Jurnal Indusrikrisna Vol. 11 No. 2 September Th. 2022
ISSN 2301-9530
e-ISSN 2829-7709

RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *METODE BALANCED SCORECARD* BERBASIS *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* DAN *OBJECTVE MATRIX*

Florida Butarbutar[1]

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Krisnadwipayana
Jl. Kampus UKNRIS, Jatiwaringin, Jakarta 13077
Email: fbutarbutar@unkris.ac.id

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*

Linknet Network Operation Center is one of the divisions within the Directorate of Technology and Engineering which supports the achievement of PT Linknet Tbk's goal of becoming a megamedia company in Indonesia which is the first choice for broadband and media services. To Support the goals of PT Linknet Tbk, a performance measurement and assestment is carried out using Balanced Scorecard Approach. The purposes of this study are to design a new performance measurement system based on a multiperspektive balanced scorecard aspect, identify and determine performance indicators and weighting using analytic hierarchy prosess, perform performance measurement and productivity assessments and evaluate performance using objective matrix and traffic light system. So that the design is in accordance with the company's vision and mission, this research involves respondents from the leaders of Network Operation Center of PT Linknet Tbk. The result of this study are a new performance measurement system with 4 balanced scorecard perspectives with 14 performance indicators and their analytic hierarchy prosess weight, scoring and objective matrix and traffic light system evaluation for each perspective and performance indicators during as well as performance improvement that do not reach targets during the operation year 2019.

Keywords*: Balanced Scorecard, Performance Measurement, Analytic Hierachy Process, Objective Matrix, Traffic Light Systems*

1. PENDAHULUAN

Untuk tetap berada lebih lama dipasar dan meningkatkan pangsa pasar serta profitabilitas ditengah iklim persaingan dan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas dalam jangka panjang. Cara untuk mencapai itu adalah dengan pengukuran kinerja yang mampu menunjang keseluruhan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang baik adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan.

Begitupun dengan divisi *Network Operation* Linknet, selama ini hanya mempunyai 6 indikator kinerja dan hanya berfokus pada 1 aspek saja, yaitu aspek proses bisnis, sedangkan faktor faktor lain belum mendapat perhatian, belum ada pembobotan, belum ada mekanisme untuk menilai produktifitas sehingga kinerja *Network Operation Center* secara keseluruhan tidak dapat diketahui.

Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang dapat mencakup semua aspek kerja network operation center sehingga bisa digunakan untuk penilaian produktifitas dan sumber dasar inisiatif untuk perbaikan kinerja.

2. LANDASAN TEORI

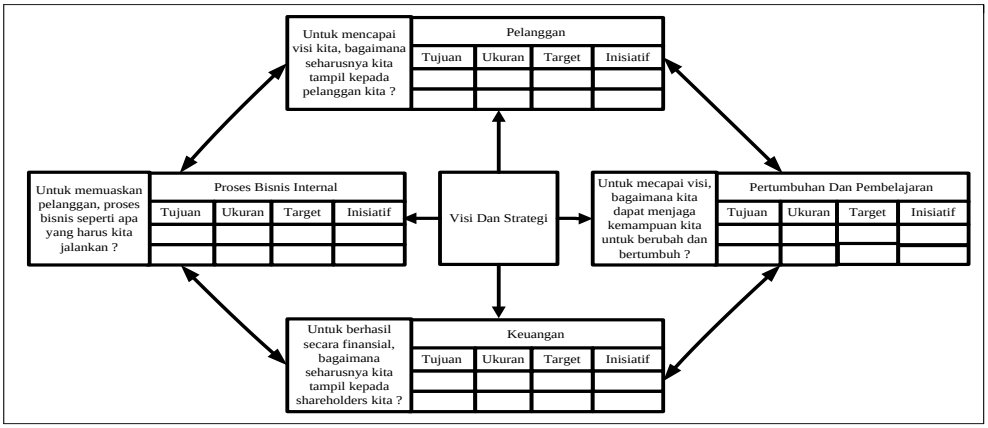
A. Pengertian Pengkuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan yang terkait dengan tugas dan fungsinya di dalam suatu bagian perusahaan. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik pencapaian perusahaan berdasarkan standard kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa pakar manajemen kinerja mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang baik itu adalah pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang.

B. Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategis yang mampu menghubungkan antara visi dan misi top manajemen dengan aksi yang akan dilakukan sampai ke level operasional bawah. Visi dan misi diterjemahkan ke dalam seperangkat aksi sehingga dari level pimpinan sampai ke level bawahan koheren. *Balanced scorecard* juga menjamin bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan komprehensif, seimbang dan terukur, sehingga bisa mencakup keseluruhan aspek dalam perusahaan.

Balanced scorecard terdiri atas 4 perspektif yaitu: perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 1
Hubungan Visi dan Strategi Dengan Balanced Scorecard

C. Analytic Hierarchy Process

Analytic Hierarchy Process adalah suatu metode yang sangat berguna untuk memecahkan suatu masalah yang kompleks kedalam bentuk hierarki, memberikan penilaian subjectif tentang pentingnya suatu variabel relatif terhadap variabel lainnya, dan menetapkan variabel mana yang menjadi prioritas dibanding dengan yang lainnya. Tiga langkah utama dalam AHP adalah pembuatan hierarki, penilaian dengan matrik perbandingan berpasangan dan yang terakhir adalah uji konsistensi. Uji konsistensi menentukan apakah penilaian konsisten atau reliabel dengan tingkat konsistensi. Apabila memenuhi tingkat konsistensi maka hasil penilaian tersebut di kategorikan valid.

Tabel 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	
Reciprocal	Jika A dibanding B nilainya 9, maka B dibanding A nilainya 1/9	

Jika respondenya terdiri atas beberapa pakar, maka rumus untuk menentukan satu matrik perbandingan berpasangan yang merupakan matrik penilaian gabungan yang lebih dikenal sebagai *Geometric Means* yaitu:

$$GM = \sqrt[n]{X1\ x\ X2\ x\ X3\ x\ X4\ x\ Xn}$$ .....(Rumus 1)

Dimana: GM = *Geometric Means*
X1, X2, X3,Xn = Bobot Penilaian ke 1,2,3, n
N = Jumlah Ordo

Sedangkan untuk Uji konsistensi dengan rumus:

$$CI = \frac{\partial \max - n}{n-1}$$ .....(Rumus 2)

Dimana: CI = *Consistency Index*
∂max = *eigen value* maksium
N = Ukuran Matrix

$$CR = \frac{CI}{RI}$$ .....(Rumus 3)

Dimana: CR = *Consistency Ratio*
CI = *Consistency Index*
RI = *Ratio Index*

D. Objective Matrix

Metode *objective matrix* digunakan untuk memberikan *scoring* untuk setiap capaian kinerja. Bentuk penilaian produktifitas dengan metode objective matrix ditampilkan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 2 . Tabel Metode *Objective Matrix*

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

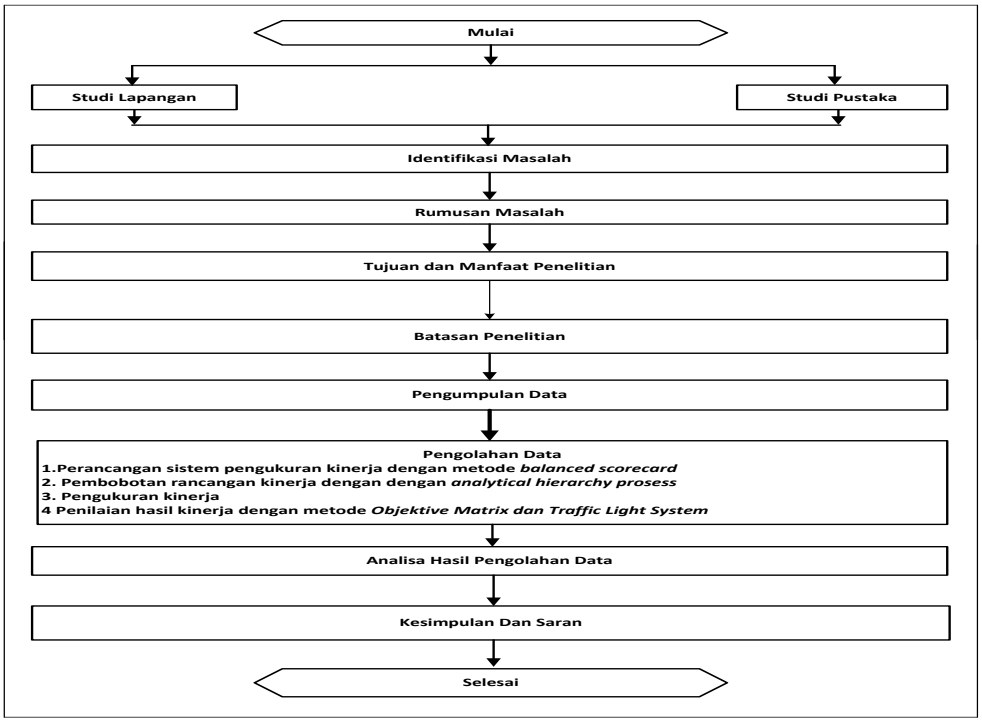
Dimana:

Skor 0 = Level terendah atau terburuk
Skor 3 = Target yang ditetapkan
Skor 10 = Capaian terbaik yang dapat dicapai

Terdapat 3 langkah penting dalam penerapan metode *objective matrix*, yaitu pendefinisian *(Defining*) meliputi penentuan kriteria produktifitas, pengukuran (*Quantifying*) meliputi pengukuran dan penilaian tingkat pencapaian dan yang ketiga adalah pencatatan (*Monitoring*) meliputi penetapan skor dan bobot serta memberikan penilaian produktifitas.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Adapun langkah langkah yang dilakukan penulis dalam pemecahan masalah dalam penelitian ini ditampilan dalam diagram metodologi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2 Metodologi Penelitian

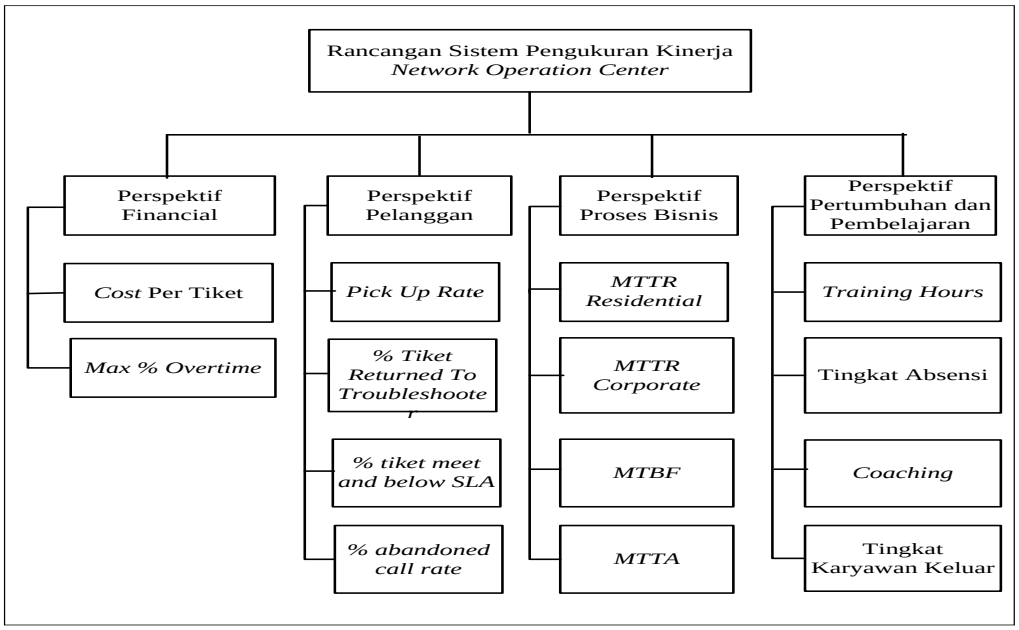
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut hasil dari penentuan KPI dari penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada 6 Narasumber yang merupakan pimpinan dari Network Operation Center:

Tabel 3 *Keys Performance Indicator* Baru *Network Operation Center*

No. KPI	*Keys Performance Indicator*	Sumber
F-1	*Cost Per Ticket*	Literatur
F-2	*Max % Overtime*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-1	*Pick Up Rate*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-2	*% Ticket Returned To Troubleshooter*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-3	*% Ticket meet and below SLA*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
P-4	*% Abondened Call Rate*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-1	*MTTR Residential*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-2	*MTTR Corporate*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-3	*MTBF*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PB-4	*MTTA*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PP-1	*Training Hours*	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PP-2	Tingkat Absensi	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan
PP-3	*Coaching*	Literatur
PP-4	Tingkat karyawan keluar	Diskusi dan Wawancara dengan pihak perusahaan

Kemudian disusun dalam bentuk model *balanced scorecard* dan dibuatkan hiearkinya sesuai pendekatan *analytic hiearchy process* untuk perhitungan bobotnya:



Gambar 3
Rancangan Hierarki Sistem Pengukuran Kinerja NOC

Dari Perhitungan dan uji konsistensi AHP diperoleh bobot untuk masing masing perspektif dan bobot untuk masing masing KPI sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Pembobotan Perhitungan AHP

Goal [Level 0]	Perspektif [Level 1]	Bobot Perspektif	Ukuran Kinerja [Level 2]	Bobot Ukuran Kinerja
Rancangan Kinerja NOC	Financial	0,07	*Cost Per Ticket*	0,05
			Max % Overtime	0,03
	Pelanggan	0,46	*Pick Up Rate*	0,07
			% tiket returned to tshooter	0,09
			% tiket meet and below SLA	0,25
			% abondened call rate	0,06
	Proses Bisnis	0,30	*MTTR Residential*	0,03
			MTTR Corporate	0,03
			MTBF	0,15
			MTTA	0,08
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,16	*Training hours*	0,03
			tingkat absensi	0,03
			coaching	0,08
			Tingkat Karyawan keluar	0,02
Jumlah		1		1

Tabel 5 Target dan Capaian KPI

Performance Kinerja Perspektif Financial

Kriteria	Target	Capaian												Rata Rata
		Januari	Feb	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	
Cost Per Ticket	Rp25.000	Rp21.732	Rp23.180	Rp21.596	Rp23.054	Rp21.927	Rp26.830	Rp24.749	Rp22.113	Rp22.865	Rp24.504	Rp23.697	Rp24.374	Rp23.385
Max % Overtime	10%	3,34%	7,59%	9,56%	12,54%	10,08%	9,48%	1,15%	3,48%	3,95%	1,27%	5,23%	8,17%	6,32%

Performance Kinerja Perspektif Pelanggan

Kriteria	Target	Capaian												Rata Rata
		Januari	Feb	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	
% Pick Up Rate	92%	97,0%	95,0%	95,3%	95,5%	95,9%	96,2%	94,6%	94,5%	95,8%	94,3%	95,0%	97,7%	95,57%
% Tiket Returned To Troubleshooter	1%	0,305%	0,150%	0,333%	0,169%	0,183%	0,126%	0,248%	0,068%	0,157%	0,146%	0,699%	0,109%	0,22%
% Tiket meet and below SLA	70%	61,65%	63,66%	65,12%	70,58%	68,82%	69,81%	71,76%	68,20%	84,71%	83,43%	82,10%	84,26%	72,84%
% Abondoned call rate	8%	2,7%	4,6%	3,8%	3,9%	3,8%	2,1%	4,2%	5,3%	3,8%	5,0%	3,5%	2,3%	3,75%

Performance Kinerja Perspektif Proses Bisnis

Kriteria	Target	Capaian												Rata Rata
		Januari	Feb	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	
MTTR Residential	10 h	10,64	11,07	9,59	8,09	9,35	6,71	6,55	9,35	7,89	9,77	9,19	8,58	8,90
MTTR Corporate	15 h	15,03	14,25	9,48	12,67	12,65	11,19	10,45	9,48	13,15	13,14	14,02	13,17	12,39
MTBF	32,79%	35,66%	35,18%	34,86%	33,13%	32,76%	27,37%	27,37%	27,95%	30,72%	34,74%	37,51%	35,62%	32,74%
MTTA 1 h	95%	89,68%	88,05%	89,70%	89,03%	89,26%	89,07%	86,91%	86,25%	91,93%	92,59%	92,54%	93,96%	89,91%

Performance Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kriteria	Target	Capaian												Rata Rata
		Januari	Feb	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	
Training Hours	4h	4	4	6	4	4	4	4	5	6	4	6	8	4,92
Tingkat Absensi	98%	99%	98%	100%	99%	100%	98%	99%	97%	98%	99%	99%	99%	98,75%
Coaching	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4,33
Tingkat Karyawan Keluar	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0,33

Scoring dan penilaian berdasarkan *objective matrix* dari bulan Januari sampai dengan desember 2019:

Tabel 6 *Scoring Objective Matrix* Januari 2019

Perspektif Financial

Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	Rp21.732	3,34%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.480	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		

Perspektif Pelanggan

Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abondoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis

Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coac hing	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 7 *Scoring Objective Matrix* Februari 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 8 *Scoring Objective Matrix* Maret 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 9 *Scoring Objective* Matrix April 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Kategori
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Kategori
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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Kategori
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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Kategori
Performance	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		

Tabel 10 *Scoring Objective* Matrix Mai 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	95,39	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 11 *Scoring Objective* Matrix Juni 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 12 *Scoring Objective* Matrix Juli 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandone	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 13 *Scoring Objective Matrix* Agustus 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	level
Performance	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		

Tabel 14 *Scoring Objective Matrix* September 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	level
Performance	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		

Tabel 15 *Scoring Objective Matrix* Oktober 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 16 *Scoring Objective Matrix* November 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	Rp23.697	5,28%		
	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	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		

Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	level
Performance	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 17 *Scoring Objective Matrix* Desember 2019

Perpektif Financial				
Rasio - Rasio	Cost Per Tiket	Max % overtime	Skor	Level
Performance	Rp24.374	8,17%		
	Rp20.000	1,00%	10	
	Rp20.176	2,44%	9	
	Rp21.480	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		

Perspektif Pelanggan						
Rasio - Rasio	Pick Up Rate	% Tiket Returne	% Tiket meet and	% Abandoned	Skor	Level
Performance	97,7%	0,11%	84,26%	2,3%		
	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	10	
	98,84%	0,28%	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		

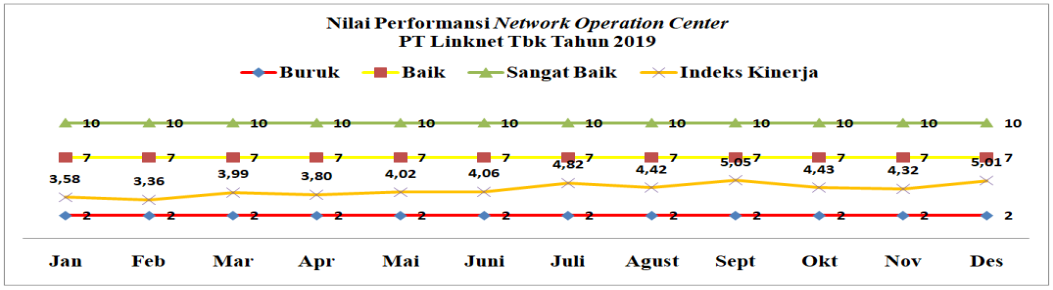
Perspektif Proses Bisnis						
Rasio Rasio	MTTR Residenti	MTTR Corpor	MTBF	MTTA	Skor	Level
Performance	8,58	13,17	35,62%	93,96%		
	6	8	20,00%	100,00%	10	
	6,58	9	21,81%	99,26%	9	
	7,15	10	23,64%	98,55%	8	
	7,72	11	25,47%	97,84%	7	
	8,29	12	27,30%	97,13%	6	
	8,86	13	29,13%	96,42%	5	
	9,43	14	30,96%	95,71%	4	
	10	15	32,79%	95,00%	3	
	11,68	16,66	88,52%	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		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Rasio Rasio	Training Hours	Tingkat Absensi	Coaching	Tingkat Karyawan	Skor	Level
Performance	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		

Tabel 18 *Scoring* Performansi *Network Operation Center* Tahun 2019

Hasil Kinerja Network Operation C

Ukuran Kinerja	Bobot	Januari		Februari		Maret		April		Mai		Juni		Juli		Agustus		September		Oktober		November		Desember	
	Global	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja
Cost Per Ticket	0,05	8	0,3933494	5	0,2458434	7	0,3441807	5	0,2458434	7	0,3441807	1	0,0491687	3	0,147506	7	0,3441807	5	0,2458434	3	0,147506	4	0,1966747	3	0,147506
Max % overtime	0,03	8	0,2056265	4	0,1028133	3	0,07711	2	0,0514066	2	0,0514066	3	0,07711	9	0,2313299	8	0,2056265	7	0,1799232	9	0,2313299	6	0,1542199	4	0,1028133
Pick Up Rate	0,07	7	0,4705403	5	0,3361002	5	0,3361002	6	0,4033202	6	0,4033202	6	0,4033202	5	0,3361002	5	0,3361002	6	0,4033202	5	0,3361002	5	0,3361002	8	0,5377603
% tiket returned to tshoot	0,09	7	0,6032185	8	0,6893925	7	0,6032185	8	0,6893925	8	0,6893925	9	0,7755666	8	0,6893925	9	0,7755666	8	0,6893925	8	0,6893925	5	0,4308703	9	0,7755666
% tiket meet and below SI	0,25	1	0,2473455	2	0,494691	2	0,494691	3	0,7420365	2	0,494691	2	0,494691	3	0,7420365	2	0,494691	6	1,484073	6	1,484073	5	1,2367275	5	1,2367275
% abondened call rate	0,06	7	0,4097054	5	0,2926467	6	0,3511761	6	0,3511761	6	0,3511761	8	0,4682348	6	0,3511761	5	0,2926467	6	0,3511761	5	0,2926467	6	0,3511761	8	0,4682348
MTTR Residential	0,03	2	0,0615001	2	0,0615001	3	0,0922502	6	0,1845004	4	0,1230003	8	0,2460005	10	0,3075006	4	0,1230003	6	0,1845004	3	0,0922502	4	0,1230003	5	0,1537503
MTTR Corporate	0,03	2	0,0659866	3	0,0989799	8	0,2639463	5	0,1649665	5	0,1649665	6	0,1979598	7	0,230953	8	0,2639463	4	0,1319732	3	0,0989799	3	0,0989799	4	0,1319732
MTBF	0,15	2	0,3077129	2	0,3077129	2	0,3077129	2	0,3077129	3	0,4615693	5	0,7692822	5	0,7692822	5	0,7692822	4	0,6154257	2	0,3077129	2	0,3077129	2	0,3077129
MTTA	0,08	1	0,084482	1	0,084482	1	0,084482	1	0,084482	1	0,084482	1	0,084482	1	0,084482	1	0,084482	2	0,168964	2	0,168964	2	0,168964	2	0,168964
Training hours	0,03	3	0,1039235	3	0,1039235	6	0,2078471	3	0,1039235	3	0,1039235	3	0,1039235	3	0,1039235	4	0,1385647	6	0,2078471	3	0,1039235	6	0,2078471	10	0,3464118
tingkat absensi	0,03	6	0,1759385	3	0,0879692	10	0,2932308	6	0,1759385	10	0,2932308	3	0,0879692	6	0,1759385	2	0,0586462	3	0,0879692	6	0,1759385	6	0,1759385	6	0,1759385
coaching	0,08	3	0,2327715	3	0,2327715	4	0,310362	3	0,2327715	3	0,2327715	3	0,2327715	4	0,310362	4	0,310362	3	0,2327715	3	0,2327715	4	0,310362	3	0,2327715
Tingkat Karyawan keluar	0,02	10	0,2222249	10	0,2222249	10	0,2222249	3	0,0666675	10	0,2222249	3	0,0666675	10	0,2222249	10	0,2222249	3	0,0666675	3	0,0666675	10	0,2222249	10	0,2222249
Index Performansi			3,5843256		3,3610512		3,9885326		3,8041381		4,020336		4,0571475		4,702208		4,4193204		5,0498471		4,4282563		4,3207982		5,0083555

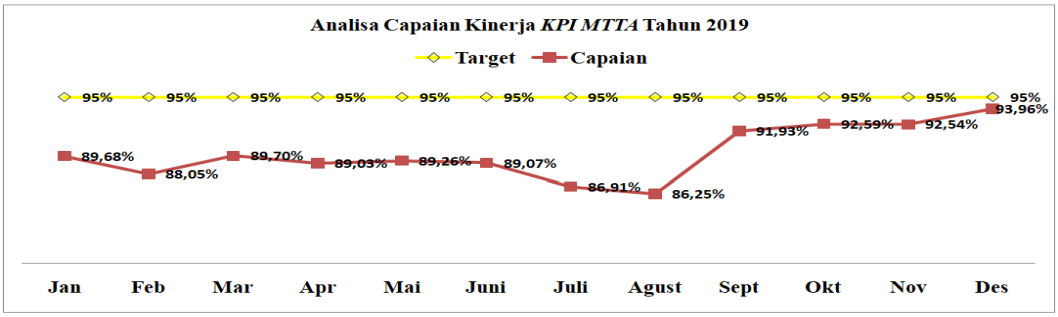


Gambar 4 Grafik Performansi *Network Operation Center* Tahun 2019

Selama tahun 2019 secara umum performansi Network Operation Center dalam level baik, selalu diatas target yang telah ditetapkan. Dari 14 *Keys Performance Indicator*, terdapat 1 KPI yang performansinya dibawah target yaitu:

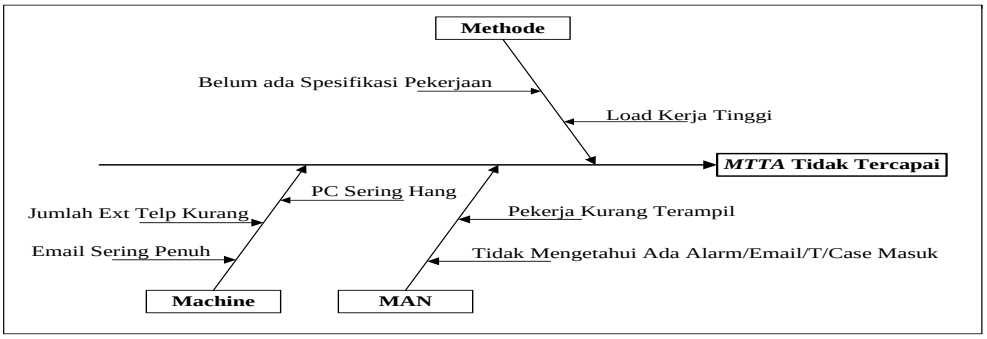
Tabel 18 Capaian KPI PB-4 MTTA 1 Jam

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%



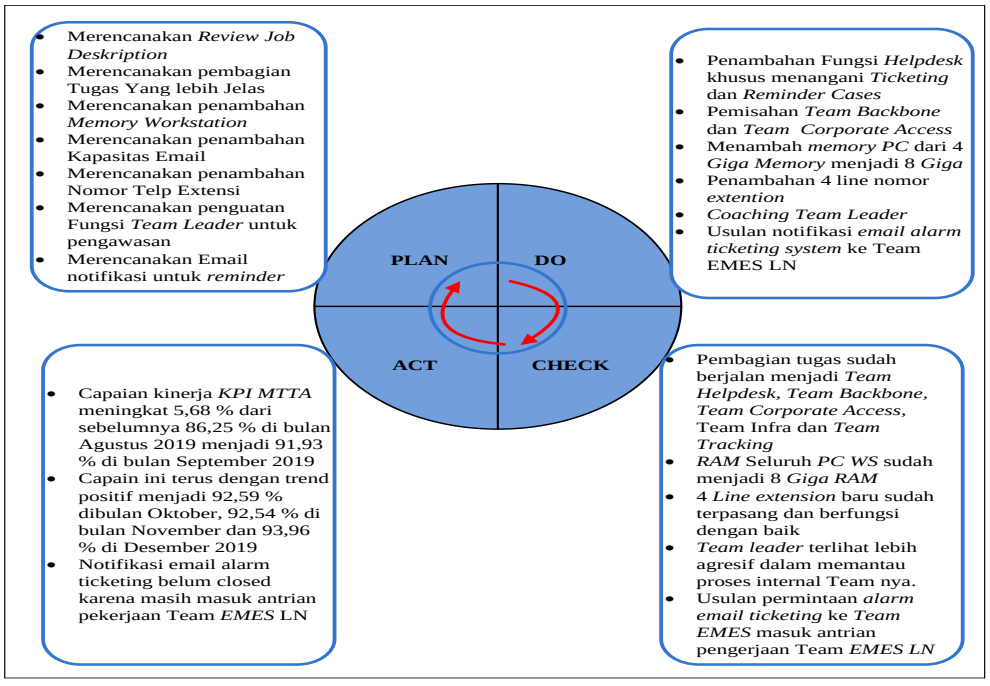
Gambar 5 Capaian KPI PB-4 MTTA 1 Jam

Dilakukan upaya pencarian penyebab tidak tercapainya KPI PB-4 MTTA 1 Jam tersebut, dengan grafik *Fisbone Diagram* dibawah ini:



Gambar 6 *Fishbone Diagram* Untuk KPI PB-4 MTTA 1 Jam

Langkah perbaikan dilakukan dengan metode *PDCA Cycle*, seperti gambar dibawah ini:



Gambar 7 PDCA Cycle Untuk Perbaikan Capaian KPI PB-4 MTTA 1 Jam

Hasil perbaikan menujukkan peningkatan MTTA 7,71 % dari bulan September sampai dengan desember 2019.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. 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 Abondened Call Rate*, *MTTR Residential*, *MTTR Corporate, MTBF, MTTA, Training Hours*, Tingkat Absensi, *Coaching*, Tingkat Karyawan Keluar.
2. Berdasarkan perhitungan pembobotan dengan *Analytic Hiearchy 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, % *Abondened 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.

B. 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 Perfomance Indicators* yang dibawah target bisa untuk terus di jalankan supaya untuk tahun berikutnya bisa lebih baik lagi.

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/resourses/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