

# Analisis Perbedaan Persepsi Antara Pemilihan Prioritas Indikator *Balanced Scorecard* Kontrak Manajemen Dengan Metode AHP Di Kandatel Bandung

Neneng Susanti

Fakultas Bisnis Manajemen Universitas Widyatama  
EMAIL : Neneng.susanti@widyatama.ac.id

## Abstrak

Kinerja perusahaan yang baik merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun, termasuk di dalamnya organisasi bisnis (perusahaan). Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan pada faktor *financial* akan menjadi penilaian yang tidak lengkap dan memiliki kekurangan. Untuk melengkapinya maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana identifikasi indikator-indikator dan penetapan bobot untuk setiap indikator kinerja sesuai dengan *Balanced Scorecard*, sehingga dapat dijadikan masukan prioritas perbaikan yang tepat untuk pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan *Balanced Scorecard* di KANDATEL Bandung.

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang dilakukan terhadap 8 orang *top management* di KANDATEL Bandung. Sedangkan untuk analisis data digunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), perhitungan ini digunakan untuk menentukan fokus perbaikan kinerja sesuai *Balanced Scorecard*. Data yang diolah berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada 8 orang *top management* dengan rincian 1 orang *General Manager* (GM) dan 7 orang manajer unit.

Dari hasil penelitian didapat bahwa kriteria-kriteria yang digunakan sebagai fokus perbaikan kinerja di KANDATEL Bandung telah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif *Financial*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Process*, dan perspektif *Learning and Growth*. Berdasarkan perhitungan dengan metode AHP terdapat hasil penentuan bobot dan prioritas yang berbeda antara KM (Kontrak Manajemen) dengan hasil jawaban kuesioner responden yang dapat disimpulkan pula bahwa manajemen pada tingkatan DIVRE lebih mengutamakan/memprioritaskan perbaikan kinerja pada perspektif *Financial*, sedangkan manajemen di KANDATEL lebih memprioritaskan perbaikan kinerja pada perspektif *Customer*.

**Kata Kunci :** *Kinerja, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process.*

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memerlukan strategi yang dirancang untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, yang tentunya harus disesuaikan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang ada. Strategi yang sesuai dengan

tuntutan lingkungan bisnis menjadikan perusahaan tersebut memiliki daya saing tinggi dan berkembang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan yaitu mencapai tujuan.

Dampak dari persaingan saat ini memungkinkan konsumen menjadi pemegang kendali bisnis dikarenakan banyak penawaran - penawaran dari setiap perusahaan. Penawaran yang ada didasarkan pada tujuan dari setiap perusahaan masing - masing, seperti penawaran harga, dan promosi - promosi lain. Hal ini mengakibatkan timbulnya kompleksitas di lingkungan bisnis yang disertai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat di masa mendatang. Untuk dapat tetap hidup dan menjadi pemenang dalam persaingan di lingkungan bisnis yang demikian, maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dalam setiap aspek kehidupan perusahaan. Salah satu pencipta keunggulan bersaing perusahaan adalah tingkat kinerja sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya suatu perusahaan dapat mengelola setiap sumber daya yang dimiliki seefisien mungkin. Kinerja perusahaan yang baik merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun, termasuk di dalamnya organisasi bisnis (perusahaan). Banyak dugaan bahwa keberhasilan dalam menjalankan strategi hanya ditentukan oleh hasil berupa pendapatan dan profit yang diterima perusahaan (*financial*), tanpa melihat lebih dalam faktor lain yang mempengaruhi yaitu *non financial*. Dengan kata lain, manajer yang berhasil menjalankan strategi perusahaan adalah manajer yang pada masa jabatannya dapat menghasilkan keuntungan tinggi.

Penilaian kinerja yang hanya berdasarkan pada faktor *financial* akan menjadi penilaian yang tidak lengkap dan memiliki kekurangan. Untuk melengkapinya maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang. (Kaplan & Norton, 1996:23).

Mengukur kinerja suatu perusahaan merupakan hal yang penting bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang terbaik demi kepentingan perusahaan, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis

informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya aspek *financial* tetapi juga aspek *non financial*, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan tahun 1992, konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu *financial*, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja manajemen yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja manajemen, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis. Metode ini berupaya agar adanya keseimbangan pengukuran aspek-aspek *financial* dengan aspek *non financial* yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, manajemen akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

KANDATEL Bandung adalah unit bisnis dari PT. Telkom yang merupakan salah satu perusahaan milik negara yang menguasai hajat hidup orang banyak, dalam hal ini adalah bidang telekomunikasi. Kebutuhan akan sarana telekomunikasi yang semakin meningkat menjadikan peluang bisnis telekomunikasi menjadi sesuatu yang sangat menguntungkan, oleh sebab itu, kini banyak bermunculan perusahaan penyedia layanan komunikasi yang saling bersaing. Persaingan

dalam dunia bisnis tentu berujung pada persaingan memperebutkan pelanggan, semakin banyak pelanggan semakin banyak keuntungan yang didapat perusahaan. Dibawah ini prioritas perbaikan kinerja sesuai *Balanced Scorecard* yang digunakan KANDATEL Bandung.

**Tabel 1: Prioritas Perbaikan Kinerja Sesuai *Balanced Scorecard***

| <i>Responsibility</i>            | Bobot  |
|----------------------------------|--------|
| <i>Financial</i>                 | 40,00% |
| <i>Customer</i>                  | 30,75% |
| <i>Internal Business Process</i> | 23,75% |
| <i>Learning &amp; Growth</i>     | 5,50%  |

Berdasarkan tabel 1 tentang prioritas perbaikan kinerja sesuai dengan *Balanced Scorecard* di KANDATEL Bandung, dapat diketahui bahwa prioritas perbaikan kinerja yang digunakan berfokus pada *financial*, yang terendah adalah bobot untuk *learning and growth*.

Faktor finansial merupakan sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan, karena tanpa adanya faktor finansial maka perusahaan tidak memiliki modal untuk menjalankan usaha. Namun finansial yang baik tidak mungkin tercapai tanpa adanya konsumen yang mengkonsumsi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Upaya dalam menarik konsumen adalah dengan menjadikan konsumen puas akan layanan yang diberikan, tentu saja hal ini harus didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan profesional di bidangnya masing-masing. Untuk menunjang hal itu, perlu adanya proses bisnis yang baik di dalam perusahaan yang berisi prosedur-prosedur pelaksanaan kerja setiap karyawan maupun unit bisnis.

KANDATEL memiliki pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini

dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah penting. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja *financial* dan *non financial* ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan.

Berbagai teknik dan metode yang sudah ada dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara *financial*. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk melakukan pengembangan teknik dan metode pengukuran kinerja *non financial*, yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut haruslah jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strategi sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Pada dasarnya dalam melakukan analisis prioritas perbaikan kinerja sesuai *Balanced Scorecard* terdapat beberapa metode yang dapat digunakan diantaranya analisis *Fishbone* dan *Analytical Hierarchy Process*. Metode analisis *Fishbone* merupakan metode yang memperjelas sebab-sebab suatu masalah atau persoalan, metode ini lebih bersifat kualitatif. Sedangkan AHP dapat mengukur bobot prioritas dari kriteria, metode ini bersifat kuantitatif. Penelitian ini menekankan pada perhitungan angka pasti, maka metode yang dipilih adalah metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Berdasarkan hal-hal yang dipaparkan tersebut di atas, maka penulis akan melakukan penelitian tentang analisis

pemilihan prioritas indikator kinerja *Balanced Scorecard* dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) di KANDATEL Bandung.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996:43) menuliskan tentang *Balanced Scorecard* diantaranya:

1. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran *financial*.
2. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran *financial* dan *non financial* harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.
3. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Scorecard* dan *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang,

serta antara kinerja yang bersifat internal dan eksternal.

Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan *management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

### Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Terdapat 4 perspektif untuk membentuk kerangka kerja *Balanced Scorecard*. Perspektif tersebut yaitu:

- a. Perspektif *Financial*  
Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. (Kaplan & Norton, 1996:23).
- b. Perspektif Pelanggan  
Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal  
Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk: 1). Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan

mempertahan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. 2). Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi untuk para pemegang saham.

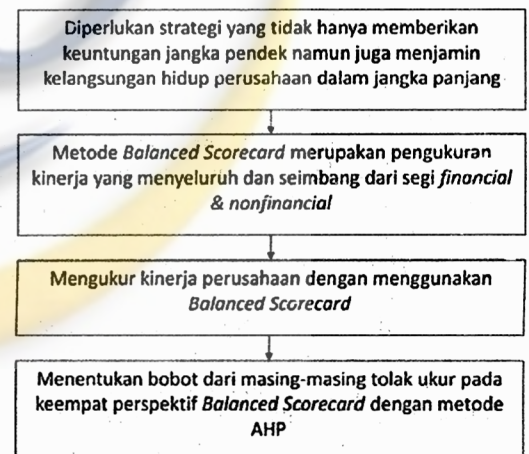
Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Yang dimaksud dengan proses inovasi "gelombang panjang" penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih dari sekedar "*training*" karena pembelajaran juga meliputi proses "*mentoring and tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

**Kerangka Pemikiran**

*Balanced Scorecard* merupakan kartu skor keseimbangan, dimana menilai berbagai perspektif yang ada di dalam perusahaan. Baik aspek *financial* maupun aspek *non financial*, karena pada dasarnya setiap perusahaan perlu menyeimbangkan kedua aspek tersebut. Jika aspek *financial* saja yang diperhatikan, maka perusahaan hanya bersifat *money oriented* tanpa memperhatikan kepuasan pelanggan, bisnis proses yang ada di dalam unit pekerjaan, dan juga bagaimana pembelajaran serta pertumbuhan bisnis. Sebaliknya jika hanya memperhatikan aspek *non financial* maka perusahaan akan gulung tikar karena pendapatan, pengeluaran, maupun profit adalah siklus kas untuk kemajuan serta dukungan operasional perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka pemikiran yang ada dalam buku *Balanced Scorecard* karangan Kaplan dan Norton, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan kondisi yang ada di dalam perusahaan.



**Gambar 1**  
**Kerangka Berfikir**

**METODOLOGI PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis. Metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2004:11).

Penelitian dimulai dengan suatu teori metoda *Balanced Scorecard* sebagai suatu titik tolak pemikirannya. Selanjutnya teori atau metode tersebut dibandingkan dengan menggunakan analisis manajemen strategik pada kondisi yang ada di perusahaan. Fakta dan data yang diperoleh selama penelitian akan diolah, dianalisis, dan ditarik kesimpulan lebih lanjut dengan teori yang ada.

Pada dasarnya terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam penentuan prioritas perbaikan kinerja sesuai dengan *Balanced Scorecard* diantaranya yaitu analisis *Fishbone* dan *Analytical Hierarchy Process*. Berdasarkan perumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini maka penelitian ini menggunakan metode AHP untuk menentukan bobot masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* serta bobot tiap tolak ukur dari masing-masing perspektif. Karena analisis *Fishbone* bersifat kualitatif dan digunakan untuk memperjelas sebab-sebab suatu masalah atau persoalan, tidak menentukan bobot dari setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

Penggunaan metode AHP ini dipilih dengan pertimbangan bahwa metode ini sesuai untuk digunakan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan perbandingan elemen keputusan yang sulit dinilai secara kuantitatif. Hal ini berdasarkan pada asumsi bahwa pengambilan keputusan dalam menentukan bobot serta tolak ukur yang akan digunakan sebagai penerjemah visi dan misi menjadi strategi perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang merupakan hal yang harus diputuskan dengan tepat.

Pengambilan keputusan dalam menentukan bobot serta tolak ukur perbaikan kinerja sesuai dengan *Balanced Scorecard* merupakan keputusan yang cukup kompleks adalah mengelompokkan elemen-elemen keputusan tersebut menurut karakteristiknya secara umum yang kemudian melakukan

perbandingan terhadap karakteristik-karakteristik tersebut.

AHP dapat memasukan pertimbangan secara logis dan mengelola secara statistik/matematis melalui suatu set perbandingan berpasangan bermacam hubungan fungsional dalam suatu jaringan yang ada. Dengan demikian AHP mengurangi kerumitan mengenai suatu pengambilan keputusan dengan menjadikan rangkaian perbandingan satu-satu, kemudian mensistesis hasil perbandingan tersebut. Dalam metode AHP, persoalan selalu digambarkan dan diuraikan secara hierarkis, dengan memecah-mecah persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah ke dalam kumpulan dengan tingkatan yang berbeda-beda. (Saaty, 1980:54)

Dalam struktur hierarki AHP terdapat tujuan utama penelitian, kriteria-kriteria, dan alternatif-alternatif yang akan dibahas. Kriteria yang diukur dalam penelitian ini adalah prioritas perbaikan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan yang terdiri dari: 1) Perspektif *Financial*; 2) Perspektif *Customer*; 3) Perspektif *Internal Business Process*, dan; 4) Perspektif *Learning and Growth*.

### Desain Kuesioner dan Skala Pengukuran

Model desain kuesioner yang digunakan adalah model kuesioner AHP yang mengacu kepada perbandingan berpasangan dari item-item yang telah ditentukan.

Skala perbandingan yang digunakan dalam perbandingan berpasangan adalah seperti pada lampiran 1.

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan salah satu teknik sampling pada *nonprobability sampling*, yaitu sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. (Sugiyono, 2008 : 85)

### Teknik Analisis Data

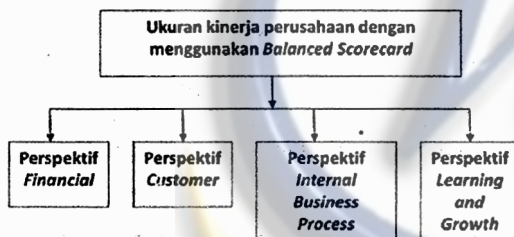
Penelitian ini mengolah setiap jawaban dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden penelitian. Setelah didapatkan

data kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan metode AHP.

Dalam AHP elemen-elemen suatu persoalan ditata dalam bentuk hierarki kemudian dibentuk perbandingan antar elemen dari suatu tingkat sesuai dengan yang diperlukan oleh kriteria-kriteria yang berada setingkat lebih tinggi. Berbagai perbandingan ini menghasilkan prioritas dan akhirnya melalui sintesis menghasilkan prioritas yang menyeluruh. Beberapa tahapan yang dilakukan sebelum melakukan analisa AHP adalah sebagai menentukan tujuan AHP secara keseluruhan.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pemilihan prioritas perbaikan kinerja pada *Balanced Scorecard* di KANDATEL Bandung.

Tahapan-tahapan dalam AHP tersebut kemudian disusun dalam sebuah model (*hierarchy tree*) seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Model AHP

**Konsistensi**

Dalam metode AHP, perlu diketahui seberapa baik konsistensi dari responden yang didasarkan atas pertimbangan yang mempunyai konsistensi rendah, sehingga nampak seperti pertimbangan acak. Konsistensi sampai ukuran tertentu dalam menetapkan prioritas diperlukan untuk memperoleh hasil yang akurat. Metode *Analytical Hierarchy Process* mengukur konsistensi pertimbangan melalui suatu rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi maksimal ialah 10%, jika lebih maka pertimbangan itu mungkin agak acak dan mungkin perlu diperbaiki.

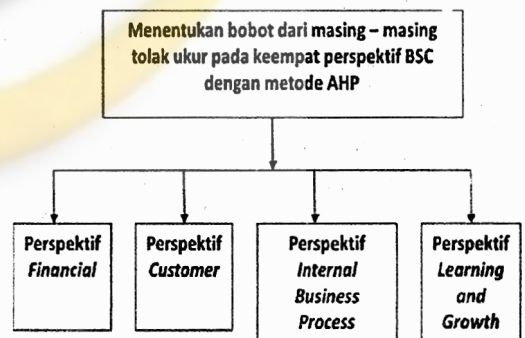
Rasio konsistensi apabila bernilai kurang dari 10 persen, maka dapat

disimpulkan bahwa penilaian tersebut konsisten. Estimasi analisis data dan konsistensi dengan metode AHP ini dapat dilakukan dengan mudah dengan menggunakan *software* khusus yang bernama *Expert Choice*.

**Pembahasan dan Hasil Penelitian**

Sebagaimana dijelaskan pada Bab III: Metode Penelitian, penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dalam dua bagian. Bagian pertama digunakan untuk melakukan perbandingan terhadap empat kriteria yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*. Sedangkan bagian kedua berfungsi untuk melakukan perbandingan terhadap alternatif dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan demikian hasil dari pengolahan kedua bagian kuesioner serta pembahasannya dilakukan secara terpisah sesuai dengan tahapannya masing-masing. Seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan menggunakan *software Expert Choice* versi 11.

Dari data yang diperoleh dengan kuesioner, kemudian dibuat model hierarki seperti yang tertera pada gambar 3 berikut ini:



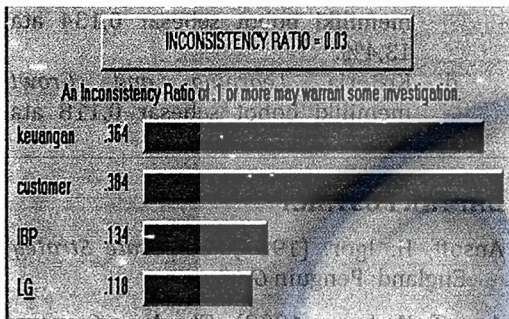
Gambar 3 Model Hierarki Kuesioner

Selanjutnya dibuat matriks hasil rata-rata tiap kriteria yang dapat dilihat pada gambar berikut :

| (Best Fit) | customer | IBP | L&G |
|------------|----------|-----|-----|
| keuangan   | 1.4      | 1.9 | 2.9 |
| customer   |          | 3.4 | 3.9 |
| IBP        |          |     | 1.1 |

**Gambar 4**  
Matriks hasil Rata-rata

Berikut ini hasil perhitungan *Software Expert Choice* versi 11:



**Gambar 5.** Nilai Eigen Vector

Dapat diambil kesimpulan bahwa dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang menjadi fokus utama dalam perbaikan kinerja di KANDATEL Bandung adalah perspektif *consumer*, dilanjutkan dengan perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*.

Langkah selanjutnya adalah mengukur tingkat konsistensi atas data yang didapatkan dengan mencari nilai *Inconsistency Ratio* (CR) nya. Nilai CR tidak boleh lebih dari 0,1, atau data akan dianggap tidak konsisten. Jika nilai CR sama dengan atau lebih besar dari 0,1 maka perlu dilakukan pengisian ulang hingga didapat hasil CR berada dibawah 0,1. Dari perhitungan AHP menghasilkan rasio konsistensi 3,0%, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini ialah konsisten.

**Perbandingan KM dengan Metode AHP**

Pada penelitian ini akan dilakukan perbandingan antara hasil kuesioner yang diolah menggunakan metode AHP dengan Kontrak Manajemen yang ada di KANDATEL

Bandung. Demikian dipaparkan pada tabel 4.8 di bawah ini:

**Tabel 1**  
Perbandingan KM dengan AHP

| Responsibility            | Kontrak Manajemen | Metode AHP |
|---------------------------|-------------------|------------|
| Financial                 | 40,00%            | 36,40%     |
| Customer                  | 30,75%            | 38,40%     |
| Internal Business Process | 23,75%            | 13,40%     |
| Learning and Growth       | 5,50%             | 11,80%     |

Berdasarkan perbandingan antara Kontrak Manajemen (KM), dengan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode AHP maka didapat hasil yang berbeda. Dimana pada Kontrak Manajemen yang menjadi fokus perbaikan kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yaitu *Financial* sebesar 40%, namun pada hasil perhitungan berdasarkan kuesioner yang disebarakan didapat hasil bahwa fokus perbaikan kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif *Customer* sebesar 38,4%.

Sedangkan untuk fokus yang terendah tetap sama yaitu perspektif *Learning and Growth*, namun hasilnya berbeda. Pada KM nilai terendah sebesar 5,5% sedangkan pada metode AHP nilai terendahnya adalah 11,8%.

Perbedaan ini dapat berpengaruh terhadap proses perbaikan kinerja, karena berdasarkan hasil perhitungan kuesioner yang diisi oleh *top management* terdapat fokus perbaikan kinerja yang sangat berbeda antara manajemen KANDATEL Bandung dengan Kontrak Manajemen yang ditetapkan oleh DIVRE. Hal ini bisa saja terjadi karena tidak adanya kontribusi manajemen terhadap penetapan Kontrak Manajemen.

Menurut Fuad, dkk. (2003:22) Dalam pendekatan ekonomi, perusahaan akan melakukan kegiatan produksinya hingga mencapai tingkat keuntungan maksimum. Namun ternyata hasil perhitungan AHP menunjukkan bahwa manajemen di KANDATEL lebih memfokuskan perbaikan kinerja pada *Consumer*, sehingga perspektif

*Financial* bukanlah prioritas. Hal ini tidak sesuai dengan teori tujuan perusahaan yaitu mencapai laba maksimal.

Selain itu pada hasil perhitungan kuesioner didapat pula perbedaan yang cukup signifikan tentang bobot *Internal Business Process*, manajemen tidak terlalu memberikan fokus yang besar, meskipun pada kenyataannya *Internal Business Process* merupakan hal yang sangat penting karena ini akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan dan juga finansial.

Berdasarkan penjelasan pentingnya *Internal Business Process* tersebut, maka sebaiknya perlu ada perhatian yang lebih besar untuk perspektif ini karena akan mempengaruhi perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard*.

*Internal Business Process* yang baik akan menghasilkan produktivitas kinerja perusahaan yang baik pula, sehingga akan secara langsung berkaitan dengan pendapatan perusahaan yang merupakan tujuan utama perusahaan, yaitu memperoleh laba semaksimal mungkin. Selain itu, akan mempengaruhi kepuasan pelanggan sehingga akan dapat mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.

## KESIMPULAN

1. Kriteria-kriteria yang digunakan sebagai fokus perbaikan kinerja sesuai *Balanced Scorecard* di KANDATEL Bandung adalah kriteria perspektif *Financial*, perspektif *Customer*, perspektif *Internal Business Process*, dan perspektif *Learning and Growth*.
2. Terdapat hasil penentuan bobot dan prioritas yang berbeda antara KM dan perhitungan dengan metode AHP, dapat disimpulkan pula bahwa manajemen pada tingkatan DIVRE lebih mengutamakan/memprioritaskan perbaikan kinerja pada perspektif *Financial*, sedangkan manajemen di KANDATEL lebih memprioritaskan perbaikan kinerja pada perspektif *Customer*.
3. Melalui perhitungan menggunakan metode AHP diperoleh bobot dari masing-masing kriteria tersebut. Dengan mengurutkannya secara satu-persatu hasil akhir perhitungan AHP mulai dari nilai yang tertinggi hingga nilai terendah maka dapat diketahui bahwa:
  - a. Kriteria *Customer* memiliki bobot tertinggi sebesar 0,384 atau 38,4%.
  - b. Kriteria *Financial* memiliki bobot sebesar 0,364 atau 36,4%.
  - c. Kriteria *Internal Business Process* memiliki bobot sebesar 0,134 atau 13,4%.
  - d. Kriteria *Learning and Growth* memiliki bobot sebesar 0,118 atau 11,8%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. Igor. (1987). *Corporate Strategy*. England: Penguin Group.
- Ansoff, H. Igor. (1988). *The New Corporate Strategy*. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Arikunto, Suharsimi. (2005). *Manajemen Penelitian*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Cushway, Barry. (2001). *The Fash-Track MBA Series: Human Resources Management*. New Delhi: Crest Publishing House.
- Hatten, Kenneth J., and Hatten, Mary Louise. (1988). *Effective Strategic Management: Analysis and Action*. New Jersey: Prentice-Hal, Inc, Englewood Cliffs.
- Hax, Arnoldo C., and Majluf, Nicolas S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. New Jersey: Prentice-Hal, Inc, Englewood Cliffs.
- Jauch, Lawrence R., and Glueck, William F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. Singapore: MCGraw-Hill book,co.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Pres.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (1996). *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2004). *Strategy Map*. America: Harvard Business School Publishing Corporation.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama.

Pearce II, John A., and Robinson, Richard B. (2003). *Strategic Management*. America: MCGraw-Hill Companies, Inc.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: MCGraw-Hill Book co.

Saaty, T. L. (1999). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Sekaran, Umar. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Buku 2, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Whitmore, John. (1997). *Coaching for Performance*. Jakarta: Gramedia.

## Lampiran 1 Skala Perbandingan Berpasangan

| Intensitas Kepentingan | Keterangan   | Penjelasan  |
|------------------------|--|---|
| 1                      | Kedua elemen sama pentingnya   | Dua elemen mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap tujuan   |
| 3                      | Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.  | Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.                                    |
| 5                      | Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lain.  | Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.                                |
| 7                      | Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya.  | Satu elemen yang kuat disodori dan dominan terlihat dalam praktek.  |
| 9                      | Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya.  | Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan. |
| 2,4,6,8                | Nilai-nilai di antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan.  | Nilai yang diberikan bila ada kompromi diantara dua pilihan.  |
| Kebalikan              | Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibandingkan dengan i |   |

Sumber: Saaty (1980:54)