

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT. STAR AMYRA
SINERGY DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
UNTUK MENENTUKAN PRIORITAS STRATEGIS**

AMIR

Poernomo Adi

Siti Muhimatul Khoiroh

Program Studi Teknik Industri, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

amirilkomitel@gmail.com

ABSTRACT

Dunia telekomunikasi saat ini telah berkembang pesat terutama di negara Indonesia, hal ini tentu menjadi tuntutan tersendiri bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan telekomunikasi untuk konsumen, tower telekomunikasi adalah alat yang menunjang kualitas layanan telekomunikasi dengan baik terhadap konsumen dan aspek yang paling berpengaruh terhadap fungsi Tower telekomunikasi adalah kinerja karyawan agar sistem telekomunikasi tetap terjaga dengan baik. Salah Satu metode yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan pada divisi perawatan adalah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan memperhatikan keempat perspektif nya, yaitu ke uangan, proses bisnis, pelanggan dan pertumbuhan & pembelajaran. Untuk saat ini pengambilan data di peroleh sejak sepanjang tahun 2017, dan untuk menentukan prioritas sasaran strategis menggunakan metode *analytic hierarchy proces* (AHP). Diharapkan hasil akhir dari penelitian ini bisa menjadi acuan perusahaan untuk mencapai target achivmen yang sudah di tentukan perusahaan. dan perusahaan perlu menambah personil MMO di daerah tertentu yang sering mengalami komplain serta melakukan tertib administrasi dan dokumentasi maintenance

.Kata Kunci : pengukuran kinerja karyawan, pendekatan *balanced scorecard*, *analytic hierarchy proses* (AHP).

ABSTRACT

The world of telecommunications today has grown rapidly, especially in the country of Indonesia, this is certainly a separate demand for the company to improve the quality of telecommunications services for consumers, telecommunications tower is a tool that supports the quality of telecommunications services well to consumers and the most influential aspects of the Tower telecommunications function is the employee's performance to keep the telecommunication system well maintained. One method that can be used to determine employee performance in care division is to use balanced scorecard approach with attention to its four perspectives, namely to financial, business process, customer and growth & learning. For now, data acquisition has been obtained since 2017, and to define strategic target priorities using analytic hierarchy process (AHP) method. It is hoped that the final result of this research can become the company's reference to achieve the company's defined targets. adding MMO personnel in certain areas that often complain and conduct orderly administration and maintenance documentation.

Keywords: employee performance measurement, balanced scorecard approach, analytic hierarchy process (AHP).

PENDAHULUAN

Di saat perkembangan teknologi mencapai pertumbuhan yang sangat cepat seperti dewasa ini, tingkat kesempatan dan ancaman meningkat dengan tajam kesempatan akan di raih oleh perusahaan yang mampu memposisikan diri dengan perkembangan teknologi zaman, sedangkan ancaman akan menimpa perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang semakin cepat lebih rincinya sektor telekomunikasi yang pada saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat cepat seperti yang telah di jabarkan di atas.

Sektor telekomunikasi erat kaitanya dengan hubungan manusia, setelah dunia memasuki era informasi pada tahun 90-an perkembangan di bidang komunikasi pun semakin meningkat, baik dari segi teknologi, informasi, dan komunikasi. Serta gaya hidup masyarakat yang berkaitan dengan kemajuan zaman yang semakin cepat. Hal ini terjadi bukan hanya di tingkat nasional melainkan juga di tingkat internasional. Dalam hal ini, negara Indonesia mulai ikut berperan dalam persaingan yang begitu cepat khususnya di bidang telekomunikasi. Ada tiga indikator yang memperkuat fakta di atas, yaitu meningkatnya jumlah pelanggan jasa telekomunikasi, bertambahnya jumlah perusahaan penyedia layanan komunikasi, dan jasa telekomunikasi relatif murah dengan produk yang bervariasi.

Melihat kondisi di atas jelas bahwa perusahaan yang mampu memberikan layanan jasa telekomunikasi terbaik, tercepat, termurah dan teruji keandalannya yang akan bertahan dan akan terus berkembang. Salah satu faktor pendukung perusahaan agar bisa mewujudkan hal tersebut yaitu teknologi. Berbagai macam teknologi komunikasi yang dibutuhkan. Dimana teknologi komunikasi digunakan untuk mendukung aktivitas sehari-hari oleh perusahaan maupun perorangan. Misalnya untuk melakukan panggilan atau mengirim Short Message Service (SMS), surat menyurat menggunakan surat elektronik (Email), hingga transmisi data elektronik yang dikonversi menjadi audio dan visual.

Transmisi adalah faktor krusial yang tidak boleh di abaikan oleh perusahaan penyedia layanan jasa telekomunikasi. Tanpa adanya transmisi yang baik, maka hubungan antar pengguna akan terganggu yang akan berdampak langsung pada turunya elektabilitas perusahaan dan loyalitas pelanggan. Adapun alat yang mampu memancarkan dan

menerima sinyal adalah (BTS) Base Trancever Station. Tanpa alat ini sangat mustahil untuk melakukan transmisi data. BTS merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi yang perlu diperhatikan. Maka perusahaan tersebut harus memastikan bahwa aset ini berfungsi dan terpelihara dengan baik.

MATERI DAN METODE

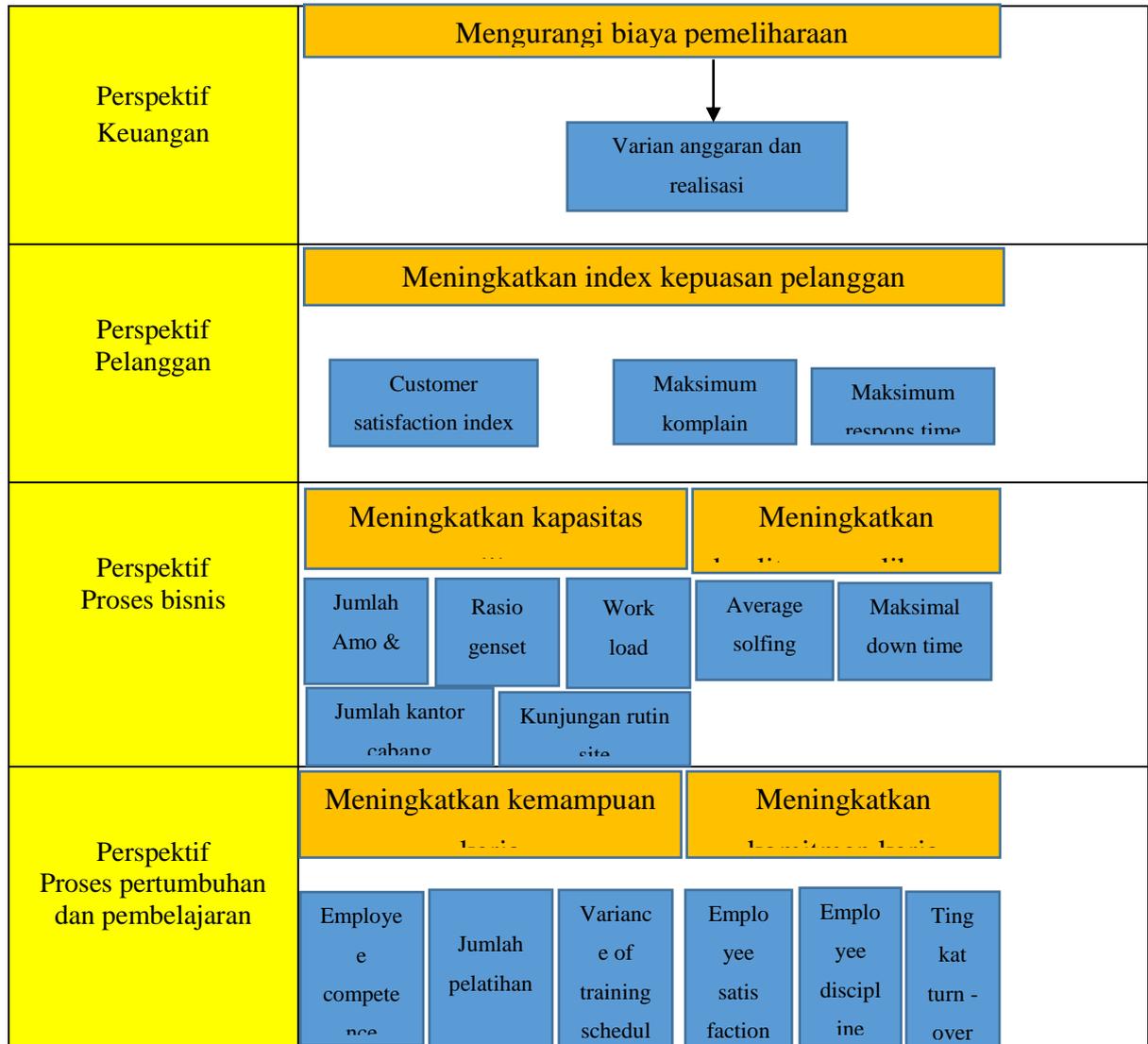
Langkah awal yang dilakukan adalah mencari sumber atau objek yang akan di analisis untuk mengetahui masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya masalah yang dihadapi maka penulis dapat mengangkat masalah tersebut sebagai obyek yang akan dianalisis

Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai gambaran umum dan kondisi perusahaan yang sebenarnya. dengan cara melakukan wawancara dengan seluruh instansi perusahaan. seperti Gm, Spv dan staf yang bersangkutan dengan divisi maintenance dengan jadwal yang sudah di sepakati oleh penulis dan instansi perusahaan tersebut. dan dari studi lapangan semua data-data akan di peroleh mulai dari data karyawan, data kepuasan pelanggan, data respond time, data komplain dari pelanggan, sasaran strategis apa yang harus di tentukan si pembuat keputusan atau oleh Gm, Spv dan pembuat keputusan yang lain yang ada pada divisi maintenance dan setelah semua divisi maintenance sudah di wawancarai barulah kita membuat survey kepuasan pelanggan dengan cara menyebarkan kuesioner ke beberapa Responden. Nah untuk responden di sini adalah Oprator telekomunikasi khususnya operator telkomsel dan operator Indosat karena 80% rata-rata operator penyewa adalah dua operator tersebut, dan untuk memastikan kepuasan pelanggan selama periode 2017 di sini penulis akan menyebarkan kuesioner ke 17 responden pada setiap operator, dan setelah semua data terkumpul baru penulis dapat menganalisa data dan melakukan pengolahan data tersebut.

Penelitian ini berisi tentang bagaimana menganalisis kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan menentukan prioritas strategis dengan *analytical hierarchy process*

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisa Peta Strategis *Balanced Scorecard*



Gambar 1 Peta Strategis *Balanced Scorecard*

2. Analisa Tiap Kpi *Balanced scorecard*

Tabel 1 Kpi Perspektif keuangan

Sasaran Strategis	Key Performance Indikator	Unit
Mengurangi biaya pemeliharaan	Varian antara anggaran dan realisasi	% perbulan

Tabel 2 Kpi Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Key Performance Indikator	Unit
Meningkatkan index kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	% per 6 bulan
	Waktu respons maksimal	Jam per kasus
	Komplain maksimal	% perbulan

Tabel 3 Kpi Perspektif proses bisnis

Sasaran strategis	Key performance indicator	Unit
Meningkatkan kapasitas Kegiatan pemeliharaan	Jumlah AMO & MMO	Nilai per tahun
	Rasio genset terhadap total Sie	Rasio per tahun
	Beban kerja	% per tahun
	Jumlah kantor cabang	Nilai per tahun
	Kunjungan rutin Sie	% per Site per bulan
Meningkatkan kualitas Kegiatan pemeliharaan	Rata – rata waktu penyelesaian masalah	Jam per kasus
	Maksimum downtime	Jam per kasus

Tabel 4 Kpi perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran

Sasaran Strategis	Key Performance Indikator	Unit
Meningkatkan kemampuan Kinerja personil	Indeks kesopanan karyawan	% per 6 bulan
	Total jumlah pelatihan	Hari per tahun
	Varian pelatihan yang di jadwalkan vs realisasi	% per tahun
Meningkatkan komitmen Kerja personil	Indeks kepuasan karyawan	% per 6 bulan
	Indeks disiplin karyawan	% per 6 bulan
	Tingkat giliran personil	% per tahun

3. Hasil Pembobotan Parsial Tiap Perspektif

Tabel 5 Nilai Bobot Parsial Tiap Kriteria

Keuangan	0.218	2
Pelanggan	0.504	1
Proses Bisnis	0.168	3
Pertumbuhan dan pembelajaran	0.110	4

4. Pembobotan Subkriteria Tiap Perspektif

Tabel 6 Nilai Bobot Subkriteria Proses Bisnis

Subkriteria	Bobot lokal	Prioritas
Meningkatkan kapasitas pemeliharaan	0.5	1
Meningkatkan kualitas pemeliharaan	0.5	1

Tabel 7 Nilai Bobot Subkriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran

Subkriteria	Bobot lokal	prioritas
Meningkatkan kemampuan kerja personil	0.4	2
Meningkatkan komitmen kerja personil	0.6	1

5. Analisa Rasio Inkonsistensi Hierarki

Tabel 8 Rasio Inkonsistensi Matrix Perbandingan Berpasangan

Kriteria utama	Rasio inkonsistensi
Antar kriteria utama	0.10
Perspektif keuangan	0.00
Perspektif pelanggan	0.00
Perspektif proses bisnis	0.00
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	0.00

6. Analisis Prioritas Sasaran Strategis

Tabel 9 Prioritas Sasaran Strategis *Balanced Scorecard*

Kriteria	Bobot global	prioritas
Mengurangi biaya pemeliharaan	0.218	2
Meningkatkan kepuasan pelanggan	0.504	1
Meningkatkan kapasitas kegiatan pemeliharaan	0.084	3
Meningkatkan kualitas kegiatan pemeliharaan	0.084	3
Meningkatkan kemampuan kerja personil	0.044	5
Meningkatkan komitmen kinerja personil	0.066	4

7. Analisa Pnilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 10 Gap Analisis Dari Kualitas yang Di berikan Oprator

Tingkat Respon Operator	Kepentingan	Kepuasan	Gap
Kecepatan respons	4.47	3.53	0.94
Kualitas komunikasi Spv	3.88	3.53	0.35
Kecepatan penyelesaian masalah	4.29	3.00	1.29
Kualitas penanganan	4.29	3.41	0.88
Kemampuan teknis yang di miliki	3.88	3.59	0.29

8. Data Komplain Pelanggan

Tabel 11 Data Komplain Pelanggan

No	Nama Site	Tanggal	Masalah
1	T01109	6-Jan-17	Atap shelter bocor
2	T00744	9-Jan-17	High Temperature
3	T00990	9-Jan-17	BTS High Temperature
4	T01031	17-Jan-17	PLN Mati tidak ada genset
5	T01052	23-Jan-17	BTS mati
6	T01055	25-Jan-17	kecurian grounding 20 M
83	T01104	16-Oct-17	Penambahan lampu penerangan
84	T00340	26-Nov-17	PLN Mati

10. Rasio komplain Terhadap Jumlah Site

Tabel 12 Komplain Terhadap Jumlah Site

Bulan	Jumlah Komplain	Jumlah Site	Ratio
Januari 2017	9	502	1.79%
Februari 2017	14	502	2.79%
Maret 2017	15	507	2.9%
April 2017	5	516	0.97%
Mei 2017	8	524	1.53%
Juni 2017	6	538	1.12%
Juli 2017	1	544	0.18%
Agustus 2017	5	560	0.89%
September 2017	4	569	0.70%
Oktober 2017	1	574	0.70%
November 2017	1	597	0.17%
Desember 2017	0	602	0.00%

11. Data Downtime Operator

Tabel 13 Downtime Operator

No	Nama Site	BTS mulai mati		BTS hidup kembali		Downtime (jam)
		Tanggal	Jam	Tanggal	Jam	
1	T0077	23-Jan-17	11.00 wib	23-Jan-07	18.00 wib	7
2	T0117	29-Jan-17	14.00 wib	29-Jan-07	17.00 wib	3
3	T0120	2-Feb-17	16.00 wib	2-Feb-07	21.13 wib	5.13
10	T0184	21-May-17	10.00 wib	21-May-07	10.30 wib	0.5
11	T0206	26-Jun-17	17.00 wib	27-Jun-07	09.00 wib	16

12. Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Star Amyra Sinergy dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator	Satuan	Target	Actual
Keuangan	Mengurangi biaya	varian antara anggaran dan realisasi	% per bulan	5%	N/A
	Pemeliharaan				
Pelanggan	Meningkatkan indeks kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	% per 6 bulan	80%	68%
		Maksimal merespon waktu	% per bulan	2 jam	1.1 jam
		Maksimal komplain	jumlah per site	2%	1.11%
Proses Bisnis		jumlah AMO & MMO	nilai per tahun	10 AMO; 125 MMO	4 AMO; 63 MMO
	Meningkatkan kapasitas pemeliharaan	rasio genset terhadap total site	rasio per tahun	1:3	1:4
		<i>work load</i>	% per tahun	75%	N/A
		jumlah kantor cabang	nilai per tahun	4	1
		kunjungan rutin site	% per site per bulan	80%	N/A
		Meningkatkan kualitas pemeliharaan	rata-rata waktu penyelesaian masalah	jam per kasus	5 hari
		Maksimal waktu down	jam per kasus	2 jam	5.44 jam
Pembelajaran	Meningkatkan kemampuan Kerja	Indeks kompetensi karyawan	% per 6 bulan	80%	N/A
		total jumlah pelatihan	hari per tahun	N/A	37 hari
		Varian pelatihan yang di jadwalkan	% per tahun	0%	N/A
	Meningkatkan komitmen Kerja	Indeks kepuasan karyawan	% per 6 bulan	80%	N/A
		Indeks disiplin karyawan	% per 6 bulan	80%	N/A
		tingkat <i>turn-over</i> personil	% per tahun	10%	N/A

13. Perumusan Inisiatif Strategis

Setelah Departemen *Maintenance* menentukan sasaran-sasaran strategis dan KPI-nya, langkah selanjutnya adalah menentukan inisiatif strategis untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya.

KESIMPULAN

1. Secara keseluruhan, masih banyak target indikator keberhasilan yang belum mampu dipenuhi oleh perusahaan, antara lain indeks kepuasan pelanggan, jumlah kantor cabang, rata-rata waktu penyelesaian masalah, dan maksimal waktu down.
2. Ada beberapa indikator keberhasilan baru yang harus dirancang perusahaan untuk memenuhi model *Balanced Scorecard* yang telah dibuat bersama, antara lain beban kerja, indeks kesopanan karyawan, varian *Training* yang di jadwalkan dan realisasi, indeks kepuasan karyawan indeks disiplin karyawan, dan tingkat *turn-over* personil perusahaan.
3. Perlu adanya penambahan karyawan pada *MMO* tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong. 2004. Jakarta. Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi kesembilan. Jilid 1, dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro.
- Amstrong Dan Barong. 1998. London. *Performance Management. The New. Realities.* London : *Institute of Personnel and Development.*
- Dermawan. 2004. Bandung. Pengambilan keputusan
- Kaplan Dan Norton. 1993. Amerika. *Putting The Balanced scorecard To Work, Harvard Business Review.*
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press: Boston.*
- Kaplan Dan Norton. 2010. Amerika. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.*
- Kaplan Dan Norton. 1990. Konsep Balanced Scorecard. Harvard university.
- Mulyadi. 2009. Yogyakarta. Akuntansi Biaya.
- Mann, Lawrence. 1978. Maintenance Management. *Lexington Books: Toronto.*
- Syaifullah. 2010. Jakarta. Pengenalan model AHP (*analytic hierarchy process*)
- Saaty. 2008. Irak. Metode Analytic Hierarchy Process.
- Saaty, T.L. 1999. *Decision Making for Leaders – The Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World. RWS Publication: Pittsburgh.*
- Wibowo. 2007. Bandung. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Isu Penelitian, Alfabeta