kinerja Pelanggan	Jawaban Responden						Aspek Prioritas Kinerja Pelanggan
	1	2	3	4	5	6	

<i>Pick Up Rate</i>	7			9	5	5	1			5	<i>% Tiket Returned To Tshooter</i>	
<i>Pick Up Rate</i>		8		9	5	9		5		7	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	
<i>Pick Up Rate</i>	7			9	2	7			3	7	<i>% abondened call rate</i>	
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>		8	9			9	9	1			7	<i>% Tiket meet and below SLA</i>
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>		8	9			3	7	1		7	<i>% abondened call rate</i>	
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	7		9		9	8	5		7		<i>% abondened call rate</i>	

Sumber : Data Diolah Peneliti

Aspek Kinerja Bisnis	Prioritas Proses	Jawaban Responden						Aspek Kinerja Bisnis	Prioritas Proses				
		1	2	3	4	5	6						
<i>MTTR Residential</i>		8	1		1		5	1		1	<i>MTTR Corporate</i>		
<i>MTTR Residential</i>		8		9	7		9		5		<i>MTBF</i>		
<i>MTTR Residential</i>	8			9		9	7		3		<i>MTTA</i>		
<i>MTTR Corporate</i>		8		9		9		9	1		7	<i>MTBF</i>	
<i>MTTR Corporate</i>	8			9		9		7	1		6	<i>MTTA</i>	
<i>MTBF</i>		7		1			9	8		5		5	<i>MTTA</i>

Sumber : Data Diolah Peneliti

Aspek Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	Prioritas	Jawaban Responden						Aspek Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran					
		1	2	3	4	5	6						
<i>Training Hours</i>	8			5		7	1		3		7	Tingkat Absensi	
<i>Training Hours</i>		8		7		5		6	3		5	<i>Coaching</i>	
<i>Training Hours</i>	8			5	9			7	3		5	Tingkat Karyawan keluar	
Tingkat Absensi		8	7		4			7		3		7	<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi		8	1		9			7	3		5	Tingkat Karyawan keluar	
<i>Coaching</i>	8			1		6		7		3		7	Tingkat Karyawan keluar

Sumber : Data Diolah Peneliti

3.2.2.2 Perhitungan Matrik Pembobotan Hierarki

Pada tahap ini dilakukan perhitungan pembobotan sesuai dengan perhitungan metode *analytic hierarchy process*, perhitungan dimulai dengan membuat matrik perbandingan berpasangan untuk semua hierarki sesuai dengan data hasil jawaban responden, hasilnya sebagai berikut:

1. Matrik penilaian perbandingan berpasangan dari responden terhadap aspek perspektif

Responden 1

Aspek Perspektif	Prioritas	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial		1	1/8	1/7	7
Perspektif Pelanggan		8	1	8	8
Perspektif Proses Bisnis		7	1/8	1	8
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		1/7	1/8	1/8	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Perspektif	Prioritas	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial		1	1/9	1/9	1/9
Perspektif Pelanggan		9	1	1/9	1/9
Perspektif Proses Bisnis		9	9	1	9
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		9	9	1/9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Perspektif	Prioritas	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial		1	1/9	1/9	1/9
Perspektif Pelanggan		9	1	1	9
Perspektif Proses Bisnis		9	1	1	9
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		9	1/9	1/9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Perspektif	Prioritas	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial		1	1/7	1/8	1
Perspektif Pelanggan		7	1	7	7
Perspektif Proses Bisnis		8	1/7	1	1/7
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		1	1/7	7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Perspektif	Prioritas	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial		1	1	3	1
Perspektif Pelanggan		1	1	3	1/3
Perspektif Proses Bisnis		1/3	1/3	1	1/5
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		1	3	5	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Perspektif	Prioritas	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial		1	1/7	1/8	1/5
Perspektif Pelanggan		7	1	7	5
Perspektif Proses Bisnis		8	1/7	1	7
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		5	1/5	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

2. Matrik penilaian perbandingan dari responden terhadap aspek kinerja financial

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	7
<i>Max % Overtime</i>	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	9
<i>Max % Overtime</i>	1/9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	1/9
<i>Max % Overtime</i>	9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	1
<i>Max % Overtime</i>	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	1
<i>Max % Overtime</i>	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	7
<i>Max % Overtime</i>	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

3. Matrik penilaian perbandingan dari responden terhadap aspek kinerja pelanggan.

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abondened call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1	7	1/8	7

<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	1/7	1	1/8	1/8
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	8	8	1	7
<i>% abondened call rate</i>	1/7	8	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Kriteria Pelanggan	Prioritas Kinerja	<i>Pick Rate</i>	<i>Up</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abondened call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>		1		1/9	1/9	1/9
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>		9		1	9	9
<i>% Tiket meet and below SLA</i>		9		1/9	1	9
<i>% abondened call rate</i>		9		1/9	1/9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Kriteria Pelanggan	Prioritas Kinerja	<i>Pick Rate</i>	<i>Up</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abondened call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>		1		1/5	1/5	2
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>		5		1	1/9	1/3
<i>% Tiket meet and below SLA</i>		5		9	1	9
<i>% abondened call rate</i>		1/2		3	1/9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Kriteria Pelanggan	Prioritas Kinerja	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Shooter	% Tiket meet and below SLA	% abondened call rate
Pick Up Rate		1	0,2	1/9	7
% Tiket Returned To Shooter		5	1	1/9	1/7
% Tiket meet and below SLA		9	9	1	8
% abondened call rate		1/7	7	1/8	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Kriteria Pelanggan	Prioritas Kinerja	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Shooter	% Tiket meet and below SLA	% abondened call rate
Pick Up Rate		1	1/3	3	3
% Tiket Returned To Shooter		3	1	5	1/3
% Tiket meet and below SLA		1/3	0,2	1	1
% abondened call rate		1/3	3	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Kriteria Pelanggan	Prioritas Kinerja	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Shooter	% Tiket meet and below SLA	% abondened call rate
Pick Up Rate		1	0,2	1/7	7
% Tiket Returned To Shooter		5	1	1/7	7
% Tiket meet and below SLA		7	7	1	7
% abondened call rate		1/7	1/7	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

4. Matrik penilaian perbandingan dari responden terhadap aspek kinerja proses bisnis

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1/8	1/8	8
<i>MTTR Corporate</i>	8	1	1/8	8
<i>MTBF</i>	8	8	1	7
<i>MTTA</i>	1/8	1/8	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	1/9	1/9
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	1/9	1/9
<i>MTBF</i>	9	9	1	1
<i>MTTA</i>	9	9	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	7	1/9
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	1/9	1/9
<i>MTBF</i>	1/7	9	1	1/9
<i>MTTA</i>	9	9	9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	1/7	1/8

<i>MTTR Corporate</i>	1	1	1/7	1/8
<i>MTBF</i>	7	7	1	7
<i>MTTA</i>	8	8	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	1/5	1/3
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	1	1
<i>MTBF</i>	5	1	1	5
<i>MTTA</i>	3	1	1/5	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	1/5	1/5
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	1/7	1/6
<i>MTBF</i>	5	7	1	5
<i>MTTA</i>	5	6	1/5	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

5. Matrik penilaian perbandingan dari responden terhadap aspek kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	8	1/8	8
Tingkat Absensi	1/8	1	1/8	1/8
<i>Coaching</i>	8	8	1	8
Tingkat Karyawan keluar	1/8	8	1/8	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	1/5	1/7	1/5
Tingkat Absensi	5	1	7	1
<i>Coaching</i>	7	1/7	1	1
Tingkat Karyawan keluar	5	1	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	1/7	1/5	9
Tingkat Absensi	7	1	4	9
<i>Coaching</i>	5	1/4	1	6
Tingkat Karyawan keluar	1/9	1/9	1/6	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	1	1/6	1/7
Tingkat Absensi	1	1	1/7	1/7
<i>Coaching</i>	6	7	1	7
Tingkat Karyawan keluar	7	7	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	3	1	3
Tingkat Absensi	1/3	1	1/3	1
<i>Coaching</i>	1	3	1	3
Tingkat Karyawan keluar	1/3	1	1/3	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	7	5	5
Tingkat Absensi	1/7	1	1/7	5
<i>Coaching</i>	1/5	7	1	7
Tingkat Karyawan keluar	1/5	1/5	1/7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Matrik matrik penilaian perbandingan tersebut kemudian disederhanakan, dengan hasil matrik perbandingan yang disederhanakan sebagai berikut:

1. Matrik penilaian perbandingan yang disederhanakan untuk aspek perspektif

Responden 1

Aspek Prioritas Perspektif	Perspektif <i>Financial</i>	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif <i>Financial</i>	1	0,125	0,143	7
Perspektif Pelanggan	8	1	8	8
Perspektif Proses Bisnis	7	0,125	1	8
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,143	0,125	0,125	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Perspektif	Perspektif <i>Financial</i>	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif <i>Financial</i>	1	0,111	0,111	0,111
Perspektif Pelanggan	9	1	0,111	0,111
Perspektif Proses Bisnis	9	9	1	9
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	9	9	0,111	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Perspektif	Perspektif <i>Financ ial</i>	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif <i>Financ ial</i>	1	0,111	0,111	0,111
Perspektif Pelanggan	9	1	1	9
Perspektif Proses Bisnis	9	1	1	9
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	9	0,111	0,111	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Perspektif	Perspek tif <i>Financi al</i>	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif <i>Financ ial</i>	1	0,143	0,125	1
Perspektif Pelanggan	7	1	7	7
Perspektif Proses Bisnis	8	0,143	1	0,143
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	0,143	7	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Perspektif	Perspekti f <i>Financ ial</i>	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif <i>Financ ial</i>	1	1	3	1
Perspektif Pelanggan	1	1	3	0,333
Perspektif Proses Bisnis	0,333	0,333	1	0,2
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	3	5	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Perspektif	Perspektif <i>Financ ial</i>	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif <i>Financ ial</i>	1	0,143	0,125	0,2
Perspektif Pelanggan	7	1	7	5
Perspektif Proses Bisnis	8	0,143	1	7
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	0,2	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

2. Matrik penilaian perbandingan yang disederhanakan untuk aspek kinerja financial

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financ ial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max overtime</i> %
<i>Cost Per Tiket</i>	1	7
<i>Max % Overtime</i>	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financ ial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max overtime</i> %
<i>Cost Per Tiket</i>	1	9
<i>Max % Overtime</i>	0,111	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financ ial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max overtime</i> %
<i>Cost Per Tiket</i>	1	0,111
<i>Max % Overtime</i>	9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max overtime</i> %
<i>Cost Per Tiket</i>	1	1
<i>Max % Overtime</i>	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max overtime</i> %
<i>Cost Per Tiket</i>	1	1
<i>Max % Overtime</i>	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	7
<i>Max % Overtime</i>	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

3. Matrik penilaian perbandingan yang disederhanakan untuk aspek kinerja pelanggan

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abandoned call rate</i>
--	---------------------	----------------------------	-----------------------------------	------------------------------

		<i>Shooter</i>		
<i>Pick Up Rate</i>	1	7	0,125	7
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	0,143	1	0,125	0,125
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	8	8	1	7
<i>% abandoned call rate</i>	0,143	8	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abandoned call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1	0,111	0,111	0,111
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	9	1	9	9
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	9	0,111	1	9
<i>% abandoned call rate</i>	9	0,111	0,111	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abandoned call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1	0,2	0,2	2
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	5	1	0,111	0,333
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	5	9	1	9
<i>% abandoned call rate</i>	0,5	3	0,111	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abandoned call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1	5	0,111	2

% Tiket Returned To Shooter	0,2	1	0,111	0,333
% Tiket meet and below SLA	9	9	1	9
% abondened call rate	0,5	3	0,111	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Rate</i>	<i>Up</i>	% <i>Tiket Returned To Shooter</i>	% <i>Tiket meet and below SLA</i>	% <i>abondened call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1		0,333	3	3
% <i>Tiket Returned To Shooter</i>	3		1	5	0,333
% <i>Tiket meet and below SLA</i>	0,333		0,2	1	1
% <i>abondened call rate</i>	0,333		3	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Rate</i>	<i>Up</i>	% <i>Tiket Returned To Shooter</i>	% <i>Tiket meet and below SLA</i>	% <i>abondened call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1		0,2	0,143	7
% <i>Tiket Returned To Shooter</i>	5		1	0,143	7
% <i>Tiket meet and below SLA</i>	7		7	1	7
% <i>abondened call rate</i>	0,143		0,143	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

4. Matrik penilaian perbandingan yang disederhanakan untuk aspek kinerja proses bisnis

Responden 1

Aspek Kriteria Prioritas Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	0,125	0,125	8
<i>MTTR Corporate</i>	8	1	0,125	8
<i>MTBF</i>	8	8	1	7
<i>MTTA</i>	0,125	0,125	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti
Responden 2

Aspek Kriteria Prioritas Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	0,111	0,111
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	0,111	0,111
<i>MTBF</i>	9	9	1	1
<i>MTTA</i>	9	9	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Kriteria Prioritas Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	7	0,111
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	0,111	0,111
<i>MTBF</i>	0,143	9	1	0,111
<i>MTTA</i>	9	9	9	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Kriteria Prioritas Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	0,143	0,125
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	0,143	0,125
<i>MTBF</i>	7	7	1	7
<i>MTTA</i>	8	8	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	0,2	0,333
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	1	1
<i>MTBF</i>	5	1	1	5
<i>MTTA</i>	3	1	0,2	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	1	0,2	0,2
<i>MTTR Corporate</i>	1	1	0,143	0,167
<i>MTBF</i>	5	7	1	5
<i>MTTA</i>	5	6	0,2	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

5. Matrik penilaian perbandingan yang disederhanakan untuk aspek kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran

Responden 1

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Bertumbuh Belajar	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	8	0,125	8
Tingkat Absensi	0,125	1	0,125	0,125
<i>Coaching</i>	8	8	1	8
Tingkat Karyawan keluar	0,125	8	0,125	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 2

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	0,2	0,143	0,2
Tingkat Absensi	5	1	7	1
<i>Coaching</i>	7	0,143	1	1
Tingkat Karyawan keluar	5	1	1	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 3

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	0,143	0,2	9
Tingkat Absensi	7	1	4	9
<i>Coaching</i>	5	0,25	1	6
Tingkat Karyawan keluar	0,111	0,111	0,167	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 4

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	1	0,167	0,143
Tingkat Absensi	1	1	0,143	0,143
<i>Coaching</i>	6	7	1	7
Tingkat Karyawan keluar	7	7	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 5

Aspek Prioritas Kriteria Belajar Bertumbuh	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	3	1	3
Tingkat Absensi	0,333	1	0,333	1
<i>Coaching</i>	1	3	1	3
Tingkat Karyawan keluar	0,333	1	0,333	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Responden 6

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan keluar
<i>Training Hours</i>	1	7	5	5
Tingkat Absensi	0,143	1	0,143	5
<i>Coaching</i>	0,2	7	1	7
Tingkat Karyawan keluar	0,2	0,2	0,143	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Untuk mendapatkan satu matrik dari beberapa responden maka dibuat satu matrik perbandingan dengan nilai rata rata dari hasil ukur responden, dengan cara mencari nilai *Geometric Means* dari 6 matrik penilaian responden tersebut.

1. *Geometric Mean* dari 6 matrik penilaian responden aspek perspektif *balanced scorecard*

$$GM_{12} = \sqrt[6]{0,124 \times 0,111 \times 0,111 \times 0,143 \times 1 \times 0,143} = 0,178$$

$$GM_{13} = \sqrt[6]{0,143 \times 0,111 \times 0,111 \times 0,125 \times 3 \times 0,125} = 0,209$$

$$GM_{14} = \sqrt[6]{7 \times 0,111 \times 0,111 \times 1 \times 1 \times 0,2} = 0,508$$

$$GM_{21} = \sqrt[6]{8 \times 9 \times 9 \times 7 \times 1 \times 7} = 5,627$$

$$GM_{23} = \sqrt[6]{8 \times 0,111 \times 1 \times 7 \times 3 \times 7} = 2,252$$

$$GM_{24} = \sqrt[6]{8 \times 0,111 \times 9 \times 7 \times 0,333 \times 5} = 2,129$$

$$GM_{31} = \sqrt[6]{7 \times 9 \times 9 \times 8 \times 0,333 \times 8} = 4,791$$

$$GM_{32} = \sqrt[6]{0,125 \times 9 \times 1 \times 0,143 \times 0,333 \times 0,143} = 0,444$$

$$GM_{34} = \sqrt[6]{8 \times 9 \times 9 \times 0,143 \times 0,2 \times 7} = 2,249$$

$$GM_{41} = \sqrt[6]{0,143 \times 9 \times 9 \times 1 \times 1 \times 5} = 1,966$$

$$GM_{42} = \sqrt[6]{0,125 \times 9 \times 0,111 \times 0,143 \times 3 \times 0,2} = 0,469$$

$$GM_{43} = \sqrt[6]{0,125 \times 0,111 \times 0,111 \times 7 \times 5 \times 0,143} = 0,445$$

Sehingga diperoleh satu matrik penilaian perbandingan dari 6 responden sebagai berikut:

Tabel 3.5 Matrik *Geometric Mean* Aspek Perspektif *Balanced Scorecard*

Aspek Prioritas Perspektif	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Perspektif Financial	1	0,177707116	0,208717903	0,508479954
Perspektif Pelanggan	5,627236669	1	2,252652157	2,129803139
Perspektif Proses Bisnis	4,791155831	0,443921178	1	2,249576847
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1,966645868	0,469526963	0,444528046	1
Jumlah	13,38503837	2,091155258	3,905898106	5,88785994

Sumber : Data Diolah Peneliti

2. *Geometric Means* dari 6 matrik penilaian responden aspek kinerja financial

$$GM_{12} = \sqrt[6]{7 \times 9 \times 0,111 \times 1 \times 1 \times 7} = 1,913$$

$$GM_{21} = \sqrt[6]{0,143 \times 0,111 \times 9 \times 1 \times 1 \times 0,143} = 0,523$$

Sehingga diperoleh satu matrik penilaian perbandingan dari 6 responden sebagai berikut:

Tabel 3.6 Matrik *Geometric Mean* Aspek Perspektif Financial

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>
<i>Cost Per Tiket</i>	1	1,912931183
<i>Max % Overtime</i>	0,522757959	1
Jumlah	1,522757959	2,912931183

Sumber : Data Diolah Peneliti

3. *Geometric Means* dari 6 matrik penilaian responden aspek kinerja pelanggan

$$GM_{12} = \sqrt[6]{7 \times 0,111 \times 0,2 \times 5 \times 0,333 \times 0,2} = 0,611$$

$$GM_{13} = \sqrt[6]{0,125 \times 0,111 \times 0,2 \times 0,111 \times 3 \times 0,143} = 0,226$$

$$GM_{14} = \sqrt[6]{7 \times 0,111 \times 2 \times 2 \times 3 \times 7} = 2,007$$

$$GM_{21} = \sqrt[6]{0,143 \times 9 \times 5 \times 0,2 \times 3 \times 5} = 1,638$$

$$GM_{23} = \sqrt[6]{0,125 \times 9 \times 0,111 \times 0,111 \times 5 \times 0,143} = 0,464$$

$$GM_{24} = \sqrt[6]{0,125 \times 9 \times 0,333 \times 0,333 \times 0,333 \times 7} = 0,814$$

$$GM_{31} = \sqrt[6]{8 \times 9 \times 5 \times 9 \times 0,333 \times 7} = 4,430$$

$$GM_{32} = \sqrt[6]{8 \times 0,111 \times 9 \times 9 \times 0,2 \times 7} = 2,157$$

$$GM_{34} = \sqrt[6]{7 \times 9 \times 9 \times 9 \times 1 \times 7} = 5,739$$

$$GM_{41} = \sqrt[6]{0,143 \times 9 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,333 \times 0,143} = 0,498$$

$$GM_{42} = \sqrt[6]{8 \times 0,111 \times 3 \times 3 \times 3 \times 0,143} = 4,995$$

$$GM_{43} = \sqrt[6]{0,143 \times 0,111 \times 0,111 \times 0,111 \times 1 \times 0,143} = 0,174$$

Sehingga diperoleh satu matrik penilaian perbandingan dari 6 responden sebagai berikut:

Tabel 3.7 Matrik *Geometric Mean* Aspek Perspektif Pelanggan

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abondened call rate</i>
<i>Pick Up Rate</i>	1	0,610652368	0,22572502	2,006884919
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	1,63759293	1	0,463542876	0,814356311
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	4,430169056	2,157297741	1	5,738793548
<i>% abondened call rate</i>	0,498284675	1,227963714	0,174252653	1
Jumlah	7,566046661	4,995913822	1,86352055	9,560034778

Sumber : Data Diolah Peneliti

4. *Geometric Means* dari 6 matrik penilaian responden aspek kinerja proses bisnis

$$GM_{12} = \sqrt[6]{0,125 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1} = 0,707$$

$$GM_{13} = \sqrt[6]{0,125 \times 0,111 \times 7 \times 0,143 \times 0,2 \times 0,2} = 0,287$$

$$GM_{14} = \sqrt[6]{8 \times 0,111 \times 0,111 \times 0,125 \times 0,333 \times 0,2} = 0,306$$

$$GM_{21} = \sqrt[6]{8 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1} = 1,414$$

$$GM_{23} = \sqrt[6]{0,125 \times 0,111 \times 0,111 \times 0,143 \times 1 \times 0,143} = 0,178$$

$$GM_{24} = \sqrt[6]{8 \times 0,111 \times 0,111 \times 0,125 \times 1 \times 0,167} = 0,357$$

$$GM_{31} = \sqrt[6]{8 \times 9 \times 0,143 \times 7 \times 5 \times 5} = 3,487$$

$$GM_{32} = \sqrt[6]{8 \times 9 \times 9 \times 7 \times 1 \times 7} = 5,627$$

$$GM_{34} = \sqrt[6]{7 \times 1 \times 0,111 \times 7 \times 5 \times 5} = 2,268$$

$$GM_{41} = \sqrt[6]{0,125 \times 9 \times 9 \times 8 \times 3 \times 5} = 3,267$$

$$GM_{42} = \sqrt[6]{0,125 \times 9 \times 9 \times 8 \times 1 \times 6} = 2,804$$

$$GM_{43} = \sqrt[6]{0,143 \times 1 \times 9 \times 0,143 \times 0,2 \times 0,2} = 0,441$$

Sehingga diperoleh satu matrik penilaian perbandingan dari 6 responden sebagai berikut:

Tabel 3.8 Matrik *Geometric Means* Aspek Perspektif Proses Bisnis

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Residential</i>	1	0,707106781	0,286717752	0,306128634
<i>MTTR Corporate</i>	1,414213562	1	0,177707116	0,356637731
<i>MTBF</i>	3,487750563	5,627236669	1	2,268030705
<i>MTTA</i>	3,266600666	2,803965796	0,440911138	1
Jumlah	9,168564792	10,13830925	1,905336006	3,930797071

Sumber : Data Diolah Peneliti

5. *Geometric Means* dari 6 matrik penilaian responden aspek kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran

$$GM_{12} = \sqrt[6]{8 \times 0,2 \times 0,143 \times 1 \times 3 \times 7} = 1,299$$

$$GM_{13} = \sqrt[6]{0,125 \times 0,143 \times 0,2 \times 0,167 \times 1 \times 5} = 0,379$$

$$GM_{14} = \sqrt[6]{8 \times 0,2 \times 9 \times 0,143 \times 3 \times 5} = 1,771$$

$$GM_{21} = \sqrt[6]{0,125 \times 5 \times 7 \times 1 \times 0,333 \times 0,143} = 0,769$$

$$GM_{23} = \sqrt[6]{0,125 \times 7 \times 4 \times 0,143 \times 0,333 \times 0,143} = 0,536$$

$$GM_{24} = \sqrt[6]{0,125 \times 1 \times 9 \times 0,143 \times 1 \times 5} = 0,964$$

$$GM_{31} = \sqrt[6]{8 \times 7 \times 5 \times 6 \times 1 \times 0,2} = 2,637$$

$$GM_{32} = \sqrt[6]{8 \times 0,143 \times 0,25 \times 7 \times 3 \times 7} = 1,864$$

$$GM_{34} = \sqrt[6]{8 \times 1 \times 6 \times 7 \times 3 \times 7} = 4,379$$

$$GM_{41} = \sqrt[6]{0,125 \times 5 \times 0,111 \times 7 \times 0,333 \times 0,2} = 0,565$$

$$GM_{42} = \sqrt[6]{8 \times 1 \times 0,111 \times 7 \times 1 \times 0,2} = 1,037$$

$$GM_{43} = \sqrt[6]{0,125 \times 1 \times 0,167 \times 0,143 \times 0,333 \times 0,143} = 0,228$$

Sehingga diperoleh matrik penilaian perbandingan dari 6 responden sebagai berikut:

Tabel 3.9 Matrik *Geometric Means* Aspek Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Belajar Bertumbuh	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan keluar
Training Hours	1	1,2987937 9	0,3792656	1,7710301 3
Tingkat Absensi	0,7699451 6	1	0,5363625 5	0,9642080 3
Coaching	2,6366746 6	1,8644105 3	1	4,3795191 4
Tingkat Karyawan keluar	0,5646431 3	1,0371205 8	0,2283355 7	1
Jumlah	4,9712629	5,2003249	2,1439637	8,1147573 1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Setelah diperoleh masing masing satu matrik penilaian perbandingan untuk masing masing aspek dan kriteria atau matrik *geometric means* nya, maka selanjutnya mencari bobot dengan cara membagi tiap tiap sel matrik *geometric means* dengan jumlah masing masing kolom, kemudian tiap baris dijumlah dan kemudian di rata rata sesuai dengan jumlah kriterianya. Nilai rata rata merupakan nilai bobot dari kriteria. hasilnya sebagai berikut:

1. Nilai bobot untuk aspek prioritas perspektif

Tabel 3.10 Nilai Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

Aspek Prioritas Perspektif	Perspektif Financial	Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jumlah	Bobot
Perspektif Financial	0,074710283	0,084980355	0,053436597	0,086360742	0,29949	0,074872
Perspektif Pelanggan	0,420412442	0,47820457	0,576730907	0,361727888	1,83708	0,459269
Perspektif Proses Bisnis	0,357948606	0,212285136	0,256023064	0,382070374	1,20833	0,302082
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,146928669	0,224529939	0,113809432	0,169840997	0,65511	0,163777
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Proses sintesa untuk mencari bobot global aspek perspektif yaitu dengan mengalikan bobot local dengan bobot diatasnya :

Aspek Perspektif	Bobot Local	Bobot Diatasnya
Perspektif <i>Financial</i>	0,074871994	1
Perspektif Pelanggan	0,459268952	1
Perspektif Proses Bisnis	0,302081795	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,163777259	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.11 Nilai Bobot Global Perspektif *Balanced Scorecard*

Aspek Perspektif	Bobot Global	Perspektif Prioritas
Perspektif <i>Financial</i>	0,074871994	4
Perspektif Pelanggan	0,459268952	1
Perspektif Proses Bisnis	0,302081795	2

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,163777259	3
---	-------------	---

Sumber : Data Diolah Peneliti

2. Nilai bobot untuk aspek prioritas kinerja *financial*

Tabel 3.12 Nilai Bobot Perspektif *Financial*

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financial</i>	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Jumlah	Bobot
<i>Cost Per Tiket</i>	0,656703184	0,656703184	1,313406368	0,656703184
<i>Max % Overtime</i>	0,343296816	0,343296816	0,686593632	0,343296816
Jumlah	1	1	2	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Proses sintesa untuk mencari bobot global aspek *financial* :

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financial</i>	Bobot Local	Bobot Diatasnya
<i>Cost Per Tiket</i>	0,656703184	0,0748719942149 3
<i>Max % Overtime</i>	0,343296816	0,0748719942149 3

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.13 Nilai Bobot Global Perspektif *Financial*

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja <i>Financial</i>	Bobot Global	Rangking Prioritas
<i>Cost Per Tiket</i>	0,0491687	1
<i>Max % Overtime</i>	0,0257033	2

Sumber : Data Diolah Peneliti

3. Nilai bobot untuk aspek prioritas kinerja pelanggan

Tabel 3.14 Nilai Bobot Perspektif Pelanggan

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% abandoned call rate</i>	Jumlah	Bobot
<i>Pick Up Rate</i>	0,13216942	0,122230365	0,12112827	0,209924437	0,58545	0,146363123
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	0,216439708	0,200163581	0,248745782	0,085183405	0,75053	0,187633119
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	0,585532875	0,431812441	0,536618714	0,600290028	2,15425	0,538563514
<i>% abandoned call rate</i>	0,065857997	0,245793614	0,093507234	0,10460213	0,50976	0,127440244
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Proses sintesa untuk mencari bobot global kinerja pelanggan :

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	Bobot Local	Bobot Diatasnya
<i>Pick Up Rate</i>	0,1463631	0,4592689
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	0,1876331	0,4592689
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	0,5385635	0,4592689
<i>% abandoned call rate</i>	0,1274402	0,4592689

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.15 Nilai Bobot Global Perspektif Pelanggan

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	Bobot Global	Rangking Prioritas
<i>Pick Up Rate</i>	0,067220	3
<i>% Tiket Returned To Shooter</i>	0,086174	2
<i>% Tiket meet and below SLA</i>	0,247345	1
<i>% abandoned call rate</i>	0,058529	4

Sumber : Data Diolah Peneliti

4. Nilai bobot untuk aspek prioritas kinerja proses bisnis

Tabel 3.16 Nilai Bobot Perspektif Proses Bisnis

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	<i>MTR Residential</i>	<i>MTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTA</i>	Jumlah	Bobot
<i>MTR Residential</i>	0,109068325	0,069746026	0,150481464	0,077879531	0,407175346	0,101793837
<i>MTR Corporate</i>	0,154245904	0,098635776	0,093268125	0,090729113	0,436878917	0,109219729
<i>MTBF</i>	0,38040311	0,555046856	0,524841811	0,576990026	2,037281803	0,509320451
<i>MTA</i>	0,356282662	0,276571342	0,2314086	0,254401329	1,118663933	0,279665983
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Proses sintesa untuk mencari bobot global kinerja proses bisnis:

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	Bobot Local	Bobot Diatasnya
<i>MTR Residential</i>	0,101793837	0,302081
<i>MTR Corporate</i>	0,109219729	0,302081
<i>MTBF</i>	0,509320451	0,302081
<i>MTA</i>	0,279665983	0,302081

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.17 Nilai Bobot Global Perspektif Proses Bisnis

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	Bobot Global	Rangking Prioritas
<i>MTTR Residential</i>	0,0307500	4
<i>MTTR Corporate</i>	0,0329932	3
<i>MTBF</i>	0,1538564	1
<i>MTTA</i>	0,0844820	2

Sumber : Data Diolah Peneliti

5. Nilai bobot untuk aspek prioritas kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 3.18 Nilai Bobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Belajar Bertumbuh	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan keluar	Jumlah	Bobot
Training Hours	0,201156127	0,249752433	0,176899262	0,218248072	0,84606	0,211513973
Tingkat Absensi	0,154879186	0,192295677	0,250173335	0,11882155	0,71617	0,179042437
Coaching	0,530383263	0,358518086	0,466425802	0,539698104	1,89503	0,473756314
Tingkat Karyawan keluar	0,113581425	0,199433804	0,106501601	0,123232274	0,54275	0,135687276
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Sumber : Data Diolah Peneliti

Proses sintesa untuk mencari bobot global kinerja pertumbuhan dan pembelajaran:

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Bobot Local	Bobot diatasnya
Training Hours	0,211513973	0,1637772
Tingkat Absensi	0,179042437	0,1637772
Coaching	0,473756314	0,1637772
Tingkat Karyawan keluar	0,135687276	0,1637772

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.19 Nilai Bobot Global Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Belajar Bertumbuh	Bobot Global	Rangking Prioritas
Training Hours	0,034641	2
Tingkat Absensi	0,029323	3
Coaching	0,077590	1
Tingkat Karyawan keluar	0,022222	4

Sumber : Data Diolah Peneliti

Setelah didapat nilai bobot masing masing kriteria, maka selanjutnya dilakukan Uji

konsistensi rasio untuk setiap hierarki, hasilnya sebagai berikut:

1. Uji konsistensi *ratio* aspek perspektif *Balanced Scorecard*

$$\text{a. Mencari Vektor [A]} = \begin{vmatrix} 1,000 & 0,178 & 0,209 & 0,508 \\ 5,627 & 1,000 & 2,253 & 2,130 \\ 4,791 & 0,444 & 1,000 & 2,250 \\ 1,967 & 0,470 & 0,445 & 1,000 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,07 \\ 5 \\ 0,45 \\ 9 \\ 0,30 \\ 2 \\ 0,16 \\ 4 \end{vmatrix}$$

$$= \begin{vmatrix} 0,302814 \\ 7 \\ 1,909889 \\ 9 \\ 1,233113 \\ 9 \\ 0,660946 \\ 9 \end{vmatrix}$$

$$\text{b. Mencari vektor [B]} = \begin{vmatrix} \frac{0,302814}{7} & \frac{1,9098}{9} & \frac{1,233}{1} & \frac{0,660}{9} \\ 0,074872 & 0,4592 & 0,302 & 0,163 \\ 0,074872 & 7 & 1 & 8 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 4,044432 & 4,1585 & 4,082 & 4,035 \\ 4 & 1 & 6 \end{vmatrix}$$

$$\text{c..Maksimum Eigen Value} = \frac{16,32067}{4}$$

$$= \frac{4,080168}{5}$$

$$0,026722$$

$$\text{d. CI} = (\text{MEV}-N)/(N-1) = 8$$

$$\text{e. CR} = \text{CI}/\text{RI} = 0,029692$$

$$\text{f. CR} < 0,1 \quad \text{Konsisten}$$

2. Uji konsistensi rasio untuk aspek kinerja *financial*

$$\text{a. Mencari Vektor [A]} = \begin{vmatrix} 1,00000 & 1,91293 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,656703 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 0,52276 & 1,00000 \\ 1,313406368 & 0,686593632 \end{vmatrix} \begin{vmatrix} 0,343297 \\ \end{vmatrix}$$

b. Mencari Vektor [B] = $\begin{vmatrix} \frac{1,313406368}{0,656703184} & \frac{0,68659363}{0,34329682} \\ 2 & 2 \end{vmatrix}$

c. *Maksimum Eigen Value* = 2

d. $CI = (MEV - N) / (N - 1)$ = 0

e. $CR = CI / RI$ = 0

f. $CR < 0,1$ Konsisten

3. Uji konsistensi rasio untuk aspek kinerja pelanggan

a. Mencari Nilai Vektor [A]= $\begin{vmatrix} 1,000 & 0,611 & 0,226 & 2,007 \\ 1,638 & 1,000 & 0,464 & 0,814 \\ 4,430 & 2,157 & 1,000 & 5,739 \\ 0,498 & 1,228 & 0,174 & 1,000 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,146 \\ 0,188 \\ 0,539 \\ 0,127 \end{vmatrix}$

$$\begin{vmatrix} 0,638 \\ 0,781 \\ 2,323 \\ 0,525 \end{vmatrix}$$

b. Mencari Nilai Vektor [B]= $\begin{vmatrix} \frac{0,638}{0,146} & \frac{0,781}{0,188} & \frac{2,323}{0,539} & \frac{0,525}{0,127} \\ 4,361 & 4,161 & 4,314 & 4,117 \end{vmatrix}$

c. *Maksimum Eigen Value*= 16,952

- 4,000
- 4,238
- d. $CI = (MEV - N) / (N - 1)$ 0,079
- e. $CR = CI / RI$ 0,088
- f. $CR < 0,1$ Konsisten

4. Uji konsistensi rasio untuk aspek kinerja proses bisnis

a. Mencari Matrik Vektor [A]=

$$\begin{vmatrix} 1,000 & 0,707 & 0,287 & 0,306 \\ 1,414 & 1,000 & 0,178 & 0,357 \\ 3,488 & 5,627 & 1,000 & 2,268 \\ 3,267 & 2,804 & 0,441 & 1,000 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,102 \\ 0,109 \\ 0,509 \\ 0,280 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 0,411 \\ 0,443 \\ 2,113 \\ 1,143 \end{vmatrix}$$

b. Mencari Vektor [B]=

$$\begin{vmatrix} \underline{0,411} & \underline{0,443} & \underline{2,113} & \underline{1,143} \\ 0,102 & 0,109 & 0,509 & 0,280 \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} 4,034 & 4,060 & 4,149 & 4,087 \end{vmatrix}$$

c. Maksimum Eigen Value= $\frac{16,330}{4,000}$

4,083

d. $CI = (MEV - N) / (N - 1)$ 0,028

e. $CR = CI / RI$ 0,031

f. $CR < 0,1$ Konsisten

5. Uji konsistensi rasio untuk aspek kinerja proses pertumbuhan dan pembelajaran

a. Mencari Nilai Vektor [A]=

$$\begin{vmatrix} 1,000 & 1,299 & 0,379 & 1,771 \\ 0,770 & 1,000 & 0,536 & 0,964 \\ 2,637 & 1,864 & 1,000 & 4,380 \\ 0,565 & 1,037 & 0,228 & 1,000 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,212 \\ 0,179 \\ 0,474 \\ 0,136 \end{vmatrix}$$

	0,86404	
	0,72683	
	1,9595	
	0,54898	

b. Mencari Nilai Vektor [B] =

<u>0,864</u>	<u>0,727</u>	<u>1,960</u>	<u>0,549</u>
0,212	0,179	0,474	0,136

| 4,085 4,060 4,136 4,046 |

c. Maksimum Eigen Value= $\frac{16,327}{4,000}$

4,082

d. $CI=(MEV-N)/(N-1)$ 0,027

e. $CR=CI/RI$ 0,030

f $CR < 0,1$ Konsisten

Tabel 3.20 Hasil Pembobotan Perhitungan *Analytic Hierarchy Process*

Goal [Level 0]	Perspektif [Level 1]	Bobot Perspektif	Ukuran Kinerja [Level 2]	Bobot Ukuran Kinerja
Rancangan Kinerja NOC	Financial	0,07	<i>Cost Per Ticket</i>	0,05
			<i>Max % Overtime</i>	0,03
	Pelanggan	0,46	<i>Pick Up Rate</i>	0,07
			<i>% tiket returned to tshooter</i>	0,09
			<i>% tiket meet and below SLA</i>	0,25
			<i>% abandoned call rate</i>	0,06
	Proses Bisnis	0,30	<i>MTTR Residential</i>	0,03
			<i>MTTR Corporate</i>	0,03
			<i>MTBF</i>	0,15
			<i>MTTA</i>	0,08
	Pertumbuhan dan	0,16	<i>Training hours</i>	0,03
			tingkat absensi	0,03

	Pembelajaran		<i>coaching</i>	0,08
			Tingkat Karyawan keluar	0,02
Jumlah		1		1

Sumber : Data Diolah Peneliti

3.2.3 Pengukuran Kinerja *Network Operation Center*

Berdasarkan rancangan kinerja yang sudah dibuat, maka dilakukan pengambilan data yang bersesuaian dengan ukuran kinerja yang telah disusun. Data diambil dan diolah dari data sekunder dari sistem tiket dan monitoring *Network Operation Center*.

1. Pengukuran Performa Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.21 Pencapaian Perspektif Kinerja *Financial* F-1 *Cost Per Ticket*

Bulan	Target	Capaian
Januari	Rp. 25.000	Rp. 21.732
Februari	Rp. 25.000	Rp. 23.180
Maret	Rp. 25.000	Rp. 21.596
April	Rp. 25.000	Rp. 23.054
Mai	Rp. 25.000	Rp. 21.927
Juni	Rp. 25.000	Rp. 26.830
Juli	Rp. 25.000	Rp. 24.749
Agustus	Rp. 25.000	Rp. 22.113
September	Rp. 25.000	Rp. 22.865
Oktober	Rp. 25.000	Rp. 24.504
November	Rp. 25.000	Rp. 23.697
Desember	Rp. 25.000	Rp. 24.374
Rata Rata	Rp. 25.000	Rp. 23.385

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.22 Pencapaian Kinerja Perspektif *Financial* F-2 *Max % Overtime*

Bulan	Target	Capaian
Januari	10 %	3,34 %
Februari	10 %	7,59 %
Maret	10 %	9,56 %
April	10 %	12,54 %
Mai	10 %	10,08 %

Juni	10 %	9,48 %
Juli	10 %	1,15 %
Agustus	10 %	3,48 %
September	10 %	3,95 %
Oktober	10 %	1,27 %
November	10 %	5,23 %
Desember	10 %	8,17 %
Rata Rata	10 %	6,32 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

2. Pengukuran Performa Kinerja Pelanggan

Tabel 3.23 Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan P-1 % *Pick Up Rate*

Bulan	Target	Capaian
Januari	92 %	97,0 %
Februari	92 %	95,0 %
Maret	92 %	95,3 %
April	92 %	95,5 %
Mai	92 %	95,9 %
Juni	92 %	96,2 %
Juli	92 %	94,6 %
Agustus	92 %	94,5 %
September	92 %	95,8 %
Oktober	92 %	94,3 %
November	92 %	95 %
Desember	92 %	97,7 %
Rata Rata	93 %	95,57 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.24 Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan P-2 % *Ticket Returned To Troubleshooter*

Bulan	Target	Capaian
Januari	1 %	0,305 %
Februari	1 %	0,150 %
Maret	1 %	0,333 %
April	1 %	0,169 %
Mai	1 %	0,183 %
Juni	1 %	0,126 %
Juli	1 %	0,248 %
Agustus	1 %	0,068 %
September	1 %	0,157 %
Oktober	1 %	0,146 %
November	1 %	0,599 %
Desember	1 %	0,109 %
Rata Rata	1 %	0,22 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.25 Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan P-3 % *Ticket Meet and Below SLA*

Bulan	Target	Capaian
Januari	70 %	61,86 %
Februari	70 %	63,66 %
Maret	70 %	65,13 %
April	70 %	70,58 %
Mai	70 %	68,83 %
Juni	70 %	69,81 %
Juli	70 %	71,76 %
Agustus	70 %	68,20 %
September	70 %	84,72 %
Oktober	70 %	83,43 %
November	70 %	82,15 %
Desember	70 %	84,26 %
Rata Rata	70 %	72,84 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.26 Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan P-4 % *Abandoned Call Rate*

Bulan	Target	Capaian
Januari	8 %	2,7 %
Februari	8 %	4,6 %
Maret	8 %	3,8 %
April	8 %	3,9 %
Mai	8 %	3,8 %
Juni	8 %	2,1 %
Juli	8 %	4,2 %
Agustus	8 %	5,3 %
September	8 %	3,8 %
Oktober	8 %	5,0 %
November	8 %	3,5 %
Desember	8 %	2,3 %
Rata Rata	8 %	3,75 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

3. Pengukuran Kinerja Proses Bisnis

Tabel 3.27 Pencapaian Kinerja Proses Bisnis PB-1 *MTTR Residential*

Bulan	Target	Capaian
Januari	10 Jam	10,64 Jam
Februari	10 Jam	11,07 Jam
Maret	10 Jam	9,59 Jam
April	10 Jam	8,09 Jam

Mai	10 Jam	9,35 Jam
Juni	10 Jam	6,71 Jam
Juli	10 Jam	6,55 Jam
Agustus	10 Jam	9,35 Jam
September	10 Jam	7,89 Jam
Oktober	10 Jam	9,77 Jam
November	10 Jam	9,06 Jam
Desember	10 Jam	8,58 Jam
Rata Rata	10 Jam	8,90 Jam

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.28 Pencapaian Kinerja Proses Bisnis PB-2 *MTTR Corporate*

Bulan	Target	Capaian
Januari	15 Jam	15,03 Jam
Februari	15 Jam	14,25 Jam
Maret	15 Jam	9,48 Jam
April	15 Jam	12,67 Jam
Mai	15 Jam	12,65 Jam
Juni	15 Jam	11,19 Jam
Juli	15 Jam	10,45 Jam
Agustus	15 Jam	9,48 Jam
September	15 Jam	13,15 Jam
Oktober	15 Jam	14,68 Jam
November	15 Jam	14,11 Jam
Desember	15 Jam	13,17 Jam
Rata Rata	15 Jam	12,39 Jam

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.29 Pencapaian Kinerja Proses Bisnis PB-3 *MTBF*

Bulan	Target	Capaian
Januari	32,79 %	35,66 %
Februari	32,79 %	35,18 %
Maret	32,79 %	34,86 %
April	32,79 %	33,13 %
Mai	32,79 %	32,76 %
Juni	32,79 %	27,37 %
Juli	32,79 %	27,37 %
Agustus	32,79 %	27,95 %
September	32,79 %	30,72 %
Oktober	32,79 %	34,74 %
November	32,79 %	37,51 %
Desember	32,79 %	35,62 %
Rata Rata	32,79 %	32,74 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.30 Pencapaian Kinerja Proses Bisnis PB-4 *MTTA* 1 Jam

Bulan	Target	Capaian
Januari	95 %	89,13 %
Februari	95 %	81,13 %
Maret	95 %	94,88 %
April	95 %	88,26 %
Mai	95 %	88,33 %
Juni	95 %	91,49 %
Juli	95 %	84,29 %
Agustus	95 %	83,97 %
September	95 %	91,33 %
Oktober	95 %	92,59 %
November	95 %	93,15 %
Desember	95 %	93,96 %
Rata Rata	95 %	89,91 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

4. Pengukuran Kinerja Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.31 Pencapaian Kinerja Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran
PP-1 *Training Hours*

Bulan	Target	Capaian
Januari	4 Jam	4 Jam
Februari	4 Jam	4 Jam
Maret	4 Jam	6 Jam
April	4 Jam	4 Jam
Mai	4 Jam	4 Jam
Juni	4 Jam	4 Jam
Juli	4 Jam	4 Jam
Agustus	4 Jam	5 Jam
September	4 Jam	6 Jam
Oktober	4 Jam	4 Jam
November	4 Jam	6 Jam
Desember	4 Jam	8 Jam
Rata Rata	4 Jam	4,92 Jam

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.32 Pencapaian Kinerja Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran
PP-2 Tingkat Absensi

Bulan	Target	Capaian
Januari	98 %	99 %
Februari	98 %	98 %
Maret	98 %	100 %
April	98 %	99 %

Mai	98 %	100 %
Juni	98 %	98 %
Juli	98 %	99 %
Agustus	98 %	97 %
September	98 %	98 %
Oktober	98 %	99 %
November	98 %	99 %
Desember	98 %	99 %
Rata Rata	98 %	98,75 %

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.33 Pencapaian Kinerja Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran
PP-3 *Coaching*

Bulan	Target	Capaian
Januari	4	4
Februari	4	4
Maret	4	5
April	4	4
Mai	4	4
Juni	4	4
Juli	4	5
Agustus	4	5
September	4	4
Oktober	4	4
November	4	5
Desember	4	4
Rata Rata	4	4,33

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 3.34 Pencapaian Kinerja Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran
PP-4 Tingkat Karyawan Keluar

Bulan	Target	Capaian
Januari	1	0
Februari	1	0
Maret	1	0
April	1	1
Mai	1	0
Juni	1	1
Juli	1	0
Agustus	1	0
September	1	1
Oktober	1	1
November	1	0
Desember	1	0

Rata Rata	1	0,33
-----------	---	------

Sumber : Data Diolah Peneliti

3.2.4 Penilaian Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Objektive Matrix* dan *Traffic Light System*

Hasil scoring ukuran kinerja dan index kinerja dari bulan Januari sampai dengan Desember 2019, terlihat seperti dalam tabel dibawah ini:

1. Scoring Bulan Januari 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.35 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan Januari 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp21.732	3,34%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	8	8		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.36 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan Januari 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Trouble shooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% Abandoned call rate</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	97%	0,31%	61,86%	2,70%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	

	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	7	7	1	7		

Sumber : Data Diolah Penelit

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.37 Scoring Omax Perspektif Proses Bisnis Bulan Januari 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	10,64	15,03	35,66%	89,68%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	2	2	2	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.38 Scoring Omax Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Januari 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	99,00%	4	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	

	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	6	3	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

2. Scoring Bulan Februari 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.39 Scoring Omax Perspektif *Financial* Bulan Februari 2019

Perspektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp23.180	7,59%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	5	4		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.40 Scoring Omax Perspektif Pelanggan Bulan Februari 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% Abandoned call rate</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	95%	0,15%	63,66%	4,60%		

	100,00 %	0,00%	100,00 %	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	5	8	2	5		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.41 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Feb 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	11,07	14,25	35,18%	88,05%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	2	3	2	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.42 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Bulan Februari 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	98,00%	4	0		

	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	3	3	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

3. Scoring Maret 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.43 Scoring Omax Perspektif *Financial* Bulan Maret 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp21.596	9,56%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	7	3		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.44 Scoring Omax Perspektif Pelanggan Bulan Maret 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% Abandoned call rate</i>	Skor	Level

<i>Performanc e</i>	95,3	0,33%	65,13%	3,80%		
	100,00 %	0,00%	100,00 %	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	5	7	2	6		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.45 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Maret 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	9,59	9,48	34,86%	89,70%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	3	8	2	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.46 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Maret 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	6	100%	5	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	6	10	4	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

4. Scoring April 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.47 Scoring Omax Perspektif *Financial* Bulan April 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp23.054	12,54%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	5	2		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.48 Scoring Omax Perspektif Pelanggan Bulan April 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
Performance	95,50%	0,17%	70,58%	3,90%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	6	8	3	6		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.49 Scoring Omax Perspektif Proses Bisnis Bulan April 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTR Residential	MTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	8,09	12,67	33,13%	89,03%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	6	5	2	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.50 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Bulan April 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	99%	4	1		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	6	3	3		

Sumber : Data Diolah Peneliti

5. *Scoring* May 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.51 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan Mai 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp21.927	10,08%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	7	2		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.52 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan Mai 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
<i>Performance</i>	95,99	0,18%	68,83%	3,80%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	6	8	2	6		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.53 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Mai 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residential	MTTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	Level
<i>Performance</i>	9,35	12,65	32,76%	89,26%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	

Skor aktual	4	5	3	1	
-------------	---	---	---	---	--

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.54 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Mai 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	100%	4	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	10	3	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

6. Scoring Juni 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.55 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan Juni 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp26.830	9,48%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	

Skor aktual	1	3	
-------------	---	---	--

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.56 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan Juni 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
<i>Performance</i>	96,20%	0,13%	69,81	2,10%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	6	9	2	8		

Sumber : Data Diolah Penelit

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.57 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Juni 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residential	MTTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	Level
<i>Performance</i>	6,71	11,19	27,37%	89,07%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	

	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	8	6	5	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perpspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Tabel 3.58 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Juni 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	98%	4	1		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	3	3	3		

Sumber : Data Diolah Peneliti

7. *Scoring* Juli 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.59 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan Juli 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp24.749	1,15%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	

	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	3	9		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.60 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan Juli 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
Performance	94,60%	0,25%	71,76	4,20%		
	100,00 %	0,00%	100,00 %	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	5	8	3	6		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.61 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Juli 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residential	MTTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	6,55	10,45	27,37%	86,91%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	

	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	10	7	5	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.62 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Juli 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	99%	5	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	6	4	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

8. *Scoring* Agustus 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif *Financial*

Tabel 3.63 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan Agustus 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp22.113	3,48%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	

	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	7	8		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.64 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan Agustus 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
<i>Performance</i>	94,50%	0,07%	68,20%	5,30%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	5	9	2	5		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.65 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Agustus 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residential	MTTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	Level
<i>Performance</i>	9,35	9,48	27,95%	86,25%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	

	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	4	8	5	1		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.66 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Agustus 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	level
<i>Performance</i>	5	97%	5	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	4	2	4	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

9. *Scoring* Bulan September 2019

a. Aspek Kinerja Persepektif Financial

Tabel 3.67 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan September 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp22.865	3,95%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	

	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	5	7		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.68 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan September 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
<i>Performance</i>	95,80%	0,16%	84,72%	3,80%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	6	8	6	6		

Sumber : Data Diolah Penelit

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.69 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan September 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residential	MTTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	level
<i>Performance</i>	7,89	13,15	30,72%	91,33%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	

	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	6	4	4	2		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.70 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan September 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	level
<i>Performance</i>	6	98%	4	1		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	6	3	3	3		

Sumber : Data Diolah Peneliti

10. *Scoring* Oktober 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif Financial

Tabel 3.71 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan Oktober 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp24.504	1,27%		

	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	3	9		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.72 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan Oktober 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
<i>Performance</i>	94,30%	0,15%	84,43%	5,00%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	5	8	6	5		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.73 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Oktober 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residential	MTTR Corporate	MTBF	MTTA	Skor	Level
<i>Performance</i>	9,77	14,68	34,74%	92,59%		

	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	3	3	2	2		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Tabel 3.74 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Bulan Oktober 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	4	99%	4	1		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	3	6	3	3		

Sumber : Data Diolah Peneliti

11. *Scoring* November 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif Financial

Tabel 3.75 *Scoring Omax* Perspektif *Financial* Bulan November 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level

<i>Performance</i>	Rp23.697	5,23%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	4	6		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.76 *Scoring Omax* Perspektif Pelanggan Bulan November 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returned To Troubleshooter	% Tiket meet and below SLA	% Abandoned call rate	Skor	Level
<i>Performance</i>	95%	0,70%	82,15%	3,50%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	5	5	5	6		

Sumber : Data Diolah Peneliti

c. Aspek Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Tabel 3.77 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan November 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>	Skor	level
<i>Performance</i>	9,06	14,11	37,51%	92,54%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	4	3	2	2		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 3.78 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan November 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	6	99%	5	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	6	6	4	10		

Sumber : Data Diolah Peneliti

12. *Scoring* Desember 2019

a. Aspek Kinerja Perspektif Financial

Tabel 3.79 *Scoring Omax Perspektif Financial* Bulan Desember 2019

Perpektif <i>Financial</i>				
Rasio - Rasio	<i>Cost Per Tiket</i>	<i>Max % overtime</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	Rp24.374	8,17%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.430	3,70%	8	
	Rp22.144	4,96%	7	
	Rp22.858	6,22%	6	
	Rp23.572	7,48%	5	
	Rp24.286	8,74%	4	
	Rp25.000	10,00%	3	
	Rp26.666	13,34%	2	
	Rp28.333	16,67%	1	
	Rp30.000	20,00%	0	
Skor aktual	3	4		

Sumber : Data Diolah Peneliti

b. Aspek Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 3.80 *Scoring Omax Perspektif Pelanggan* Bulan Desember 2019

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	<i>Pick Up Rate</i>	<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>	<i>% Tiket meet and below SLA</i>	<i>% Abandoned call rate</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	97,7%	0,11%	84,26%	2,3%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,14%	95,68%	1,16%	9	
	97,70%	0,28%	91,40%	2,30%	8	
	96,56%	0,42%	87,12%	3,44%	7	
	95,42%	0,57%	82,84%	4,58%	6	
	94,28%	0,71%	78,56%	5,72%	5	
	93,14%	0,86%	74,28%	6,86%	4	
	92,00%	1,00%	70,00%	8,00%	3	
	88,00%	1,68%	63,32%	8,68%	2	
	84,00%	2,34%	56,66%	9,34%	1	
	80,00%	3,00%	50,00%	10,00%	0	
Skor aktual	8	9	5	8		

Sumber : Data Diolah Penelit

c. Aspek Perspektif Kinerja Proses Bisnis

Tabel 3.81 *Scoring Omax* Perspektif Proses Bisnis Bulan Desember 2019

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	<i>MTTR Residential</i>	<i>MTTR Corporate</i>	<i>MTBF</i>	<i>MTTA</i>	Skor	Level
<i>Performance</i>	8,58	13,17	35,62%	93,96%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	38,52%	90,00%	2	
	13,34	18,33	44,26%	85,00%	1	
	15	20	50,00%	80,00%	0	
Skor aktual	5	4	2	2		

Sumber : Data Diolah Peneliti

d. Aspek Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Tabel 3.82 *Scoring Omax* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Bulan Desember 2019

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	<i>Training Hours</i>	Tingkat Absensi	<i>Coaching</i>	Tingkat Karyawan Keluar	Skor	Level
<i>Performance</i>	8	99%	4	0		
	8	100,00%	8	0	10	
	7,42	99,73%	7,42	0,16	9	
	6,85	99,44%	6,85	0,3	8	
	6,28	99,15%	6,28	0,44	7	
	5,71	98,86%	5,71	0,58	6	
	5,14	98,57%	5,14	0,72	5	
	4,57	98,28%	4,57	0,86	4	
	4	98,00%	4	1	3	
	2,67	95,32%	2,67	1,68	2	
	1,33	92,66%	1,33	2,34	1	
	0	90,00%	0	3	0	
Skor aktual	10	6	3	10		

BAB IV

ANALISA HASIL PENGOLAHAN DATA

4.1 Analisa Performansi *Network Operation Center*

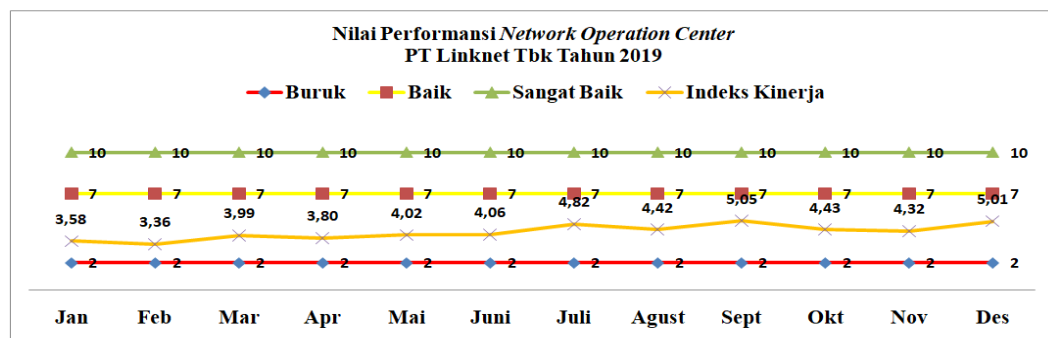
Rekapitulasi nilai performansi *Network Operation Center* berdasarkan metode *balanced scorecard* dapat dilihat di tabel 4.1

Tabel 4.1 Rekapitulasi Nilai Performansi *Network Operation Center*

Bulan	Nilai Performansi	level
Januari	3,58	Kuning
Februari	3,36	Kuning
Maret	3,99	Kuning
April	3,80	Kuning
Mai	4,02	Kuning
Juni	4,06	Kuning
Juli	4,82	Kuning
Agustus	4,42	Kuning
September	5,05	Kuning
Oktober	4,43	Kuning
November	4,32	Kuning
Desember	5,01	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti

Untuk memudahkan analisa, maka di tampilkan dalam bentuk gambar 4.1 :



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.1 Nilai Performansi *Network Operation Center* PT Linknet Tahun 2019

Dari gambar 4.1 terlihat bahwa secara umum kinerja *Network Operation Center* berdasarkan metode *balanced scorecard* berada di level kuning, yang artinya kinerja tahun 2019 ini sudah sesuai target yang ditetapkan.

4.2 Analisa Performansi *Keys Performance Indikator* Aspek Perspektif Financial

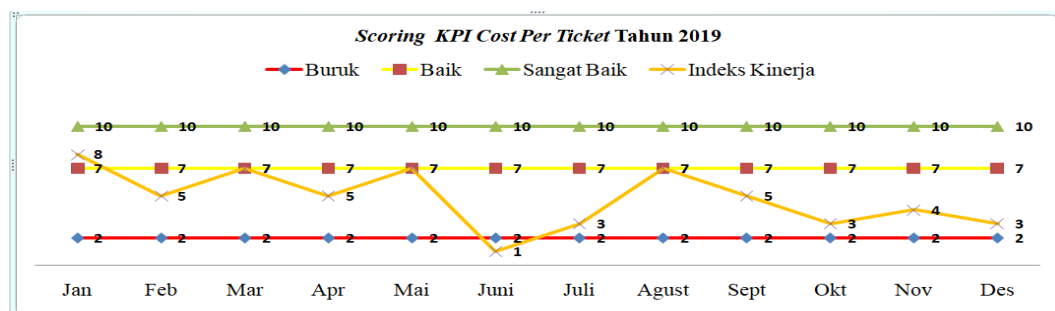
1. *Cost Per Ticket*

Dari hasil perhitungan dan pengolahan data untuk *cost per ticket* dari bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2019, diperoleh data :

Tabel 4.2 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring KPI Cost Per Ticket*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,05	0,39	8	Hijau
Februari	0,05	0,25	5	Kuning
Maret	0,05	0,34	7	Kuning
April	0,05	0,25	5	Kuning
Mai	0,05	0,34	7	Kuning
Juni	0,05	0,05	1	Merah
Juli	0,05	0,15	3	Kuning
Agustus	0,05	0,34	7	Kuning
September	0,05	0,25	5	Kuning
Oktober	0,05	0,15	3	Kuning
November	0,05	0,20	4	Kuning
Desember	0,05	0,15	3	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.2 *Scoring KPI Cost Per Ticket Tahun 2019*

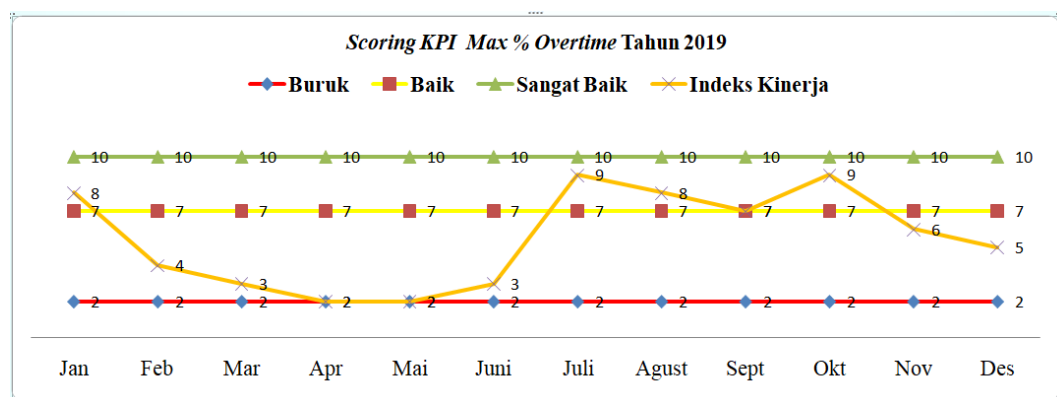
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.2 dan gambar graphik 4.2 tersebut terlihat bahwa pencapaian performansi untuk *keys performance indikator cost per ticket* berada pada kategori kuning, artinya performansinya pada level baik, berada diatas target yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

2. Max % Overtime

Tabel 4.3 Rekapitulasi Nilai Performansi dan Scoring KPI Max % Overtime

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,03	0,23	8	Hijau
Februari	0,03	0,12	4	Kuning
Maret	0,03	0,09	3	Kuning
April	0,03	0,06	2	Merah
Mai	0,03	0,06	2	Merah
Juni	0,03	0,09	3	Kuning
Juli	0,03	0,26	9	Hijau
Agustus	0,03	0,23	8	Hijau
September	0,03	0,20	7	Hijau
Oktober	0,03	0,26	9	Hijau
November	0,03	0,17	6	Kuning
Desember	0,03	0,15	5	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.3 Scoring KPI Max % Overtime Tahun 2019

Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.3 dan gambar graphic 4.3 menunjukkan bahwa untuk *keys performance indicator Max % overtime* menunjukkan bahwa kinerja sepanjang tahun 2019 berada di atas target yang sudah ditetapkan perusahaan.

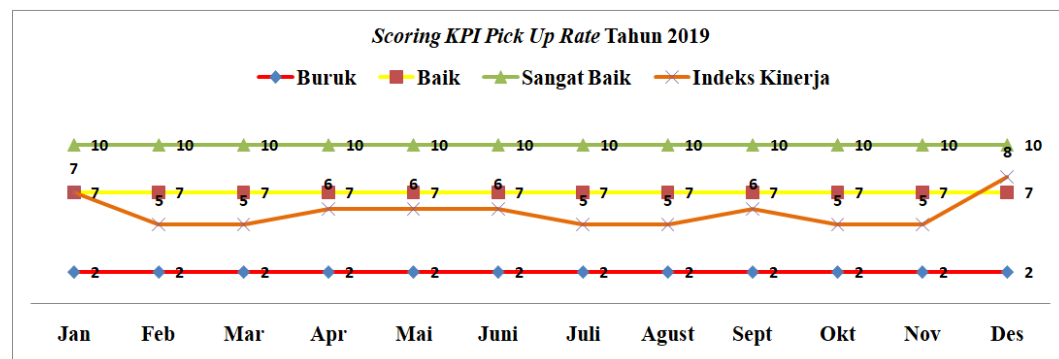
4.3 Analisa Performansi *Keys Performance Indicator* Aspek Perspektif Pelanggan

1. *Pick Up Rate*

Tabel 4.4 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring KPI Pick Up Rate*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,07	0,49	7	Kuning
Februari	0,07	0,35	5	Kuning
Maret	0,07	0,35	5	Kuning
April	0,07	0,42	6	Kuning
Mai	0,07	0,42	6	Kuning
Juni	0,07	0,42	6	Kuning
Juli	0,07	0,35	5	Kuning
Agustus	0,07	0,35	5	Kuning
September	0,07	0,42	6	Kuning
Oktober	0,07	0,35	5	Kuning
November	0,07	0,35	5	Kuning
Desember	0,07	0,56	8	Hijau

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.4 *Scoring KPI Pick Up Rate* Tahun 2019

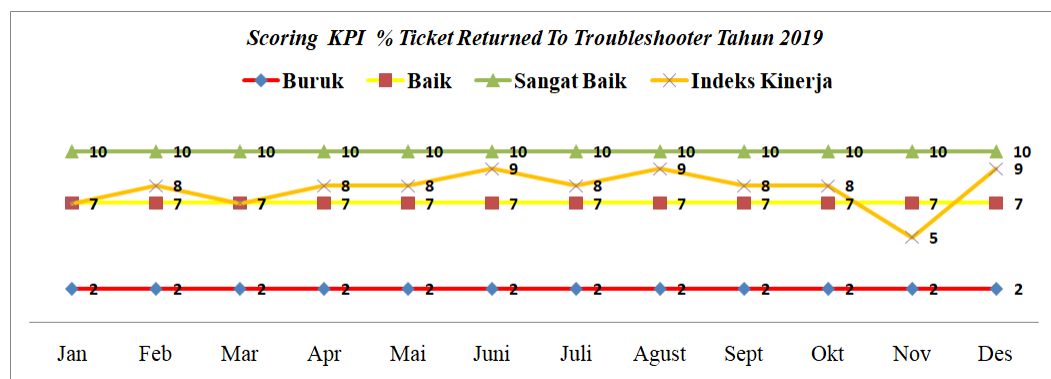
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.4 dan gambar grafik 4.4 menunjukkan bahwa hasil kinerja untuk *keys performance indicator Pick Up Rate* berada pada level baik sepanjang tahun 2019, sesuai dengan target dan sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

2. % Ticket Returned To Troubeshooter

Tabel 4.5 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring % Ticket Returned To Troubeshooter*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,09	0,63	7	Kuning
Februari	0,09	0,72	8	Hijau
Maret	0,09	0,63	7	Kuning
April	0,09	0,72	8	Hijau
Mai	0,09	0,72	8	Hijau
Juni	0,09	0,81	9	Hijau
Juli	0,09	0,72	8	Hijau
Agustus	0,09	0,81	9	Hijau
September	0,09	0,72	8	Hijau
Oktober	0,09	0,72	8	Hijau
November	0,09	0,45	5	Kuning
Desember	0,09	0,81	9	Hijau

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.5 *Scoring KPI % Ticket Returned To Troubeshooter Tahun 2019*

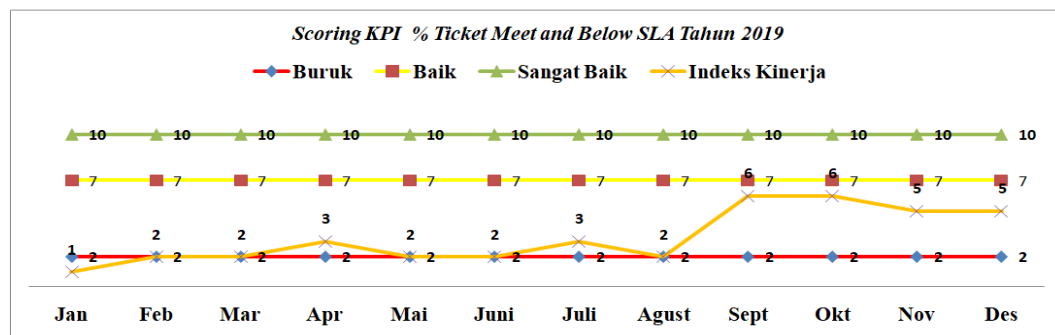
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.5 dan gambar grafik 4.5 menunjukkan bahwa hasil kinerja untuk *keys performance indicator % Tiket Returned to Troubleshooter* sepanjang tahun 2019 berada diatas target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga penilaian untuk *KPI* ini dalam level sangat baik.

3. % Ticket Meet and Below SLA

Tabel 4.6 Rekapitulasi Nilai Performansi Dan *Scoring % Ticket Meet and Below SLA*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,25	0,21	1	Merah
Februari	0,25	0,50	2	Merah
Maret	0,25	0,50	2	Merah
April	0,25	0,75	3	Kuning
Mai	0,25	0,50	2	Merah
Juni	0,25	0,50	2	Merah
Juli	0,25	0,75	3	Kuning
Agustus	0,25	0,50	2	Merah
September	0,25	1,50	6	Kuning
Oktober	0,25	1,50	6	Kuning
November	0,25	1,25	5	Kuning
Desember	0,25	1,25	5	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.6 *Scoring KPI % Ticket Meet and Below SLA Tahun 2019*

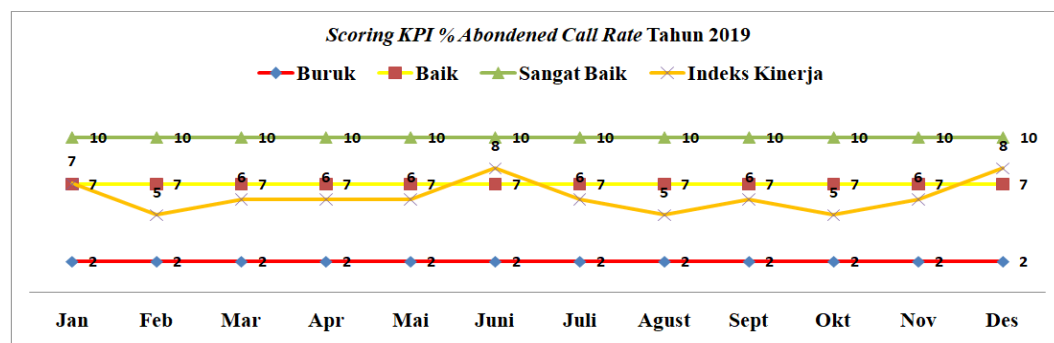
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.6 dan gambar grafik 4.6 menunjukkan hasil kinerja Untuk *Key performance indicator % Tiket Meet and Below SLA* pada awal tahun berada di level kurang baik, namun sejak *Quarter 2*, performansinya menunjukkan perkembangan ke arah yang baik, terjadi peningkatan kinerja untuk *KPI* ini, sampai akhir tahun 2019 menunjukkan kinerja yang selalu baik, berada di level kuning, diatas target perusahaan.

4. % *Ticket Abondened Call Rate*

Tabel 4.7 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring % Abondened Call Rate*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,06	0,42	7	Hijau
Februari	0,06	0,30	5	Kuning
Maret	0,06	0,36	6	Kuning
April	0,06	0,36	6	Kuning
Mai	0,06	0,36	6	Kuning
Juni	0,06	0,48	8	Hijau
Juli	0,06	0,36	6	Kuning
Agustus	0,06	0,30	5	Kuning
September	0,06	0,36	6	Kuning
Oktober	0,06	0,30	5	Kuning
November	0,06	0,36	6	Kuning
Desember	0,06	0,48	8	Hijau

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.7 *Scoring KPI % Abondened Call Rate* Tahun 2019

Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.7 dan gambar grafik 4.7 menunjukkan bahwa hasil kinerja untuk *keys performance indicator % Abondend Call Rate* berada pada level kuning, dimana pencapaiannya melebihi target yang telah ditetapkan.

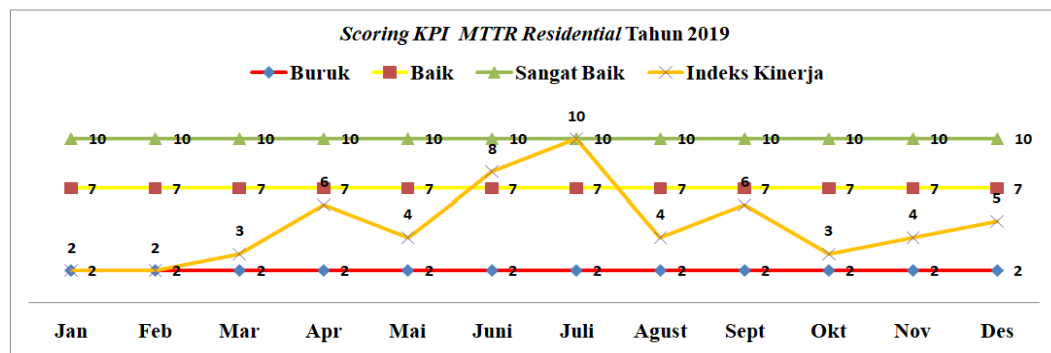
4.4 Analisa Performansi *Keys Performance Indicator* Aspek Perspektif Proses Bisnis

1. *MTTR Residential*

Tabel 4.8 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring MTTR Residential*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,03	0,06	2	Merah
Februari	0,03	0,06	2	Merah
Maret	0,03	0,09	3	Kuning
April	0,03	0,18	6	Kuning
Mai	0,03	0,12	4	Kuning
Juni	0,03	0,24	8	Hijau
Juli	0,03	0,30	10	Hijau
Agustus	0,03	0,12	4	Kuning
September	0,03	0,18	6	Kuning
Oktober	0,03	0,09	3	Kuning
November	0,03	0,12	4	Kuning
Desember	0,03	0,15	5	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.8 *Scoring KPI MTTR Residential* Tahun 2019

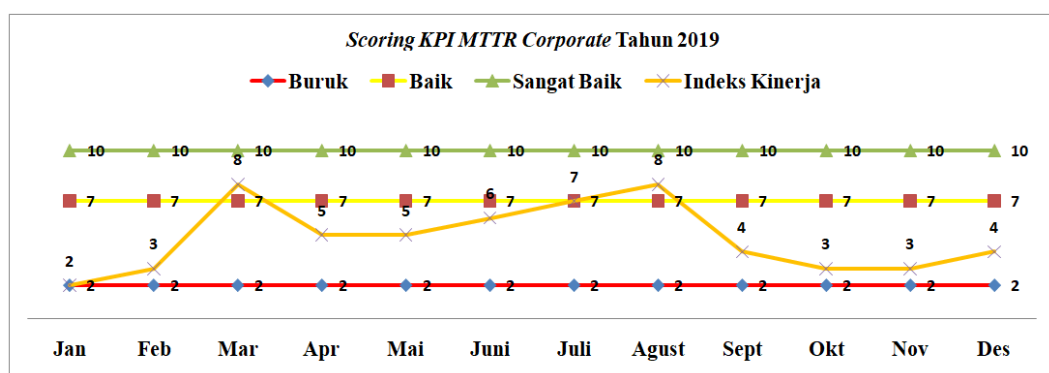
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.8 dan gambar grafik 4.8 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator MTR Residential* berada pada level kuning dan hijau, artinya pencapaian perusahaan melebihi dari target yang telah di tetapkan.

2. MTR Corporate

Tabel 4.9 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring MTR Corporate*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,03	0,07	2	Merah
Februari	0,03	0,10	3	Kuning
Maret	0,03	0,26	8	Hijau
April	0,03	0,16	5	Kuning
Mai	0,03	0,16	5	Kuning
Juni	0,03	0,20	6	Kuning
Juli	0,03	0,23	7	Hijau
Agustus	0,03	0,26	8	Hijau
September	0,03	0,13	4	Kuning
Oktober	0,03	0,10	3	Kuning
November	0,03	0,10	3	Kuning
Desember	0,03	0,13	4	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.9 *Scoring KPI MTR Corporate Tahun 2019*

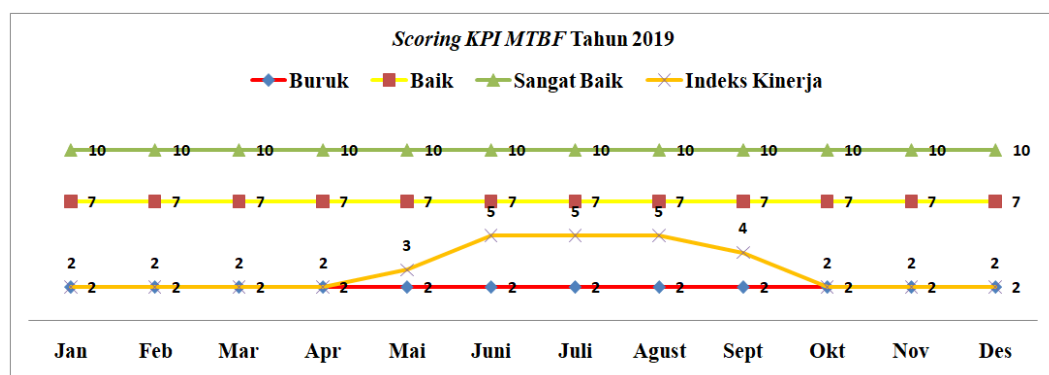
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.9 dan gambar grafik 4.9 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator MTTR Corporate* berada pada level kuning dan hijau, artinya pencapaian perusahaan melebihi dari target yang telah di tetapkan.

3. MTBF

Tabel 4.10 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring MTBF*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,15	0,30	2	Merah
Februari	0,15	0,30	2	Merah
Maret	0,15	0,30	2	Merah
April	0,15	0,30	2	Merah
Mai	0,15	0,46	3	Kuning
Juni	0,15	0,76	5	Kuning
Juli	0,15	0,76	5	Kuning
Agustus	0,15	0,76	5	Kuning
September	0,15	0,61	4	Kuning
Oktober	0,15	0,30	2	Merah
November	0,15	0,30	2	Merah
Desember	0,15	0,30	2	Merah

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.10 *Scoring KPI MTBF* Tahun 2019

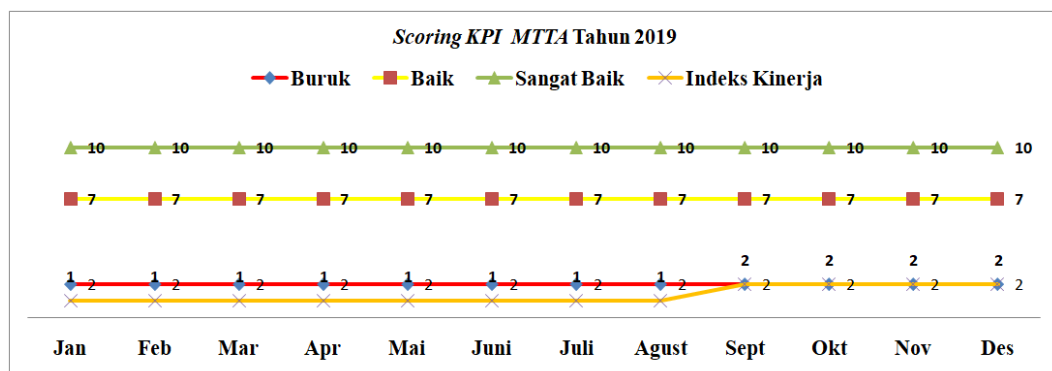
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.10 dan gambar grafik 4.10 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator MTBF* berada pada level kuning, artinya pencapaian perusahaan melebihi dari target yang telah di tetapkan.

4. MTTA

Tabel 4.11 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring* MTTA

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,08	0,06	1	Merah
Februari	0,08	0,06	1	Merah
Maret	0,08	0,12	1	Merah
April	0,08	0,06	1	Merah
Mai	0,08	0,06	1	Merah
Juni	0,08	0,12	1	Merah
Juli	0,08	0,06	1	Merah
Agustus	0,08	0,06	1	Merah
September	0,08	0,18	2	Merah
Oktober	0,08	0,12	2	Merah
November	0,08	0,12	2	Merah
Desember	0,08	0,12	2	Merah

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.11 *Scoring* KPI MTTA Tahun 2019

Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.11 dan gambar grafik 4.11 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator MTTA* berada pada level

merah, artinya pencapaian perusahaan berada dibawah target yang telah di tetapkan perusahaan, untuk *keys performance indicator* ini berkinerja buruk, dan perlu mendapatkan perhatian untuk dilakukan perbaikan.

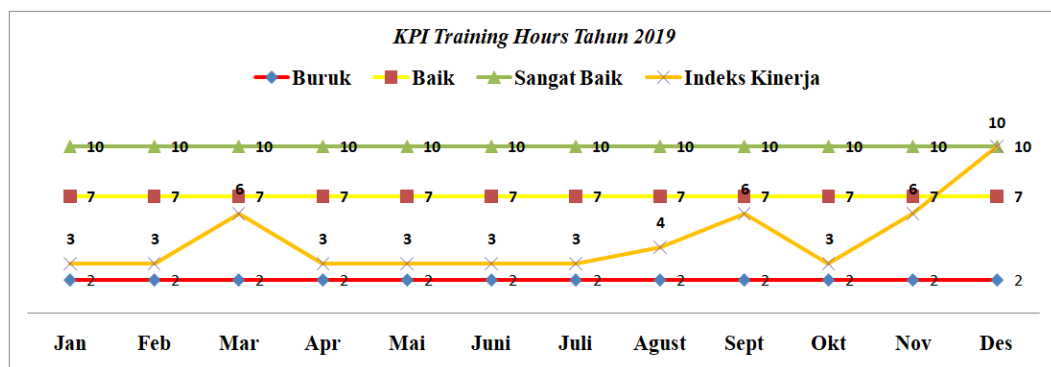
4.5 Analisa Performansi *Key Performance Indicator* Aspek Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. *Training hours*

Tabel 4.12 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring Training Hours*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,03	0,14	3	Kuning
Februari	0,03	0,14	3	Kuning
Maret	0,03	0,27	6	Kuning
April	0,03	0,14	3	Kuning
Mai	0,03	0,14	3	Kuning
Juni	0,03	0,14	3	Kuning
Juli	0,03	0,14	3	Kuning
Agustus	0,03	0,05	4	Kuning
September	0,03	0,27	6	Kuning
Oktober	0,03	0,14	3	Kuning
November	0,03	0,27	6	Kuning
Desember	0,03	0,45	10	Hijau

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.12 *Scoring KPI Training Hours Tahun 2019*

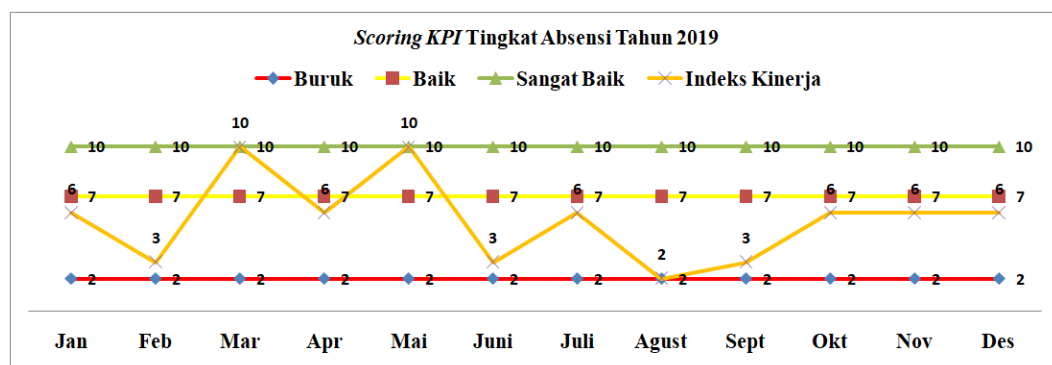
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.12 dan gambar grafik 4.12 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator Training Hours* berada pada level kuning, dari 12 bulan penilaian, modus levelnya ada di kategori kuning, dimana hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada *keys performance indicator* ini sudah sesuai dengan target yang ditetapkan

2. Tingkat absensi

Tabel 4.13 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring* Tingkat Absensi

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,03	0,17	6	Kuning
Februari	0,03	0,09	3	Kuning
Maret	0,03	0,28	10	Hijau
April	0,03	0,17	6	Kuning
Mai	0,03	0,28	10	Hijau
Juni	0,03	0,09	3	Kuning
Juli	0,03	0,17	6	Kuning
Agustus	0,03	0,06	2	Merah
September	0,03	0,09	3	Kuning
Oktober	0,03	0,17	6	Kuning
November	0,03	0,17	6	Kuning
Desember	0,03	0,17	6	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.13 *Scoring KPI* Tingkat Absensi Tahun 2019

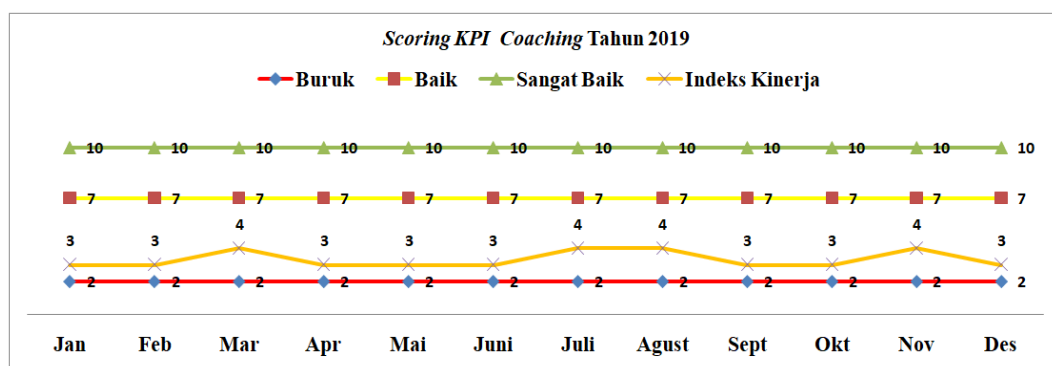
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.13 dan gambar grafik 4.13 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator* Tingkat Absensi berada pada modus level kategori kuning, artinya pencapaian perusahaan melebihi dari target yang telah di tetapkan perusahaan.

3. Coaching

Tabel 4.14 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring Coaching*

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,08	0,24	3	Kuning
Februari	0,08	0,24	3	Kuning
Maret	0,08	0,32	4	Kuning
April	0,08	0,24	3	Kuning
Mai	0,08	0,24	3	Kuning
Juni	0,08	0,24	3	Kuning
Juli	0,08	0,32	4	Kuning
Agustus	0,08	0,32	4	Kuning
September	0,08	0,24	3	Kuning
Oktober	0,08	0,24	3	Kuning
November	0,08	0,32	4	Kuning
Desember	0,08	0,24	3	Kuning

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.14 *Scoring KPI Coaching Tahun 2019*

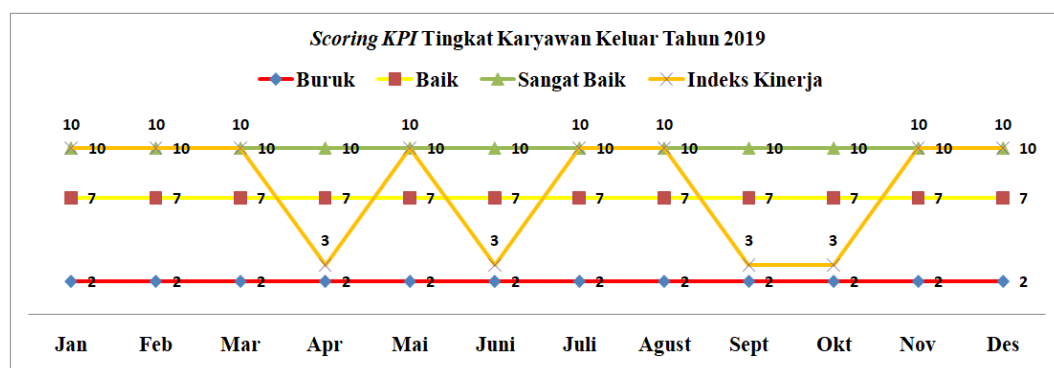
Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.14 dan gambar grafik 4.14 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator Coaching* berada pada level kuning, sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

4. Tingkat karyawan keluar

Tabel 4.15 Rekapitulasi Nilai Performansi dan *Scoring* Tingkat Karyawan Keluar

Bulan	Bobot	Nilai Performansi	Skor	Level
Januari	0,02	0,35	10	Hijau
Februari	0,02	0,35	10	Hijau
Maret	0,02	0,35	10	Hijau
April	0,02	0,11	3	Kuning
Mai	0,02	0,35	10	Hijau
Juni	0,02	0,11	3	Kuning
Juli	0,02	0,35	10	Hijau
Agustus	0,02	0,35	10	Hijau
September	0,02	0,11	3	Kuning
Oktober	0,02	0,11	3	Kuning
November	0,02	0,35	10	Hijau
Desember	0,02	0,35	10	Hijau

Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.15 *Scoring KPI* Tingkat Karyawan Keluar Tahun 2019

Berdasarkan hasil *scoring* pada table 4.15 dan gambar grafik 4.15 menunjukkan bawah hasil kinerja untuk *keys performance indicator* Tingkat Karyawan Keluar

berada pada modus level kategori hijau, artinya pencapaian perusahaan melebihi dari target yang telah ditetapkan.

4.6 Analisa Capaian Kinerja *Keys Performance Indicator* PB-4 MTTA

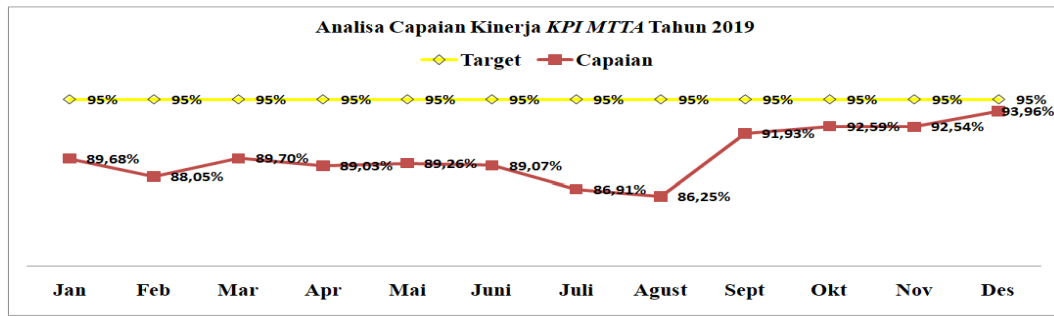
Pencapaian pada *keys performance indicator* PB-4 yaitu MTTA atau *Means Time To Acknowledge* tidak mencapai target yang ditetapkan, KPI ini mendapatkan warna merah di *Traffic Light systems*, artinya masih jauh dari maksimal, untuk itu dilakukan analisa terkait KPI ini agar dapat diketahui penyebab dari tidak tercapainya target yang ditetapkan. Analisa menggunakan *Fishbone Diagram* yang didasarkan pada unsur *Man, Money, Methods, Material, Machine* serta *Environment* dan perbaikan menggunakan *PDCA Cycle* yaitu *Plan, DO, Check and Action*.

Pencapaian kinerja untuk KPI MTTA ini selama 12 bulan Tahun 2019 hanya mencapai rata rata 89,91 %, dengan target KPI nya 95 %.

Tabel 4.16 Rekapitulasi Target Dan Capaian KPI PB-4 MTTA

Bulan	Target	Capaian
Januari	95%	89,68%
Februari	95%	88,05%
Maret	95%	89,70%
April	95%	89,03%
Mai	95%	89,26%
Juni	95%	89,07%
Juli	95%	86,91%
Agustus	95%	86,25%
September	95%	91,93%
Oktober	95%	92,59%
November	95%	92,54%
Desember	95%	93,96%
Rata Rata	95%	89,91%

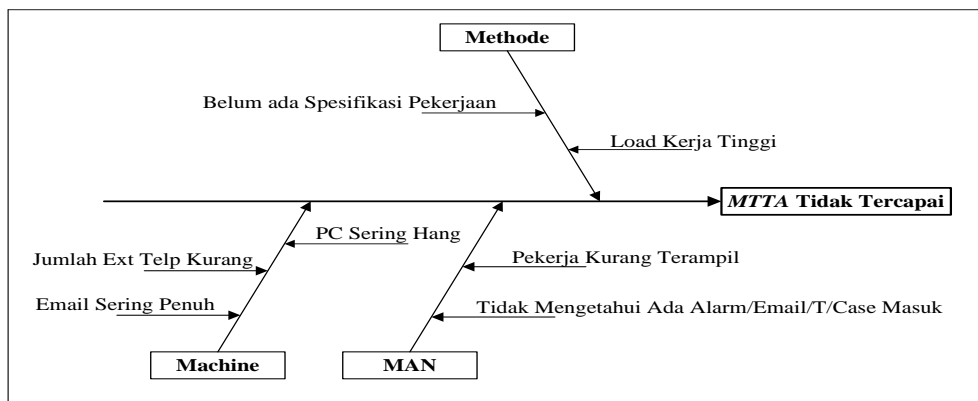
Sumber : Data Diolah Peneliti



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.16 Analisa Capaian Kinerja KPI MTTA Tahun 2019

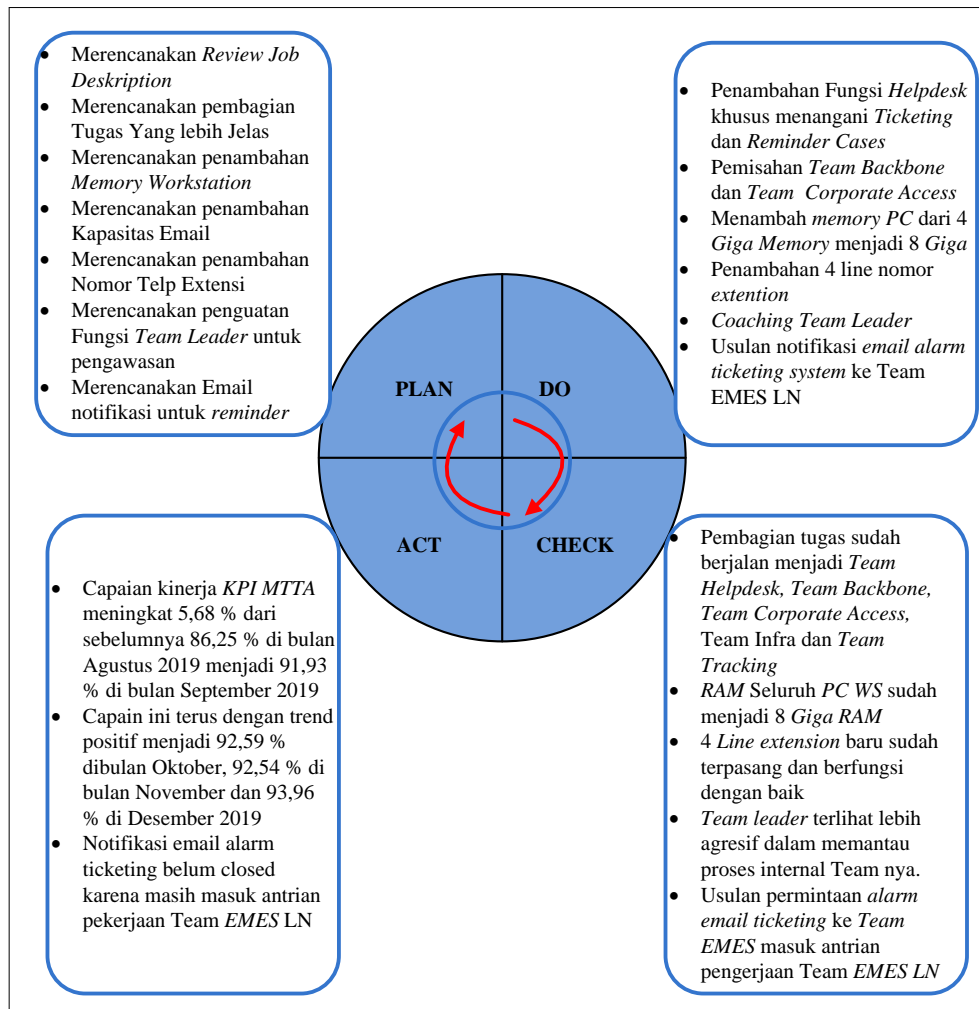
Setelah dilakukan penelusuran, maka diperoleh penyebab tidak tercapainya :



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.17 Fishbone Diagram Untuk KPI MTTA

Untuk mengatasi masalah tersebut, maka sejak 1 September 2019 dilakukan perbaikan sebagai berikut :



Sumber : Data Diolah Peneliti

Gambar 4.18 *PDCA Cycles* Perbaikan *KPI MTTA* 1 Jam

Hasil perbaikan ini terus menunjukkan trend positif, dimana sebelum perbaikan capaian kinerja MTTA dibulan Agustus 2019 berada di angka 86,25 %, hingga desember tahun 2019 menunjukkan kenaikan sebesar 7,71 % diangka 93,96 %.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan perancangan sistem pengukuran kinerja serta pengukuran kinerja didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Network Operation Center* PT Linknet Tbk mempunyai sistem pengukuran kinerja baru dengan beberapa perspektif yaitu perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta memiliki 14 KPI yaitu *Cost per ticket*, *Max % Overtime*, *Pick Up Rate*, *% Ticket Returned to Troubleshooter*, *% Ticket Meet and Below SLA*, *% Ticket Abandoned Call Rate*, *MTTR Residential*, *MTTR Corporate*, *MTBF*, *MTTA*, *Training Hours*, *Tingkat Absensi*, *Coaching*, *Tingkat Karyawan Keluar*.
2. Berdasarkan perhitungan pembobotan dengan *Analytic Hierarchy Process* diperoleh bobot untuk ke empat perspektif baru yaitu perspektif financial dengan bobot 0,07, perspektif pelanggan dengan bobot 0,46, perspektif proses bisnis dengan bobot 0,30, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,16. Sedangkan bobot untuk 14 *Keys Performance Indicators* baru yaitu *Cost Per Tickets* 0,05, *Max % Overtime* 0,03, *Pick Up Rate* 0,07, *% Ticket Returned To Troubleshooter* 0,09, *% Ticket Meet And Below SLA* 0,25, *% Abandoned Call Rate* 0,06, *MTTR Residential* 0,03, *MTTR Corporate* 0,03, *MTBF* 0,15, *MTTA* 0,08, *Training Hours* 0,03, *Tingkat Absensi* 0,03, *Coaching* 0,08, *Tingkat*

Karyawan Keluar 0,02. Perspektif yang memiliki bobot tertinggi adalah perspektif pelanggan yaitu 0,46, serta 2 *Keys Performance Indicators* dengan bobot tertinggi yaitu % *Ticket Meet And Below SLA* 0,25 dan *MTBF* dengan bobot 0,15. Terlihat bahwa *Network Operation Center* PT Linknet Tbk lebih difokuskan pada pencapaian kepuasan pelanggan dengan mengutamakan setiap gangguan bisa selesai sesuai dengan *SLA* nya serta dapat mencegah terjadinya gangguan berulang.

3. Berdasarkan pengukuran kinerja selama tahun operasi 2019 nilai performansi *Network Operation Center* berada pada angka 4,489 berada pada level baik, diatas target yang telah ditetapkan perusahaan.
4. Berdasarkan pengukuran kinerja dengan 14 *KPI* baru yang telah dirancang, terdapat 1 *KPI* yang tidak sesuai dengan harapan atau target yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu *Keys Performance Indicator MTTA 1 Jam* yang hanya mampu mencapai rata rata capaian perbulan 89,91 % dari target yang ditetapkan 95 %, Pencarian penyebab tidak tercapainya *keys performance indicaotor MTTA 1 Jam* dengan menggunakan *Fishbone* Diagram dan perbaikan dengan menggunakan *PDCA Cycles* sejak 1 September 2019, didapat nilai perbaikan *KPI MTTA* dari sebelumnya di Agustus 2019 86,25 % menjadi 91,93 % di bulan September 2019, di bulan oktober 92,59 %, dibulan November 92,54 % dan akhir bulan desember mencapai 93,96 %, atau dalam 4 bulan perbaikan ada kenaikan 7,71 %. Trendnya terlihat positif dan diharapkan makin meningkat di tahun depan.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat menggunakan dan mengimplementasikan rancangan sistem pengukuran kinerja baru yang telah dibuat ini untuk meningkatkan kinerja *Network Operation Center* secara lebih maksimal.
2. Untuk lebih memudahkan monitoring produktifitas, maka grafik tampilan pencapaian produktifitas bisa ditampilkan dilayar monitor ruang *Network Operation Center*, sehingga memudahkan untuk memonitor pencapaian kinerja dari waktu ke waktu.
3. Perlu dilakukan evaluasi performansi 2 minggu sekali untuk melihat pencapaian kinerja Team, dengan harapan hasil akhir performansi *Keys Performance Indicators* bulanan bisa mencapai target yang telah ditetapkan
4. Perbaikan yang telah dilakukan untuk peningkatan kinerja *Keys Performance Indicators* yang dibawah target bisa untuk terus di jalankan supaya untuk tahun berikutnya bisa lebih baik lagi.
5. Untuk lebih meningkatkan kemampuan dan produktifitas Team, diperlukan program pelatihan, workshop dan training yang sesuai dengan tugas dan fungsi *Network Operation Center*.

DAFTAR PUSTAKA

Brunelli, Matteo 2015. *Introduction To The Analytic Hierarchy Process*. E-book Mathematics And System Analysis, Aalto University : Finland.

<https://link.springer.com/content/pdf/bbm%3A978-3-319-12502-2%2F1.pdf>

Fakhrina Z, Munandar M Jono, Dirdjosuparto Sukiswo 2017. *Evaluasi Implementasi Balanced Scorecard Pada Departemen Manajemen IPB Sebagai Program Studi Berbasis Kinerja*. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol III, No 2, 103 – 118: Bogor

<https://media.neliti.com/media/publications/229106-evaluasi-implementasi-balanced-scorecard-9efc2a2c.pdf>

Irawan M, Mustakim, Suhandini Y 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Kutai Timber Indonesia Divisi Particle Board)*. ISSN : 2088 – 4591 Vol.5 No 2 Edisi November. 53 – 59 : Probolinggo

<https://docplayer.info/85339028-Pengukuran-kinerja-perusahaan-dengan-metode-balanced-scorecard.html>

Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi Menjadi Aksi*. Erlanggan : Jakarta

Koesomowidjojo, Suci R.M. 2017. *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Raih Asa Sukses, Jakarta

Lesmono, Suhendra, *Objective Matrix dan Traffic light System Dalam Pengukuran Kinerja*. Surabaya : Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.

<https://slideplayer.info/slide/5253540/>

Mardjuki T, Patdono S 2006. *Analisa Kinerja Departemen A Pada Divisi Manufaktur Di PT X Menggunakan Kerangka Balanced Scorecard*. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi III. A . 15 .1 – A .15 .8 : Surabaya

https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://mmt.its.ac.id/download/SEMNAS/SEMNAS%2520III/MI/15.%2520Prosiding%2520-%2520Teddy%2520Mardjuki-OK.pdf&hl=en_US

Purnomo, Agus 2011. *Pedoman Pengukuran Kinerja Distribusi Dengan Balanced Scorecard Dan Objectives Matrix di PT MQ Consumer Good*. Prosiding Seminar Nasional Industrial Services (SNIS) ISBN 978-602-97095-1-3. 1 – 9 : Bandung

<https://adoc.tips/pedoman-pengukuran-kinerja-distribusi-dengan-balanced-scorec.html>

Saaty, T L 2008. *Decision Making With The Analytic Hierarchy Process*. Int.J. Services Sciences, Vol 1, No 1, 2008 : Pittsburgh

<http://www.rafikulislam.com/uploads/resources/197245512559a37aadea6d.pdf>

Salomon Laricha L , Sukaniya Wayan I, Susanto Harto 2017. *Pengukuran Kinerja Industri Percetakan Berdasarkan Model Balanced Scorecard Dan Objective Matrix (OMAX) (Studi Kasus: PT. NLCP)*. Seminar Nasional Mesin dan Industri (SNMI XI). 461 – 470 : Lombok

<http://ft.untar.ac.id/wp-content/uploads/2017/12/Prosiding-SNMI-XI-2017.pdf>

Sriwana Kumala, Iphov, Metode Pengukuran *Objective Matrix (OMAX)*.

<https://slideplayer.info/slide/12625495/>

Wibowo. 2015. *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada : Depok

LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Keterangan Perusahaan

Lampiran 2

Kartu Bimbingan Tugas Akhir

Lampiran 3

Kuesioner Analytic Hierarchy Process

Kuesioner *Analytic Hierarchy Process*
Untuk Responden Atas Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja
Perusahaan
Berdasarkan Metode *Balance Scorecard* Berbasis *Analytic Hierarchy Process*
dan *Objective Matrix*
(Studi kasus pada PT Linknet Tbk Divisi *Network Operation Center*)

1 Penjelasan penelitian

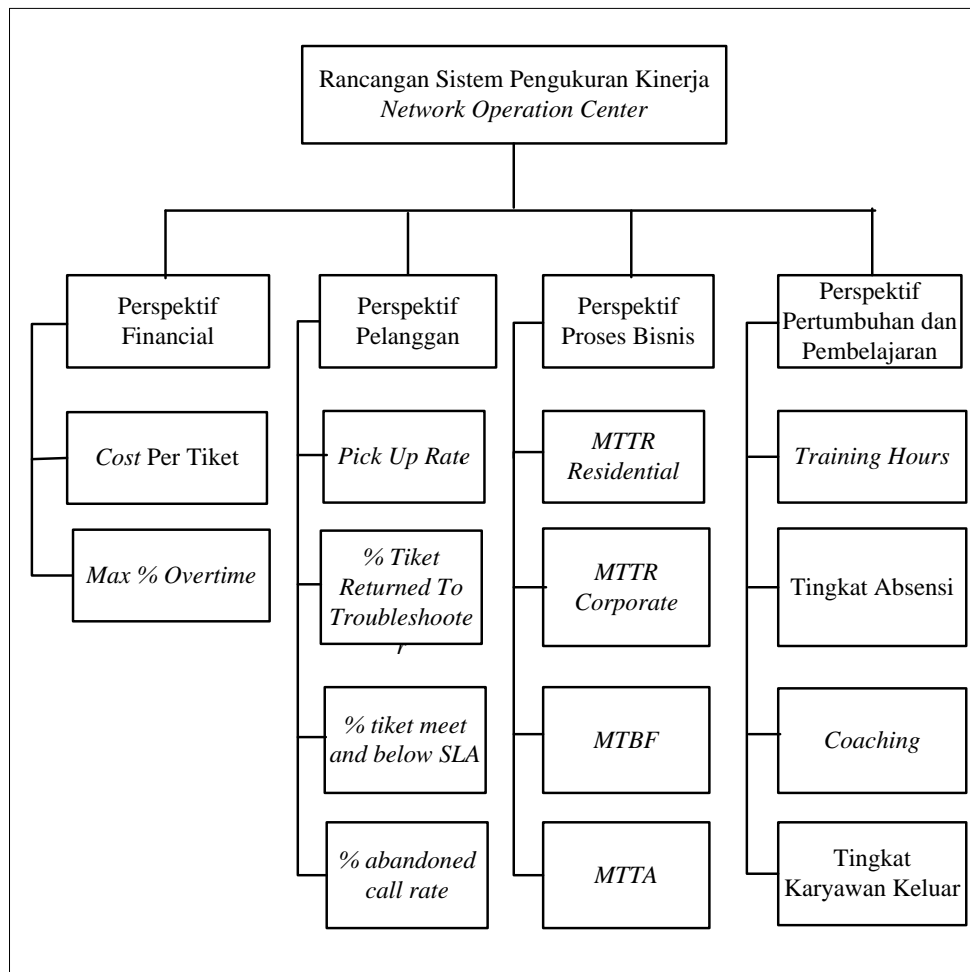
- a. Penelitian bertujuan untuk mengetahui penilaian responden pakar terhadap perumusan rancangan sistem pengukuran kinerja di *Network Operation Center*.
- b. Penelitian ini untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada program studi Teknik Industri di Universitas Krisnadwipayana. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan sistem penilaian kinerja di *Network Operation Center*.
- c. Persepsi atau penilaian (*Judgment*) atas aspek perspektif dan aspek kriteria kinerja yang mempengaruhi penentuan keputusan perancangan kinerja *Network Operation Center*, maka yang dijadikan responden dalam hal ini adalah pimpinan atau level head *Network Operation Center* dalam hal ini adalah *Division Head Services and Operation*, *Division Head Network Operation Center*, *Network Improvement Departement Head*, *Network Assurance Departement Head*, *Network Service Support Department Head* dan *Network Operation Support Departement Head*.

- d. Mengingat pentingnya penilaian dari bapak/ibu, mohon kiranya dapat memberikan penilaian dalam kuesioner ini, tanpa bantuan bapak/ibu maka penulisan skripsi ini tidak dapat terwujud.
- e. Masukan atau hasil penilaian bapak/ibu akan dijamin kerahasiannya.

2. Prinsip dasar dan petunjuk pengisian kuesioner

2.1 Rancangan pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard*

Struktur hierarki rancangan sistem pengukuran kinerja di *Network Operation Center* berdasarkan metode *balanced scorecard* seperti dalam gambar berikut :



Sumber : Data Diolah Peneliti

Rancangan tersebut di disusun dalam bentuk hierarki sesuai dengan prinsip *Analytic Hierarchy Process*, dengan level sebagai berikut :

1. Level pertama adalah tujuan, yaitu perancangan sistem pengukuran kinerja *Network Operation Center* dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berbasis *Analytic Hierarchy Process* dan *Objective Matrix*
2. level kedua adalah aspek perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari
 - a. Perspektif *financial*
 - b. Perspektif pelanggan
 - c. Perspektif proses bisnis
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
3. Level ketiga adalah aspek kriteria kinerja yang terdiri dari :
 - a. *Cost per tiket*
 - b. *Max % overtime*
 - c. *Pick Up rate*
 - d. *% tiket returned to troubleshooter*
 - e. *% tiket meet and below SLA*
 - f. *% abandoned call rate*
 - g. *MTTR Residential*
 - h. *MTTR Corporate*
 - i. *MTBF*
 - j. *MTTA*
 - k. *Training hours*
 - l. Tingkat absensi
 - m. *Coaching*

n. Tingkat karyawan keluar

2.2 Petunjuk Pengisian kuesioner

- a. Penilaian oleh responden terhadap elemen elemen disetiap level hierarki didasarkan pada bobot prioritas atau tingkat kepentingan elemen tersebut dibanding elemen lainnya. Penilaian responden dinyatakan dalam skala angka dengan tabel penilaian sebagai berikut

Tingkat kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	A dan B sama penting
3	Sedikit lebih penting	A sedikit lebih penting dari B
5	Agak lebih penting	A agak lebih penting dari B
7	Jauh lebih penting	A jauh lebih penting dari B
9	Mutlak lebih penting	A mutlak lebih penting dari B
2,4,6,8	Nilai antara angka diatas	Nilai diantara nilai, misal nilainya antara 7 atau 9
<i>Reciprocal</i>	Jika A dibanding B dengan nilai 9, maka B dibanding A akan berlaku 1/9	

Sumber : E-Book *Decision Making With The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: Int.J. Services Sciences, Vol 1, No 1, 2008, Thomas L Saaty, Hal : 86

- b. Jika elemen kolom sebelah kiri lebih penting dari kolom sebelah kanan, maka nilai perbandingan ditulis di sebelah kiri, dan jika sebaliknya maka ditulis disebelah kanan.

Lembar Pertanyaan

Nomor Responden

Nama

Jabatan

Alamat

Berita Satu Plaza *Office*

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
Perspektif Financial											Perspektif Pelanggan
Perspektif Financial											Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial											Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan											Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan											Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis											Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>Cost Per Tiket</i>											<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>Pick Up Rate</i>											<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>
<i>Pick Up Rate</i>											<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>
<i>Pick Up Rate</i>											<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>											<i>% Tiket meet and below SLA</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>											<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>											<i>% Abondened Call Rate</i>

4. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Proses Bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>MTTR Residential</i>											<i>MTTR Corporate</i>
<i>MTTR Residential</i>											<i>MTBF</i>
<i>MTTR Residential</i>											<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>											<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>											<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>											<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>Training Hours</i>											Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>											<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>											Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi											<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi											Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>											Tingkat Karyawan keluar

Lampiran 4

Jawaban Responden Pakar

Jawaban Responden

Nomor Responden 01
 Nama Ambrusius Widiyatmika
 Jabatan *Operation & Services Division Head*
 Alamat *Berita Satu Plaza Office*

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
Perspektif Financial										X	Perspektif Pelanggan
Perspektif Financial										X	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial					X						Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan		X									Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan		X									Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis									X		Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Financial	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>Cost Per Tiket</i>					X						<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pelanggan	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Pick Up Rate</i>										X		% <i>Tiket Returned To Troubleshooter</i>	
<i>Pick Up Rate</i>												X	% <i>Tiket Meet and Below SLA</i>
<i>Pick Up Rate</i>		X											% <i>Abandoned Call Rate</i>
% <i>Tiket Returned To Troubleshooter</i>												X	% <i>Tiket meet and below SLA</i>
% <i>Tiket Returned To Troubleshooter</i>											X		% <i>Abandoned Call Rate</i>
% <i>Tiket Meet and Below SLA</i>	X												% <i>Abandoned Call Rate</i>

4. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Proses Bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Proses Bisnis	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>MTTR Residential</i>						X							<i>MTTR Corporate</i>
<i>MTTR Residential</i>											X		<i>MTBF</i>
<i>MTTR Residential</i>											X		<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>											X		<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>												X	<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>		X											<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Training Hours</i>						X						Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>										X		<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>											X	Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi											X	<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi											X	Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>		X										Tingkat Karyawan keluar

Nomor Responden 02
 Nama Fajar Isnaeni Mursyid
 Jabatan NOC Division Head
 Alamat Berita Satu Plaza Office

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
Perspektif Financial											X	Perspektif Pelanggan
Perspektif Financial											X	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial											X	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan											X	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan											X	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis	X											Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Cost Per Tiket</i>	X											<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Pick Up Rate</i>											X	<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>
<i>Pick Up Rate</i>											X	<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>
<i>Pick Up Rate</i>											X	<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>	X											<i>% Tiket meet and below SLA</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>	X											<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>	X											<i>% Abondened Call Rate</i>

4. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Proses Bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>MTTR Residential</i>						X						<i>MTTR Corporate</i>
<i>MTTR Residential</i>											X	<i>MTBF</i>
<i>MTTR Residential</i>											X	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>											X	<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>											X	<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>						X						<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Training Hours</i>											X		Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>												X	<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>											X		Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi		X											<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi							X						Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>							X						Tingkat Karyawan keluar

Nomor Responden 03
 Nama Berman J Hutabarat
 Jabatan *NOC Improvement Departement Head*
 Alamat *Berita Satu Plaza Office*

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
Perspektif Financial											X	Perspektif Pelanggan
Perspektif Financial											X	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial											X	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan						X						Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan	X											Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis	X											Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Cost Per Tiket</i>											X	<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Pick Up Rate</i>										X	<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>	
<i>Pick Up Rate</i>										X	<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>	
<i>Pick Up Rate</i>					X						<i>% Abondened Call Rate</i>	
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>											X	<i>% Tiket meet and below SLA</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>								X				<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>	X											<i>% Abondened Call Rate</i>

4. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Proses Bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>MTTR Residential</i>						X					<i>MTTR Corporate</i>	
<i>MTTR Residential</i>		X									<i>MTBF</i>	
<i>MTTR Residential</i>											X	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>											X	<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>											X	<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>											X	<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan											Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Training Hours</i>												X	Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>												X	<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>	X												Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi				X									<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi	X												Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>			X										Tingkat Karyawan keluar

Nomor Responden 04
 Nama Tri Sunu Wibowo
 Jabatan *Network Assurance Departement Head*
 Alamat Berita Satu Plaza Office

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu aspek yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
Perspektif Financial											X	Perspektif Pelanggan	
Perspektif Financial												X	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial						X							Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan			X										Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan			X										Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis												X	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja perspektif financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Cost Per Tiket</i>						X							<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja perspektif pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Pick Up Rate</i>										X		% Tiket Returned To Troubleshooter	
<i>Pick Up Rate</i>												X	% Tiket Meet and Below SLA
<i>Pick Up Rate</i>		X											% Abondened Call Rate
% Tiket Returned To Troubleshooter												X	% Tiket meet and below SLA
% Tiket Returned To Troubleshooter											X		% Abondened Call Rate
% Tiket Meet and Below SLA	X												% Abondened Call Rate

4. Dari beberapa kriteria kinerja perspektif proses bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>MTTR Residential</i>						X						<i>MTTR Corporate</i>
<i>MTTR Residential</i>										X		<i>MTBF</i>
<i>MTTR Residential</i>											X	<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>										X		<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>											X	<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>		X										<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Training Hours</i>						X						Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>										X		<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>											X	Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi											X	<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi											X	Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>		X										Tingkat Karyawan keluar

Nomor Responden 05
 Nama Sofyanadi
 Jabatan *Network Service Support Departement Head*
 Alamat *Berita Satu Plaza Office*

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu aspek yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
Perspektif Financial						X						Perspektif Pelanggan
Perspektif Financial					X							Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial						X						Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan					X							Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan								X				Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis									X			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Cost Per Tiket</i>						X						<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>Pick Up Rate</i>							X				<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>
<i>Pick Up Rate</i>					X						<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>
<i>Pick Up Rate</i>					X						<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>				X							<i>% Tiket meet and below SLA</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>											<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>						X					<i>% Abondened Call Rate</i>

4. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Proses Bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>MTTR Residential</i>						X					<i>MTTR Corporate</i>
<i>MTTR Residential</i>								X			<i>MTBF</i>
<i>MTTR Residential</i>							X				<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>						X					<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>						X					<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>				X							<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan											Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Training Hours</i>					X								Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>						X							<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>					X								Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi								X					<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi						X							Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>				X									Tingkat Karyawan keluar

Nomor Responden 06
 Nama M Reza Basyumi
 Jabatan *Network Operation Support
 Departement Head*
 Alamat Berita Satu Plaza Office

1. Dari beberapa perspektif berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu aspek yang paling prioritas dalam rangka peningkatan kerja *Network Operation Center* ?

Aspek Prioritas Perspektif	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Perspektif		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
Perspektif Financial											X	Perspektif Pelanggan	
Perspektif Financial												X	Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Financial										X			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Pelanggan			X										Perspektif Proses Bisnis
Perspektif Pelanggan				X									Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif Proses Bisnis			X										Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

2. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Financial berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja		
	9	7	5	3	1	3	5	7	9				
<i>Cost Per Tiket</i>			X										<i>Max % Overtime</i>

3. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pelanggan berikut, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>Pick Up Rate</i>								X			<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>
<i>Pick Up Rate</i>									X		<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>
<i>Pick Up Rate</i>		X									<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>									X		<i>% Tiket meet and below SLA</i>
<i>% Tiket Returned To Troubleshooter</i>		X									<i>% Abondened Call Rate</i>
<i>% Tiket Meet and Below SLA</i>		X									<i>% Abondened Call Rate</i>

4. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Proses Bisnis berikut ini, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
<i>MTTR Residential</i>					X						<i>MTTR Corporate</i>
<i>MTTR Residential</i>							X				<i>MTBF</i>
<i>MTTR Residential</i>							X				<i>MTTA</i>
<i>MTTR Corporate</i>								X			<i>MTBF</i>
<i>MTTR Corporate</i>								X			<i>MTTA</i>
<i>MTBF</i>			X								<i>MTTA</i>

5. Dari beberapa kriteria kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, manakah menurut Bapak/Ibu yg paling prioritas?

Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	Tingkat Kepentingan										Aspek Prioritas Kriteria Kinerja	
	9	7	5	3	1	3	5	7	9			
<i>Training Hours</i>		X										Tingkat Absensi
<i>Training Hours</i>				X								<i>Coaching</i>
<i>Training Hours</i>				X								Tingkat Karyawan keluar
Tingkat Absensi										X		<i>Coaching</i>
Tingkat Absensi				X								Tingkat Karyawan keluar
<i>Coaching</i>		X										Tingkat Karyawan keluar