

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, B., & Muflihat, S. (2024a). Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(2), 752–763. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1228>
- Afifah, B., & Muflihat, S. (2024b). Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(2), 752–763. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1228>
- Afriyanto, A. F. (2015). *Strategy Map dan Rancangan Balanced Scorecard PT. DPI*.
- Ajayi, V. O. (2023). *A Review on Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data*.
- Alimuddin. (2006). *Merajut Strategi dan “Merubahnya” Menjadi Aksi (Kajian Buku: “Strategy Maps” oleh Kaplan & Norton, dan Crafting and Executing Strategy oleh Thompson & Strickland)*. <https://media.neliti.com/media/publications/24403-ID-merajut-strategi-dan-merubahnya-menjadi-aksi-kajian-buku-strategy-maps-oleh-kapl.pdf>
- Anggraeni, S. F., & Widoatmodjo, S. (2024). *Formulasi dan Implementasi Strategi dengan Menggunakan SWOT dan Balanced Scorecard pada PT. XYZ*. 9(1).
- Budijanto, M. (2014). *Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. Aston System Indonesia*.
- Cahyono, D. (2019). *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Publik*.
- Chalid, L., Lannai, D., & Basalamah, M. S. A. (2021). Performance Measurement Through Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 352–359. <https://doi.org/10.33096/jmb.v8i2.896>
- Dania, W. A. P., Santoso, I., & Sari, R. P. (2012). *Analisis Pengukuran Kinerja Korporasi Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus di PT Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan)*. 13(1).
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed). Prentice Hall.
- Endarwita, E. (2021). Strategi Pengembangan objek Wisata Linjuang melalui Pendekatan Analisis SWOT. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 5(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v5i1.2133>

- Febrinata, Budijanto, M., & Iftadi, I. (2014). *Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. Aston System Indonesia*.
- Fitri, Y. E., & Hidayatulloh, A. (2023). *Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balance ScoreCard (Studi Kasus PT. X di Yogyakarta)*.
- Fuadi, M. K., & Yafi, M. M. (2024). Strategi Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Nusantara Technology and Engineering Review*, 2(2), 74–83. <https://doi.org/10.55732/nter.v2i2.1483>
- Gartlehner, G., Schultes, M.-T., Titscher, V., Morgan, L. C., Bobashev, G. V., Williams, P., & West, S. L. (2017). User testing of an adaptation of fishbone diagrams to depict results of systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 17(1), 169. <https://doi.org/10.1186/s12874-017-0452-z>
- Hakim, A. N., & Setiawan, D. (2025). *Analisis Multi-Criteria Decision Making (MCDM) pada Pengambilan Keputusan Pemilihan Vendor dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
- Haniyah, S., & Ernawati, D. (2023). *Analisis Pengukuran Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) Dan Fault Tree Analysis (FTA) di PT. XYZ. 04(02)*.
- Harumantaka, D., Fahmi, I., & Maulana, A. (2019). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus BUMD ABC Kota Bogor). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.541>
- Hikmah, N. A. N., & Nurwidiana, N. (2024). *Analisis Key Performance Indicators untuk Penilaian Kinerja Supplier di Industri Karton Box dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). 5(1)*.
- Juhaim, F. T., & Ernawati, D. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Supply Chain Management dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) Berbasis ANP Dan OMAX. 03(02)*.
- Kamila, N. S., & Fahma, F. (2023). Analisis Produktivitas Proses Produksi Gondorukem Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) di PT. XYZ. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 22(1), 11. <https://doi.org/10.20961/performa.22.1.67653>
- Kantona, A., & Suliantoro, H. (2025). *Analisis Pengukuran dan Evaluasi Menggunakan Kombinasi Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dan Objective Matrix (OMAX) di PT Angkasa Pura I*.
- Kurniawan, Z. (2023). *Manajemen Kinerja Pasca COVID-19. 5(1)*.

- Lin, C.-Y., Shih, F.-C., & Ho, Y.-H. (2023). Applying the Balanced Scorecard to Build Service Performance Measurements of Medical Institutions: An AHP-DEMATEL Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1022. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021022>
- Manik, M. B. H., Rahma, T. I. F., & Harahap, M. I. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Asuransi Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BRILife Syariah Cabang Gatot Subroto). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 4(1), 193–203. <https://doi.org/10.36987/jumsi.v4i1.4841>
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 21(1), 72–83. <https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>
- Mentayani, I. (2025). *Model Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Banjarmasin*.
- Munir, W. M., Hakim, A. L., & Wahyuningsih, Y. (2025). *Strategi Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*.
- Munyao, J. (2026). Criticisms of the SWOT analysis model: A Strategic Planning Approach. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 07(03), 40–47. <https://doi.org/10.47505/IJRSS.2026.3.5>
- Nashihuddin, F., & Mubin, A. (2022). Penerapan Konsep Balanced Scorecard dan Objective Matrix Untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 3(02), 266–271. <https://doi.org/10.36418/jist.v3i2.366>
- Nawawi, M., & Kurniawan, D. (2024). *Manajemen Kinerja pada Perusahaan Jasa dari Manajemen Kinerja Tradisional ke Manajemen Kinerja Baru*. 22.
- Novita, E., Marxoni, E., & Welly, W. (2021). Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism. *Inaque: Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(1), 49–61. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i1.4307>
- Pardede, T., & Pramesworo, Ign. S. (2023). Analysis of The Balanced Scorecard Approach For Assessing The Financial and Non-Financial Performance Measurement. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.3.394>
- Perangin-angin, O., & Sihotang, J. I. (2023). ShopeeFood Customer Satisfaction Modeling Based on Webqual 4.0 and Kano Method. *TeIKa*, 13(01), 17–29. <https://doi.org/10.36342/teika.v13i01.3086>
- Pradana, A. V., & Waluyo, M. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Mainan PT. XYZ dengan Metode Balanced Scorecard Terintegrasi dengan Metode

- Pramestari, D. (2018). *Penentuan Kriteria Perbaikan Produktivitas pada Suatu Departmen Kerja dengan Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX)*.
- Pratiwi, S. G., & Coryanata, I. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Asuransi Jasa Indonesia (JASINDO). *Jurnal Fairness*, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.33369/fairness.v13i1.37049>
- Purbasari, D. M., & Permatasari, D. L. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Pembelian Ulang. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1056>
- Putra, A. D. (2023). Analisis Komparatif Kinerja Non-Kuangan Dalam Perspektif Pelanggan Dari Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 330–343. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i2.11484>
- Ramadhana, I., Sukmono, Y., & Wahyuda. (2024). Analisis Produktivitas WTP X PDAM Kota YZ dengan Metode OMAX. *Jurnal Teknik Industri (JATRI)*, 2(1), 43–51. <https://doi.org/10.30872/jatri.v2i1.1120>
- Rimbano, D., Candra, R., Astuti, M., Alsabina, L., Chaniago, I., & Salsabila, R. N. (2025). *Analisis Pengaruh Globalisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan*. 14(3).
- Riski, M. (2024). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(2), 1037–1048. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102>
- Rizal & Hidayatullah. (2025). Manajemen Kinerja Efektif untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(2), 76–87. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6006>
- Rohandi, M., Tuloli, Moh. Y., & Jassin, M. R. T. (2017). Sistem Pendukung Keputusan dalam Penentuan Prioritas Pengembangan Kawasan Wisata Bawah Laut. *Jurnal Nasional Teknik Elektro dan Teknologi Informasi (JNTETI)*, 6(4). <https://doi.org/10.22146/jnteti.v6i4.354>
- Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 137–145. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v4i2.3962>
- Saragih, J. F. H., Nugraheni, S. A., & Adi, M. S. (2022). Benefits of Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard for the Development of the Quality of Health Services: Narrative Review. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 7(S1). <https://doi.org/10.30604/jika.v7iS1.1076>

- Sari, R. A., Yuniarti, R., & Safitri, F. R. N. (2018). Evaluasi Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Organisasi, Proses, dan Staf Berbasis AHP dan OMAX. *Jurnal Teknik Industri*, 19(1), 49–57. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol19.No1.49-57>
- Sari, U. K., & Nugrahadi, B. (2023). *Productivity Measurement Analysis of the Garment Industry Using the Objective Matrix (OMAX) Method*. 5.
- Setiawan, L., & Fauziah, Y. (2020a). Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil. *Operations Excellence*.
- Setiawan, L., & Fauziah, Y. (2020b). Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil. *Operations Excellence*.
- Setyawati, Z., Iza, J. H. M., & Ismail, I. (2024). *Manajemen Kinerja dalam Konteks Pengembangan SDM pada Organisasi: Menghubungkan Tujuan Organisasi dengan Pencapaian Individu*.
- Susanto, E. (2018). Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Terhadap Kinerja di PT. kinenta Indonesia. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 19(1), 1–6. <https://doi.org/10.32734/jsti.v19i1.358>
- Tarigan, A. S. (2025). *Technology readiness evaluation in dry choux pastry SMEs*.
- Tirtayasa, Y., & Shilul Imaroh, T. (2021). Performance Measurement and Business Strategy Through Balanced Scorecard Approach and SWOT Analysis (Study at PT. Inti Nusa Permata). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 134–140. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.988>
- Triwardhani, R., Jati, S. P., & Kartasurya, M. I. (2022). *A Balanced Scorecard Analysis to Evaluate Consumer, Employee Satisfaction, and Internal Business Processes in dr. Kariadi Hospital*.
- Utami, N. A., Dewayana, T., & Septiani, W. (2024). Integration of balanced scorecard and analytical hierarchy process to measure the performance of supporting unit in aircraft maintenance service companies. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 16(1), 66. <https://doi.org/10.22441/oe.2024.v16.i1.0103>
- Wahyudiono, P. H., & Alamsyah, N. (2019). Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. BCV dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard. *International Journal of Education*, 2(1).
- Wea, M. F., & Iqbal, M. (2025). *Evaluasi Pelaksanaan Perencanaan dan Pengendalian Jadwal Menggunakan Indikator Percent Plan Complete pada Proyek Gedung Olahraga di Cibubur*.

- Wulandari, A., & Yulianto, E. (2025). *Inovasi Manajemen Jasa di Era Digital: Strategi Adaptasi terhadap Perubahan Perilaku Konsumen*. Afifah, B., & Muflihat, S. (2024a). Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(2), 752–763. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1228>
- Afifah, B., & Muflihat, S. (2024b). Performance Measurement in Service and Consultant Company with Balanced Scorecard-AHP. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(2), 752–763. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1228>
- Afriyanto, A. F. (2015). *Strategy Map dan Rancangan Balanced Scorecard PT. DPI*.
- Ajayi, V. O. (2023). *A Review on Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data*.
- Alimuddin. (2006). *Merajut Strategi dan “Merubahnya” Menjadi Aksi (Kajian Buku: “Strategy Maps” oleh Kaplan & Norton, dan Crafting and Executing Strategy oleh Thompson & Strickland)*. <https://media.neliti.com/media/publications/24403-ID-merajut-strategi-dan-merubahnya-menjadi-aksi-kajian-buku-strategy-maps-oleh-kapl.pdf>
- Anggraeni, S. F., & Widoatmodjo, S. (2024). Formulasi dan Implementasi Strategi dengan Menggunakan SWOT dan Balanced Scorecard pada PT. XYZ. 9(1).
- Budijanto, M. (2014). *Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. Aston System Indonesia*.
- Cahyono, D. (2019). *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Publik*.
- Chalid, L., Lannai, D., & Basalamah, M. S. A. (2021). Performance Measurement Through Balanced Scorecard Approach. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS*, 8(2), 352–359. <https://doi.org/10.33096/jmb.v8i2.896>
- Dania, W. A. P., Santoso, I., & Sari, R. P. (2012). Analisis Pengukuran Kinerja Korporasi Menggunakan Metode Performance Prism (Studi Kasus di PT Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan). 13(1).
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases (13th ed)*. Prentice Hall.
- Endarwita, E. (2021). Strategi Pengembangan objek Wisata Linjuang melalui Pendekatan Analisis SWOT. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 5(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v5i1.2133>

- Febrinata, Budijanto, M., & Iftadi, I. (2014). Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. Aston System Indonesia.
- Fitri, Y. E., & Hidayatulloh, A. (2023). Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balance ScoreCard (Studi Kasus PT. X di Yogyakarta).
- Fuadi, M. K., & Yafi, M. M. (2024). Strategi Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Nusantara Technology and Engineering Review*, 2(2), 74–83. <https://doi.org/10.55732/nter.v2i2.1483>
- Gartlehner, G., Schultes, M.-T., Titscher, V., Morgan, L. C., Bobashev, G. V., Williams, P., & West, S. L. (2017). User testing of an adaptation of fishbone diagrams to depict results of systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 17(1), 169. <https://doi.org/10.1186/s12874-017-0452-z>
- Hakim, A. N., & Setiawan, D. (2025). Analisis Multi-Criteria Decision Making (MCDM) pada Pengambilan Keputusan Pemilihan Vendor dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP).
- Haniyah, S., & Ernawati, D. (2023). Analisis Pengukuran Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) Dan Fault Tree Analysis (FTA) di PT. XYZ. 04(02).
- Harumantaka, D., Fahmi, I., & Maulana, A. (2019). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus BUMD ABC Kota Bogor). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.541>
- Hikmah, N. A. N., & Nurwidiana, N. (2024). Analisis Key Performance Indicators untuk Penilaian Kinerja Supplier di Industri Karton Box dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). 5(1).
- Juhaim, F. T., & Ernawati, D. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Supply Chain Management dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) Berbasis ANP Dan OMAX. 03(02).
- Kamila, N. S., & Fahma, F. (2023). Analisis Produktivitas Proses Produksi Gondorukem Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) di PT. XYZ. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 22(1), 11. <https://doi.org/10.20961/performa.22.1.67653>
- Kantona, A., & Suliantoro, H. (2025). Analisis Pengukuran dan Evaluasi Menggunakan Kombinasi Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dan Objective Matrix (OMAX) di PT Angkasa Pura I.
- Kurniawan, Z. (2023). Manajemen Kinerja Pasca COVID-19. 5(1).

- Lin, C.-Y., Shih, F.-C., & Ho, Y.-H. (2023). Applying the Balanced Scorecard to Build Service Performance Measurements of Medical Institutions: An AHP-DEMATEL Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1022. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021022>
- Manik, M. B. H., Rahma, T. I. F., & Harahap, M. I. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Asuransi Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BRILife Syariah Cabang Gatot Subroto). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 4(1), 193–203. <https://doi.org/10.36987/jumsi.v4i1.4841>
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 21(1), 72–83. <https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>
- Mentayani, I. (2025). Model Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Banjarmasin.
- Munir, W. M., Hakim, A. L., & Wahyuningsih, Y. (2025). Strategi Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard.
- Munyao, J. (2026). Criticisms of the SWOT analysis model: A Strategic Planning Approach. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 07(03), 40–47. <https://doi.org/10.47505/IJRSS.2026.3.5>
- Nashihuddin, F., & Mubin, A. (2022). Penerapan Konsep Balanced Scorecard dan Objective Matrix Untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 3(02), 266–271. <https://doi.org/10.36418/jist.v3i2.366>
- Nawawi, M., & Kurniawan, D. (2024). Manajemen Kinerja pada Perusahaan Jasa dari Manajemen Kinerja Tradisional ke Manajemen Kinerja Baru. 22.
- Novita, E., Marxoni, E., & Welly, W. (2021). Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism. *Inaque: Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(1), 49–61. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i1.4307>
- Pardede, T., & Pramesworo, Ign. S. (2023). Analysis of The Balanced Scorecard Approach For Assessing The Financial and Non-Financial Performance Measurement. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.3.394>
- Perangin-angin, O., & Sihotang, J. I. (2023). ShopeeFood Customer Satisfaction Modeling Based on Webqual 4.0 and Kano Method. *TelKa*, 13(01), 17–29. <https://doi.org/10.36342/teika.v13i01.3086>
- Pradana, A. V., & Waluyo, M. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Mainan PT. XYZ dengan Metode Balanced Scorecard Terintegrasi dengan Metode

OMAX. JUMINTEN, 2(5), 169–180.  
<https://doi.org/10.33005/juminten.v2i5.331>

- Pramestari, D. (2018). Penentua Kriteria Perbaikan Produktivitas pada Suatu Departmen Kerja dengan Menggunaka Metode Objective Matrix (OMAX).
- Pratiwi, S. G., & Coryanata, I. (2024). PenerapanBalanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Asuransi Jasa Indonesia (JASINDO). Jurnal Fairness, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.33369/fairness.v13i1.37049>
- Purbasari, D. M., & Permatasari, D. L. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Pembelian Ulang. Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, 2(1), 43. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1056>
- Putra, A. D. (2023). Analisis Komparatif Kinerja Non-Keuangan Dalam Perspektif Pelanggan Dari Balanced Scorecard. Jurnal Manajemen, 14(2), 330–343. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i2.11484>
- Ramadhana, I., Sukmono, Y., & Wahyuda. (2024). Analisis Produktivitas WTP X PDAM Kota YZ dengan Metode OMAX. Jurnal Teknik Industri (JATRI), 2(1), 43–51. <https://doi.org/10.30872/jatri.v2i1.1120>
- Rimbano, D., Candra, R., Astuti, M., Alsabina, L., Chaniago, I., & Salsabila, R. N. (2025). Analisis Pengaruh Globalisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan. 14(3).
- Riski, M. (2024). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA), 4(2), 1037–1048. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102>
- Rizal & Hidayatullah. (2025). Manajemen Kinerja Efektif untuk Mencapai Tujuan Organisasi. Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan, 5(2), 76–87. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6006>
- Rohandi, M., Tuloli, Moh. Y., & Jassin, M. R. T. (2017). Sistem Pendukung Keputusan dalam Penentuan Prioritas Pengembangan Kawasan Wisata Bawah Laut. Jurnal Nasional Teknik Elektro dan Teknologi Informasi (JNTETI), 6(4). <https://doi.org/10.22146/jnteti.v6i4.354>
- Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 4(2), 137–145. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v4i2.3962>
- Saragih, J. F. H., Nugraheni, S. A., & Adi, M. S. (2022). Benefits of Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard for the Development of the Quality of Health Services: Narrative Review. Jurnal Aisyah : Jurnal Ilmu Kesehatan, 7(S1). <https://doi.org/10.30604/jika.v7iS1.1076>

- Sari, R. A., Yuniarti, R., & Safitri, F. R. N. (2018). Evaluasi Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Organisasi, Proses, dan Staf Berbasis AHP dan OMAX. *Jurnal Teknik Industri*, 19(1), 49–57. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol19.No1.49-57>
- Sari, U. K., & Nugrahadi, B. (2023). Productivity Measurement Analysis of the Garment Industry Using the Objective Matrix (OMAX) Method. 5.
- Setiawan, L., & Fauziah, Y. (2020a). Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil. *Operations Excellence*.
- Setyawati, Z., Iza, J. H. M., & Ismail, I. (2024). Manajemen Kinerja dalam Konteks Pengembangan SDM pada Organisasi: Menghubungkan Tujuan Organisasi dengan Pencapaian Individu.
- Susanto, E. (2018). Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Terhadap Kinerja di PT. kinenta Indonesia. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 19(1), 1–6. <https://doi.org/10.32734/jsti.v19i1.358>
- Tarigan, A. S. (2025). Technology readiness evaluation in dry choux pastry SMEs.
- Tirtayasa, Y., & Shilul Imaroh, T. (2021). Performance Measurement and Business Strategy Through Balanced Scorecard Approach and SWOT Analysis (Study at PT. Inti Nusa Permata). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 134–140. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.988>
- Triwardhani, R., Jati, S. P., & Kartasurya, M. I. (2022). A Balanced Scorecard Analysis to Evaluate Consumer, Employee Satisfaction, and Internal Business Processes in dr. Kariadi Hospital.
- Utami, N. A., Dewayana, T., & Septiani, W. (2024). Integration of balanced scorecard and analytical hierarchy process to measure the performance of supporting unit in aircraft maintenance service companies. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 16(1), 66. <https://doi.org/10.22441/oe.2024.v16.i1.0103>
- Wahyudiono, P. H., & Alamsyah, N. (2019). Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. BCV dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard. *International Journal of Education*, 2(1).
- Wea, M. F., & Iqbal, M. (2025). Evaluasi Pelaksanaan Perencanaan dan Pengendalian Jadwal Menggunakan Indikator Percent Plan Complete pada Proyek Gedung Olahraga di Cibubur.
- Wulandari, A., & Yulianto, E. (2025). Inovasi Manajemen Jasa di Era Digital: Strategi Adaptasi terhadap Perubahan Perilaku Konsumen.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Eliana Putri Dinanti

Tempat, Tanggal Lahir : Tasikmalaya, 31 Oktober 2003

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Kewarganegaraan : Indonesia

Alamat : Pondok Cilegon Indah Blok B33 No. 1 RT.  
05/RW.05, Kel. Kedaleman, Kec. Cibeber,  
Cilegon, Banten, 42422

Nomor Telepon : 081382720952

Email : putridinanti.pd3110@gmail.com

Nama Orang Tua :

Ayah : Alm. Eli Mulyana

Ibu : Euis Hermawati

Pendidikan Formal :

1. SD Negeri 2 Kota Cilegon
2. SMP Negeri 1 Kota Cilegon
3. MAN 2 Kota Serang
4. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Dokumentasi dan Notulensi Wawancara 1



#### Pertanyaan-pertanyaan Wawancara 1 Mengenai Corporate Statement

1. Visi dan Misi perusahaan (ada di *company profile*)

Jawaban:

- Visi: PT Lintas Sukapura Mandiri senantiasa memberikan pelayanan kepada para konsumen dan Kepuasan pelanggan sebagai seluruh aktivitas perusahaan dan etika setiap elemen perusahaan dalam pelaksanaan tugasnya sebagaimana yang tercermin dalam visi dan misi perusahaan.
- Misi: Senantiasa memberikan jasa secara handal dengan senantiasa memberi solusi terbaik.

2. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan

Jawaban:

- Tujuan jangka pendek: Fokus menyelesaikan seluruh kontrak kerja yang saat ini sedang berjalan dan memastikan semuanya diselesaikan dengan baik serta tepat waktu.
- Tujuan jangka panjang: Membuka peluang ekspansi ke hal atau bidang baru, seperti sektor produksi atau bidang lainnya, jika kesempatan tersebut ada di masa depan.

3. Adakah nilai-nilai perusahaan? kalau ada apa saja?

Jawaban:

Menyetujui dan mengadopsi budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) seperti yang diterapkan pada core values BUMN.

4. KPI sudah ada atau belum?

Jawaban: Belum ada

5. Bagaimana budaya perusahaan?

Jawaban:

- Berorientasi pada kepuasan pelanggan
- Bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan
- Menjaga hubungan dan kepercayaan mitra
- Kolaborasi dan komunikasi yang baik
- Adaptif terhadap perubahan dan perkembangan teknologi

6. Apa yang menjadi target perusahaan saat ini?

Jawaban: -

7. Arah perusahaan?

Jawaban: Melihat kondisi tahun 2026 sampai saat ini yang cukup sepi akibat pengaruh geopolitik dan finansial global, arah perusahaan saat ini adalah melakukan strategi *wait and see* serta fokus bertahan dengan kontrak-kontrak yang sudah ada.

8. Fokus perusahaan?

Jawaban: Menjadi prioritas nomor satu. Perusahaan berusaha meminimalkan komplain dan menjaga reputasi dengan memberikan hasil kerja yang beres sesuai permintaan mitra (*request*).

9. Apakah sudah ada sistem penilaian kinerja sebelumnya? baik dari segi finansial dan non finansial

Jawaban: Lintas belum memiliki KPI (*Key Performance Indicator*) internal tersendiri. Penilaian keuangan/finansial, dan aspek non-finansial belum ada sistem formal.

10. Apakah ada sistem reward kepada karyawan? kalau ada berdasarkan apa reward diberikan?

Jawaban: Walaupun belum memakai KPI tertulis, *reward* atau penghargaan tahunan tetap diberikan kepada karyawan berdasarkan penilaian subjektif pimpinan (jika kinerjanya dianggap bagus, mencapai target, dan tidak melakukan kesalahan).

## Lampiran 2 Dokumentasi dan Notulensi FGD



### PEDOMAN *FOCUS GROUP DISCUSSION* (FGD) IDENTIFIKASI SWOT PT. LINTAS SUKAPURA MANDIRI

#### A. *Strengths* (Kekuatan)

1. Menurut Bapak/Ibu, apa saja keunggulan dan kekuatan utama yang dimiliki PT. Lintas Sukapura Mandiri sehingga dapat mempertahankan hubungan kerja sama, dan eksistensi perusahaan terhadap mitra dan bisa bersaing dengan perusahaan sejenis?
2. *Follow up question* (jika diperlukan):
  - Faktor apa yang menjadi pembeda perusahaan dengan kompetitor?
  - Bagaimana hubungan perusahaan dengan mitra selama ini?
  - Sumber daya atau kemampuan apa yang menjadi kekuatan perusahaan?

Jawaban:

- PT Lintas memiliki reputasi nama yang sudah dikenal baik oleh mitra terutama di lingkungan kerja, atau di lapangan. Nama besar ini menjadi alasan kuat bertahannya perusahaan, sehingga tetap dipercaya oleh mitra untuk mendapatkan kontrak.
- Hubungan baik dengan mitra (Pertamina Group) dapat menjaga keberlangsungan kontrak kerja, berbeda dengan kompetitor yang

merupakan perusahaan baru, yang belum memiliki hubungan sebaik PT. Lintas Sukapura Mandiri sehingga lebih sulit untuk mendapat kepercayaan mitra.

- Meskipun lokasi fisik manajemen, direksi, dan karyawan lapangan saling berjauhan, koordinasi dan pengawasan tetap berjalan baik dan lancar, tentu saja dengan memanfaatkan teknologi komunikasi, dan *leadership* yang baik.
- Pengawasan di lapangan secara langsung dibantu oleh *leader*/mandor, sehingga direksi dapat mengawasi berjalannya pekerjaan walau berada di lokasi yang berbeda, dengan tempat berlangsungnya pekerjaan.

#### **B. Weakness (Kelemahan)**

1. Menurut Bapak/Ibu, kendala atau kelemahan internal apa saja yang saat ini masih dihadapi perusahaan dan berpotensi menghambat pencapaian kinerja perusahaan?
2. *Follow up question* (jika diperlukan):
  - Apakah ada kendala pada SDM, sistem, fasilitas, atau proses kerja?
  - Apakah terdapat hambatan dalam koordinasi dan pengawasan?
  - Bagian mana yang menurut Bapak/Ibu masih perlu diperbaiki?

Jawaban:

- Diperlukannya peningkatan keahlian bagi staf manajemen untuk menyesuaikan perubahan regulasi yang kerap terjadi dalam periode yang singkat, salah satunya adalah perubahan sistem perpajakan yang menggunakan sistem atau aplikasi baru.
- Pelatihan untuk pekerja lapangan bersifat *by contract* (tergantung permintaan mitra yang tercantum di dalam kontrak kerja yang sudah disepakati). Jika tidak tertulis di kontrak, perusahaan tidak mengadakan pelatihan rutin karena akan menambah biaya (*cost*) perusahaan.
- Saat ini sistem laporan kerja masih bersifat bulanan, belum diterapkan sistem *real time* atau pelaporan harian.

#### **C. Opportunities (Peluang)**

1. Menurut Bapak/Ibu, peluang apa saja yang saat ini maupun di masa mendatang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mendukung perkembangan dan peningkatan kinerja perusahaan?
2. *Follow up question* (jika diperlukan):
  - Apakah ada peluang kerja sama baru?
  - Bagaimana perkembangan industri migas mempengaruhi peluang perusahaan?

Jawaban:

- Jika di masa yang akan datang kondisi ekonomi sudah stabil, peluang terbesar perusahaan adalah tetap mengambil proyek atau bermitra dengan perusahaan di bidang migas (seperti Pertamina Group).
- Perusahaan tetap optimis untuk kedepannya dan terbuka untuk mengambil kesempatan atau peluang kerja sama baru di luar mitra saat ini, selama perusahaan dinilai mampu mengerjakannya. Namun untuk saat ini perusahaan masih memilih untuk bertahan dengan kondisi terkini.

#### **D. Threats (Ancaman)**

1. Menurut Bapak/Ibu, faktor eksternal apa saja yang dapat menjadi ancaman atau risiko bagi keberlangsungan dan perkembangan PT. Lintas Sukapura Mandiri ke depan?
2. *Follow up question* (jika diperlukan):
  - Bagaimana kondisi persaingan saat ini?
  - Apakah terdapat perubahan regulasi yang berpotensi mempengaruhi perusahaan?
  - Faktor apa yang dapat menyebabkan penurunan kontrak perusahaan?

Jawaban:

- Melihat kondisi tahun 2026 sampai saat ini yang cukup sepi akibat pengaruh geopolitik dan perekonomian, seperti saat ini kenaikan nilai tukar dolar (yang diasumsikan mencapai Rp18.000) sangat mempengaruhi dunia usaha. Kenaikan ini

membuat mitra cenderung menunda proyek baru yang bisa diberikan kepada perusahaan, karena mungkin kondisi mitra pun kesulitan akan kondisi tersebut, sehingga perusahaan melakukan strategi *wait and see* serta fokus bertahan dengan kontrak-kontrak yang sudah ada.

- Kebijakan Internal mitra, dengan adanya tren dimana mitra menahan (*keep*) pekerjaan mereka sendiri dan tidak menyerahkannya ke pihak ketiga (kontraktor). Strategi PT Lintas saat ini adalah bertahan (*defensive*).
- Perubahan Regulasi Pemerintah, seperti perubahan aturan pajak UMKM dari 0,5% menjadi 22%, dan kenaikan PPN dari 10% menjadi 11% yang menambah beban biaya perusahaan.
- Kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) yang terkadang di luar prediksi (misal prediksi 3% ternyata naik 5%) menjadi tantangan finansial tersendiri bagi perusahaan.
- Banyaknya kompetitor sejenis yang berani menawarkan harga lebih rendah daripada PT Lintas untuk mendapatkan proyek.

## Lampiran 3 Dokumentasi dan Lembar Kuesioner Responden 1

The screenshot shows a Google Docs document with two tables of KPI criteria. The first table, titled 'Kriteria Nilai', lists three KPIs: KPI PBI.2 (Persentase laporan tepat waktu), KPI PBI.2 (Persentase laporan tepat waktu), and KPI PBI.3 (Persentase Temuan Keterlaksanaan SOP). The second table, titled 'PEMBOBOTAN KPI PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN', lists two KPIs: KPI PP.1 (Persentase Karyawan yang telah dilatihkan pelatihan lengkap) and KPI PP.2 (Jumlah Pelatihan Karyawan). The Google Meet interface on the right shows a video call with participants Eliana Putri Dinanti (A...) and Eliana Pu....

| Elemen (Kiri) |                                      | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen (Kanan)                       |           |
|---------------|--------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------|-----------|
| KPI PBI.2     | Persentase laporan tepat waktu       | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Keterlaksanaan SOP | KPI PBI.3 |
| KPI PBI.2     | Persentase laporan tepat waktu       | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Tindaklanjuti      | KPI PBI.4 |
| KPI PBI.3     | Persentase Temuan Keterlaksanaan SOP | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Tindaklanjuti      | KPI PBI.4 |

| Elemen (Kiri) |                                                             | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen (Kanan)            |          |
|---------------|-------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|----------|
| KPI PP.1      | Persentase Karyawan yang telah dilatihkan pelatihan lengkap | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Jumlah Pelatihan Karyawan | KPI PP.2 |

## KUESIONER ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

Kepada Bapak/Ibu Responden yang terhormat, Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang akan digunakan sebagai bagian dari penelitian tugas akhir (skripsi) dengan judul "Analisis Kinerja PT. Lintas Sukapura Mandiri Menggunakan *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)". Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh penilaian Bapak/Ibu terkait tingkat kepentingan dari ke-4 perspektif BSC, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam analisis kinerja perusahaan. Hasil penilaian dari kuesioner ini akan diolah menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot prioritas pada masing-masing perspektif dan KPI yang telah ditetapkan. Seluruh informasi dan data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademis. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Atas kesediaan, waktu, serta kerja sama yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kriteria atau elemen pada setiap level/tingkatan hierarki didefinisikan dan dibatasi oleh penyusunan kuesioner untuk menghindari asumsi yang terlalu luas dan terfokus.
2. Responden diminta untuk memberikan tanggapan/penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan intuisi responden selama ini.
3. Tingkat kepentingan yang digunakan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

| <b>Intensitas<br/>Kepentingan</b> | <b>Definisi</b>                                                                                    | <b>Penjelasan</b>                                                                                          |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | <i>Equal importance</i><br>(Kedua elemen<br>sama penting)                                          | Dua aktivitas memberikan<br>kontribusi yang sama terhadap<br>tujuan                                        |
| 3                                 | <i>Moderate<br/>importance</i><br>(Elemen yang satu<br>sedikit lebih<br>penting dari yang<br>lain) | Pengalaman dan penilaian sedikit<br>lebih memihak pada satu<br>aktivitas dibandingkan aktivitas<br>lainnya |
| 5                                 | <i>Strong importance</i><br>(Elemen yang satu<br>lebih penting dari<br>yang lain)                  | Pengalaman dan penilaian sangat<br>memihak pada satu aktivitas<br>dibandingkan aktivitas lainnya           |
| 7                                 | <i>Very Strong<br/>importance</i><br>(Elemen yang satu<br>sangat lebih penting<br>dari yang lain)  | Suatu aktivitas sangat lebih<br>dipilih dibandingkan yang lain;<br>dominasinya terbukti dalam<br>praktik   |

|                                 |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                         |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9                               | <i>Extreme importance</i><br>(Elemen yang satu mutlak lebih penting dari yang lain)                                                                                | Bukti yang mendukung satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya berada pada tingkat afirmasi tertinggi               |
| 2,4,6,8                         | Nilai Kompromi atas nilai-nilai di atas (Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan)                                                                     | Terkadang diperlukan interpolasi penilaian kompromi secara numerik karena tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkan |
| Kebalikan<br>(1/2, 1/3, ...dst) | Jika elemen X mempunyai salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen Y, maka elemen Y mempunyai nilai kebalikan jika dibandingkan dengan elemen Y. |                                                                                                                         |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Elemen X

Elemen Y

**Keterangan:**

- Angka 1 jika elemen X memiliki tingkat kepentingan yang sama dengan elemen Y
- Bagian kiri, skala di isi jika elemen X memiliki tingkat kepentingan diatas elemen Y
- Bagian kanan, skala di isi jika elemen Y memiliki tingkat kepentingan diatas elemen X

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : Agung Mulia  
Instansi/Alamat : PT. Lintas Sukapura Mandiri  
Jabatan : Direktur Utama

## TAHAPAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan, yaitu:

1. Analisis visi, misi, dan strategy map hasil dari analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi sasaran strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk mengelompokkan sasaran strategis ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan, selanjutnya ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur kinerja perusahaan.
4. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan (bobot) dari setiap perspektif dan KPI berdasarkan penilaian para responden. Pada tahap inilah Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kuesioner ini.
5. Hasil pembobotan kemudian digunakan dalam metode *Objective Matrix* (OMAX) untuk menghitung tingkat pencapaian kinerja masing-masing KPI berdasarkan data aktual perusahaan.
6. Selanjutnya, *Traffic Light System* (TLS) digunakan untuk mengelompokkan hasil pengukuran kinerja ke dalam kategori hijau (baik), kuning (cukup), dan merah (perlu perbaikan).
7. Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, dilakukan penyusunan rekomendasi perbaikan menggunakan analisis SWOT dan hasil analisis akar masalah menggunakan *Fishbone Diagram* untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya.

Berikut merupakan perspektif *Balanced Scorecard* beserta *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah dirumuskan dan akan dijadikan sebagai elemen perbandingan berpasangan dalam proses pembobotan menggunakan metode AHP.

| <b>Perspektif <i>Balance Scorecard</i></b> | <b>Kode BSC</b> | <b><i>Key Performance Indicator (KPI)</i></b>                  | <b>Kode KPI</b> |
|--------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Keuangan                                   | K               | <i>Net Profit Margin (%)</i>                                   | KPI.K.1         |
|                                            |                 | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan (%)                | KPI.K.2         |
| Pelanggan                                  | P               | Persentase Kontrak Berulang (%)                                | KPI.P.1         |
|                                            |                 | Tingkat retensi pelanggan (%)                                  | KPI.P.2         |
|                                            |                 | Persentase keluhan pelanggan (%)                               | KPI.P.3         |
| Proses Bisnis Internal                     | PBI             | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu (%)                 | KPI.PBI.1       |
|                                            |                 | Persentase laporan tepat waktu (%)                             | KPI.PBI.2       |
|                                            |                 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP (%)                      | KPI.PBI.3       |
|                                            |                 | Persentase Proses Terdigitalisasi (%)                          | KPI.PBI.4       |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan               | PP              | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja (%) | KPI.PP.1        |
|                                            |                 | Jumlah Pelatihan Karyawan                                      | KPI.PP.2        |

Untuk memberikan pemahaman yang sama kepada responden, berikut disajikan penjelasan singkat mengenai setiap elemen pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* beserta indikator kinerjanya.

| Elemen Perspektif      | Penjelasan Singkat                                                                                                                                                                                                             | Elemen KPI                                  | Penjelasan Singkat                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keuangan               | Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard merupakan aspek yang menilai bagaimana perusahaan berhasil menghasilkan keuntungan, mengelola biaya, serta memaksimalkan nilai ekonomi bagi pemangku kepentingan.                 | <i>Net Profit Margin</i>                    | Persentase laba bersih yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan total pendapatan yang diterima.                               |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | Perbandingan antara total biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan dengan pendapatan yang diperoleh.                          |
| Pelanggan              | Perspektif pelanggan dalam <i>Balanced Scorecard</i> menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan, termasuk tingkat kepuasan, loyalitas, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan atas layanan yang disediakan perusahaan. | Persentase Kontrak Berulang                 | Persentase pelanggan atau mitra yang kembali menggunakan jasa perusahaan dibandingkan total pelanggan yang ada.                    |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Tingkat retensi pelanggan                   | Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan atau mitra kerja untuk tetap bekerja sama dalam periode tertentu.              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase keluhan pelanggan                | Persentase jumlah keluhan yang diterima dari pelanggan dibandingkan dengan total layanan atau proyek yang dikerjakan.              |
| Proses Bisnis Internal | Perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard menilai efektivitas dan efisiensi proses internal yang dijalankan perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan berkualitas yang sesuai dengan strategi bisnis.  | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu  | Persentase proyek yang berhasil diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.                                                  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase laporan tepat waktu              | Persentase laporan operasional atau administrasi yang disampaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP       | Persentase temuan pelanggaran atau ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase Terdigitalisasi Proses           | Persentase proses kerja yang telah menggunakan sistem digital dibandingkan dengan keseluruhan proses operasional perusahaan.       |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |                                                                                                                       |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam <i>Balanced Scorecard</i> menekankan pentingnya pembangunan kapabilitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | Persentase karyawan yang telah mengikuti proses evaluasi atau penilaian kinerja dibandingkan total karyawan yang ada. |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Jumlah Pelatihan Karyawan                                  | Jumlah kegiatan pelatihan atau pengembangan kompetensi yang diberikan kepada karyawan dalam periode tertentu.         |

## KUESIONER

Keterangan : Lingkarilah kriteria nilai sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antar aspek berikut.

### Contoh Pengisian:

| Elemen (Kiri) |                                                                                                                              | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                               | Elemen (Kanan) |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------|----------------|
| Keuangan      | Aspek yang menilai bagaimana perusahaan berhasil menghasilkan keuntungan, mengelola biaya, serta memaksimalkan nilai ekonomi | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Aspek menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan | Pelanggan      |

Artinya: Elemen keuangan lebih penting sebanyak 3 poin dibanding pelanggan

**PEMBOBOTAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

| Elemen<br>(Kiri) |                        | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                              | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|-------------------|
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pelanggan                    | P                 |
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Proses Bisnis Internal       | PBI               |
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |
| P                | Pelanggan              | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Proses Bisnis Internal       | PBI               |
| P                | Pelanggan              | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |
| PBI              | Proses Bisnis Internal | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |

**PEMBOBOTAN *KPI* KEUANGAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                          | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                             | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|--------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------|-------------------|
| KPI.K.1          | <i>Net Profit Margin</i> | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | KPI.K.2           |

**PEMBOBOTAN *KPI* PELANGGAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                             | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                              | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|-----------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|-------------------|
| KPI.P.1          | Persentase Kontrak Berulang | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat retensi pelanggan    | KPI.P.2           |
| KPI.P.1          | Persentase Kontrak Berulang | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3           |
| KPI.P.2          | Tingkat retensi pelanggan   | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3           |

**PEMBOBOTAN *KPI* PROSES BISNIS INTERNAL**

| Elemen<br>(Kiri) |                                            | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|--------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-------------------|
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase laporan tepat waktu        | KPI.PBI.2         |
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | KPI.PBI.3         |
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |

| Elemen<br>(Kiri) |                                       | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|---------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-------------------|
| KPI.PBI.2        | Persentase laporan tepat waktu        | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | KPI.PBI.3         |
| KPI.PBI.2        | Persentase laporan tepat waktu        | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |
| KPI.PBI.3        | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |

**PEMBOBOTAN KPI PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                                                            | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                           | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|-------------------|
| KPI.PP.1         | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Jumlah Pelatihan Karyawan | KPI.PP.2          |

## Lampiran 4 Dokumentasi dan Lembar Kuesioner Responden 2

The image shows a Google Docs document titled "Kuesioner AHP Responden 2" and a Google Meet video call interface. The document contains two tables for the Analytical Hierarchy Process (AHP) questionnaire.

**PEMBOBOTAN AHP PELANGGAN**

| Elemen (G1) | Kriteria Nilai            | Elemen (Kanan) |
|-------------|---------------------------|----------------|
| KPI 1.1     | Persepsi Kontrol Berulang | 1              |
| KPI 1.2     | Persepsi Kontrol Berulang | 2              |
| KPI 1.3     | Persepsi Kontrol Berulang | 3              |
| KPI 1.4     | Persepsi Kontrol Berulang | 4              |
| KPI 1.5     | Persepsi Kontrol Berulang | 5              |
| KPI 1.6     | Persepsi Kontrol Berulang | 6              |
| KPI 1.7     | Persepsi Kontrol Berulang | 7              |
| KPI 1.8     | Persepsi Kontrol Berulang | 8              |
| KPI 1.9     | Persepsi Kontrol Berulang | 9              |
| KPI 1.10    | Persepsi Kontrol Berulang | 10             |
| KPI 1.11    | Persepsi Kontrol Berulang | 11             |
| KPI 1.12    | Persepsi Kontrol Berulang | 12             |
| KPI 1.13    | Persepsi Kontrol Berulang | 13             |
| KPI 1.14    | Persepsi Kontrol Berulang | 14             |
| KPI 1.15    | Persepsi Kontrol Berulang | 15             |
| KPI 1.16    | Persepsi Kontrol Berulang | 16             |
| KPI 1.17    | Persepsi Kontrol Berulang | 17             |
| KPI 1.18    | Persepsi Kontrol Berulang | 18             |
| KPI 1.19    | Persepsi Kontrol Berulang | 19             |
| KPI 1.20    | Persepsi Kontrol Berulang | 20             |
| KPI 1.21    | Persepsi Kontrol Berulang | 21             |
| KPI 1.22    | Persepsi Kontrol Berulang | 22             |
| KPI 1.23    | Persepsi Kontrol Berulang | 23             |
| KPI 1.24    | Persepsi Kontrol Berulang | 24             |
| KPI 1.25    | Persepsi Kontrol Berulang | 25             |
| KPI 1.26    | Persepsi Kontrol Berulang | 26             |
| KPI 1.27    | Persepsi Kontrol Berulang | 27             |
| KPI 1.28    | Persepsi Kontrol Berulang | 28             |
| KPI 1.29    | Persepsi Kontrol Berulang | 29             |
| KPI 1.30    | Persepsi Kontrol Berulang | 30             |
| KPI 1.31    | Persepsi Kontrol Berulang | 31             |
| KPI 1.32    | Persepsi Kontrol Berulang | 32             |
| KPI 1.33    | Persepsi Kontrol Berulang | 33             |
| KPI 1.34    | Persepsi Kontrol Berulang | 34             |
| KPI 1.35    | Persepsi Kontrol Berulang | 35             |
| KPI 1.36    | Persepsi Kontrol Berulang | 36             |
| KPI 1.37    | Persepsi Kontrol Berulang | 37             |
| KPI 1.38    | Persepsi Kontrol Berulang | 38             |
| KPI 1.39    | Persepsi Kontrol Berulang | 39             |
| KPI 1.40    | Persepsi Kontrol Berulang | 40             |
| KPI 1.41    | Persepsi Kontrol Berulang | 41             |
| KPI 1.42    | Persepsi Kontrol Berulang | 42             |
| KPI 1.43    | Persepsi Kontrol Berulang | 43             |
| KPI 1.44    | Persepsi Kontrol Berulang | 44             |
| KPI 1.45    | Persepsi Kontrol Berulang | 45             |
| KPI 1.46    | Persepsi Kontrol Berulang | 46             |
| KPI 1.47    | Persepsi Kontrol Berulang | 47             |
| KPI 1.48    | Persepsi Kontrol Berulang | 48             |
| KPI 1.49    | Persepsi Kontrol Berulang | 49             |
| KPI 1.50    | Persepsi Kontrol Berulang | 50             |
| KPI 1.51    | Persepsi Kontrol Berulang | 51             |
| KPI 1.52    | Persepsi Kontrol Berulang | 52             |
| KPI 1.53    | Persepsi Kontrol Berulang | 53             |
| KPI 1.54    | Persepsi Kontrol Berulang | 54             |
| KPI 1.55    | Persepsi Kontrol Berulang | 55             |
| KPI 1.56    | Persepsi Kontrol Berulang | 56             |
| KPI 1.57    | Persepsi Kontrol Berulang | 57             |
| KPI 1.58    | Persepsi Kontrol Berulang | 58             |
| KPI 1.59    | Persepsi Kontrol Berulang | 59             |
| KPI 1.60    | Persepsi Kontrol Berulang | 60             |
| KPI 1.61    | Persepsi Kontrol Berulang | 61             |
| KPI 1.62    | Persepsi Kontrol Berulang | 62             |
| KPI 1.63    | Persepsi Kontrol Berulang | 63             |
| KPI 1.64    | Persepsi Kontrol Berulang | 64             |
| KPI 1.65    | Persepsi Kontrol Berulang | 65             |
| KPI 1.66    | Persepsi Kontrol Berulang | 66             |
| KPI 1.67    | Persepsi Kontrol Berulang | 67             |
| KPI 1.68    | Persepsi Kontrol Berulang | 68             |
| KPI 1.69    | Persepsi Kontrol Berulang | 69             |
| KPI 1.70    | Persepsi Kontrol Berulang | 70             |
| KPI 1.71    | Persepsi Kontrol Berulang | 71             |
| KPI 1.72    | Persepsi Kontrol Berulang | 72             |
| KPI 1.73    | Persepsi Kontrol Berulang | 73             |
| KPI 1.74    | Persepsi Kontrol Berulang | 74             |
| KPI 1.75    | Persepsi Kontrol Berulang | 75             |
| KPI 1.76    | Persepsi Kontrol Berulang | 76             |
| KPI 1.77    | Persepsi Kontrol Berulang | 77             |
| KPI 1.78    | Persepsi Kontrol Berulang | 78             |
| KPI 1.79    | Persepsi Kontrol Berulang | 79             |
| KPI 1.80    | Persepsi Kontrol Berulang | 80             |
| KPI 1.81    | Persepsi Kontrol Berulang | 81             |
| KPI 1.82    | Persepsi Kontrol Berulang | 82             |
| KPI 1.83    | Persepsi Kontrol Berulang | 83             |
| KPI 1.84    | Persepsi Kontrol Berulang | 84             |
| KPI 1.85    | Persepsi Kontrol Berulang | 85             |
| KPI 1.86    | Persepsi Kontrol Berulang | 86             |
| KPI 1.87    | Persepsi Kontrol Berulang | 87             |
| KPI 1.88    | Persepsi Kontrol Berulang | 88             |
| KPI 1.89    | Persepsi Kontrol Berulang | 89             |
| KPI 1.90    | Persepsi Kontrol Berulang | 90             |
| KPI 1.91    | Persepsi Kontrol Berulang | 91             |
| KPI 1.92    | Persepsi Kontrol Berulang | 92             |
| KPI 1.93    | Persepsi Kontrol Berulang | 93             |
| KPI 1.94    | Persepsi Kontrol Berulang | 94             |
| KPI 1.95    | Persepsi Kontrol Berulang | 95             |
| KPI 1.96    | Persepsi Kontrol Berulang | 96             |
| KPI 1.97    | Persepsi Kontrol Berulang | 97             |
| KPI 1.98    | Persepsi Kontrol Berulang | 98             |
| KPI 1.99    | Persepsi Kontrol Berulang | 99             |
| KPI 1.100   | Persepsi Kontrol Berulang | 100            |

**PEMBOBOTAN AHP PROSES BISNIS INTERNAL**

| Elemen (G1) | Kriteria Nilai            | Elemen (Kanan) |
|-------------|---------------------------|----------------|
| KPI 1.1     | Persepsi Kontrol Berulang | 1              |
| KPI 1.2     | Persepsi Kontrol Berulang | 2              |
| KPI 1.3     | Persepsi Kontrol Berulang | 3              |
| KPI 1.4     | Persepsi Kontrol Berulang | 4              |
| KPI 1.5     | Persepsi Kontrol Berulang | 5              |
| KPI 1.6     | Persepsi Kontrol Berulang | 6              |
| KPI 1.7     | Persepsi Kontrol Berulang | 7              |
| KPI 1.8     | Persepsi Kontrol Berulang | 8              |
| KPI 1.9     | Persepsi Kontrol Berulang | 9              |
| KPI 1.10    | Persepsi Kontrol Berulang | 10             |
| KPI 1.11    | Persepsi Kontrol Berulang | 11             |
| KPI 1.12    | Persepsi Kontrol Berulang | 12             |
| KPI 1.13    | Persepsi Kontrol Berulang | 13             |
| KPI 1.14    | Persepsi Kontrol Berulang | 14             |
| KPI 1.15    | Persepsi Kontrol Berulang | 15             |
| KPI 1.16    | Persepsi Kontrol Berulang | 16             |
| KPI 1.17    | Persepsi Kontrol Berulang | 17             |
| KPI 1.18    | Persepsi Kontrol Berulang | 18             |
| KPI 1.19    | Persepsi Kontrol Berulang | 19             |
| KPI 1.20    | Persepsi Kontrol Berulang | 20             |
| KPI 1.21    | Persepsi Kontrol Berulang | 21             |
| KPI 1.22    | Persepsi Kontrol Berulang | 22             |
| KPI 1.23    | Persepsi Kontrol Berulang | 23             |
| KPI 1.24    | Persepsi Kontrol Berulang | 24             |
| KPI 1.25    | Persepsi Kontrol Berulang | 25             |
| KPI 1.26    | Persepsi Kontrol Berulang | 26             |
| KPI 1.27    | Persepsi Kontrol Berulang | 27             |
| KPI 1.28    | Persepsi Kontrol Berulang | 28             |
| KPI 1.29    | Persepsi Kontrol Berulang | 29             |
| KPI 1.30    | Persepsi Kontrol Berulang | 30             |
| KPI 1.31    | Persepsi Kontrol Berulang | 31             |
| KPI 1.32    | Persepsi Kontrol Berulang | 32             |
| KPI 1.33    | Persepsi Kontrol Berulang | 33             |
| KPI 1.34    | Persepsi Kontrol Berulang | 34             |
| KPI 1.35    | Persepsi Kontrol Berulang | 35             |
| KPI 1.36    | Persepsi Kontrol Berulang | 36             |
| KPI 1.37    | Persepsi Kontrol Berulang | 37             |
| KPI 1.38    | Persepsi Kontrol Berulang | 38             |
| KPI 1.39    | Persepsi Kontrol Berulang | 39             |
| KPI 1.40    | Persepsi Kontrol Berulang | 40             |
| KPI 1.41    | Persepsi Kontrol Berulang | 41             |
| KPI 1.42    | Persepsi Kontrol Berulang | 42             |
| KPI 1.43    | Persepsi Kontrol Berulang | 43             |
| KPI 1.44    | Persepsi Kontrol Berulang | 44             |
| KPI 1.45    | Persepsi Kontrol Berulang | 45             |
| KPI 1.46    | Persepsi Kontrol Berulang | 46             |
| KPI 1.47    | Persepsi Kontrol Berulang | 47             |
| KPI 1.48    | Persepsi Kontrol Berulang | 48             |
| KPI 1.49    | Persepsi Kontrol Berulang | 49             |
| KPI 1.50    | Persepsi Kontrol Berulang | 50             |
| KPI 1.51    | Persepsi Kontrol Berulang | 51             |
| KPI 1.52    | Persepsi Kontrol Berulang | 52             |
| KPI 1.53    | Persepsi Kontrol Berulang | 53             |
| KPI 1.54    | Persepsi Kontrol Berulang | 54             |
| KPI 1.55    | Persepsi Kontrol Berulang | 55             |
| KPI 1.56    | Persepsi Kontrol Berulang | 56             |
| KPI 1.57    | Persepsi Kontrol Berulang | 57             |
| KPI 1.58    | Persepsi Kontrol Berulang | 58             |
| KPI 1.59    | Persepsi Kontrol Berulang | 59             |
| KPI 1.60    | Persepsi Kontrol Berulang | 60             |
| KPI 1.61    | Persepsi Kontrol Berulang | 61             |
| KPI 1.62    | Persepsi Kontrol Berulang | 62             |
| KPI 1.63    | Persepsi Kontrol Berulang | 63             |
| KPI 1.64    | Persepsi Kontrol Berulang | 64             |
| KPI 1.65    | Persepsi Kontrol Berulang | 65             |
| KPI 1.66    | Persepsi Kontrol Berulang | 66             |
| KPI 1.67    | Persepsi Kontrol Berulang | 67             |
| KPI 1.68    | Persepsi Kontrol Berulang | 68             |
| KPI 1.69    | Persepsi Kontrol Berulang | 69             |
| KPI 1.70    | Persepsi Kontrol Berulang | 70             |
| KPI 1.71    | Persepsi Kontrol Berulang | 71             |
| KPI 1.72    | Persepsi Kontrol Berulang | 72             |
| KPI 1.73    | Persepsi Kontrol Berulang | 73             |
| KPI 1.74    | Persepsi Kontrol Berulang | 74             |
| KPI 1.75    | Persepsi Kontrol Berulang | 75             |
| KPI 1.76    | Persepsi Kontrol Berulang | 76             |
| KPI 1.77    | Persepsi Kontrol Berulang | 77             |
| KPI 1.78    | Persepsi Kontrol Berulang | 78             |
| KPI 1.79    | Persepsi Kontrol Berulang | 79             |
| KPI 1.80    | Persepsi Kontrol Berulang | 80             |
| KPI 1.81    | Persepsi Kontrol Berulang | 81             |
| KPI 1.82    | Persepsi Kontrol Berulang | 82             |
| KPI 1.83    | Persepsi Kontrol Berulang | 83             |
| KPI 1.84    | Persepsi Kontrol Berulang | 84             |
| KPI 1.85    | Persepsi Kontrol Berulang | 85             |
| KPI 1.86    | Persepsi Kontrol Berulang | 86             |
| KPI 1.87    | Persepsi Kontrol Berulang | 87             |
| KPI 1.88    | Persepsi Kontrol Berulang | 88             |
| KPI 1.89    | Persepsi Kontrol Berulang | 89             |
| KPI 1.90    | Persepsi Kontrol Berulang | 90             |
| KPI 1.91    | Persepsi Kontrol Berulang | 91             |
| KPI 1.92    | Persepsi Kontrol Berulang | 92             |
| KPI 1.93    | Persepsi Kontrol Berulang | 93             |
| KPI 1.94    | Persepsi Kontrol Berulang | 94             |
| KPI 1.95    | Persepsi Kontrol Berulang | 95             |
| KPI 1.96    | Persepsi Kontrol Berulang | 96             |
| KPI 1.97    | Persepsi Kontrol Berulang | 97             |
| KPI 1.98    | Persepsi Kontrol Berulang | 98             |
| KPI 1.99    | Persepsi Kontrol Berulang | 99             |
| KPI 1.100   | Persepsi Kontrol Berulang | 100            |

### KUESIONER ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

Kepada Bapak/Ibu Responden yang terhormat, Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang akan digunakan sebagai bagian dari penelitian tugas akhir (skripsi) dengan judul "Analisis Kinerja PT. Lintas Sukapura Mandiri Menggunakan *Balanced Scorecard*, dan OMAX-TLS". Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh penilaian Bapak/Ibu terkait tingkat kepentingan dari ke-4 perspektif BSC, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam analisis kinerja perusahaan. Hasil penilaian dari kuesioner ini akan diolah menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot prioritas pada masing-masing perspektif dan KPI yang telah ditetapkan. Seluruh informasi dan data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademis. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Atas kesediaan, waktu, serta kerja sama yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kriteria atau elemen pada setiap level/tingkatan hierarki didefinisikan dan dibatasi oleh penyusunan kuesioner untuk menghindari asumsi yang terlalu luas dan terfokus.

2. Responden diminta untuk memberikan tanggapan/penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan intuisi responden selama ini.
3. Tingkat kepentingan yang digunakan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

| Intensitas<br>Kepentingan       | Definisi                                                                                                                                                           | Penjelasan                                                                                                              |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | <i>Equal importance</i><br>(Kedua elemen sama penting)                                                                                                             | Dua aktivitas memberikan kontribusi yang sama terhadap tujuan                                                           |
| 3                               | <i>Moderate importance</i><br>(Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lain)                                                                              | Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak pada satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya                       |
| 5                               | <i>Strong importance</i><br>(Elemen yang satu lebih penting dari yang lain)                                                                                        | Pengalaman dan penilaian sangat memihak pada satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya                              |
| 7                               | <i>Very Strong importance</i><br>(Elemen yang satu sangat lebih penting dari yang lain)                                                                            | Suatu aktivitas sangat lebih dipilih dibandingkan yang lain; dominasinya terbukti dalam praktik                         |
| 9                               | <i>Extreme importance</i><br>(Elemen yang satu mutlak lebih penting dari yang lain)                                                                                | Bukti yang mendukung satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya berada pada tingkat afirmasi tertinggi               |
| 2,4,6,8                         | Nilai Kompromi atas nilai-nilai di atas (Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan)                                                                     | Terkadang diperlukan interpolasi penilaian kompromi secara numerik karena tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkan |
| Kebalikan<br>(1/2, 1/3, ...dst) | Jika elemen X mempunyai salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen Y, maka elemen Y mempunyai nilai kebalikan jika dibandingkan dengan elemen Y. |                                                                                                                         |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Elemen X

Elemen Y

**Keterangan:**

- Angka 1 jika elemen X memiliki tingkat kepentingan yang sama dengan elemen Y
- Bagian kiri, skala di isi jika elemen X memiliki tingkat kepentingan diatas elemen Y
- Bagian kanan, skala di isi jika elemen Y memiliki tingkat kepentingan diatas elemen X

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : Yayan Ridwan  
 Instansi/Alamat : PT. Lintas Sukapura Mandiri  
 Jabatan : Direktur

**TAHAPAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan, yaitu:

- Analisis visi, misi, dan *strategy map* dari hasil analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi sasaran strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk mengelompokkan sasaran strategis ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan, selanjutnya ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur kinerja perusahaan.
- Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan (bobot) dari setiap perspektif dan KPI berdasarkan penilaian para responden. Pada tahap inilah Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kuesioner ini.
- Hasil pembobotan kemudian digunakan dalam metode *Objective Matrix* (OMAX) untuk menghitung tingkat pencapaian kinerja masing-masing KPI berdasarkan data aktual perusahaan.
- Selanjutnya, *Traffic Light System* (TLS) digunakan untuk mengelompokkan hasil pengukuran kinerja ke dalam kategori hijau (baik), kuning (cukup), dan merah (perlu perbaikan).

7. Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, dilakukan penyusunan rekomendasi perbaikan menggunakan analisis SWOT dan hasil analisis akar masalah menggunakan *Fishbone Diagram* untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya.

Berikut merupakan perspektif *Balanced Scorecard* beserta *Key Performance Indicator (KPI)* yang telah dirumuskan dan akan dijadikan sebagai elemen perbandingan berpasangan dalam proses pembobotan menggunakan metode *AHP*.

| <b>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></b> | <b>Kode BSC</b> | <b><i>Key Performance Indicator (KPI)</i></b>                  | <b>Kode KPI</b> |
|---------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Keuangan                                    | K               | <i>Net Profit Margin (%)</i>                                   | KPI.K.1         |
|                                             |                 | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan (%)                | KPI.K.2         |
| Pelanggan                                   | P               | Persentase Kontrak Berulang (%)                                | KPI.P.1         |
|                                             |                 | Tingkat retensi pelanggan (%)                                  | KPI.P.2         |
|                                             |                 | Persentase keluhan pelanggan (%)                               | KPI.P.3         |
| Proses Bisnis Internal                      | PBI             | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu (%)                 | KPI.PBI.1       |
|                                             |                 | Persentase laporan tepat waktu (%)                             | KPI.PBI.2       |
|                                             |                 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP (%)                      | KPI.PBI.3       |
|                                             |                 | Persentase Proses Terdigitalisasi (%)                          | KPI.PBI.4       |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan                | PP              | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja (%) | KPI.PP.1        |
|                                             |                 | Jumlah Pelatihan Karyawan                                      | KPI.PP.2        |

Untuk memberikan pemahaman yang sama kepada responden, berikut disajikan penjelasan singkat mengenai setiap elemen pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* beserta indikator kinerjanya.

| Elemen Perspektif      | Penjelasan Singkat                                                                                                                                                                                                             | Elemen KPI                                  | Penjelasan Singkat                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keuangan               | Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard merupakan aspek yang menilai bagaimana perusahaan berhasil menghasilkan keuntungan, mengelola biaya, serta memaksimalkan nilai ekonomi bagi pemangku kepentingan.                 | <i>Net Profit Margin</i>                    | Persentase laba bersih yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan total pendapatan yang diterima.                               |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | Perbandingan antara total biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan dengan pendapatan yang diperoleh.                          |
| Pelanggan              | Perspektif pelanggan dalam <i>Balanced Scorecard</i> menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan, termasuk tingkat kepuasan, loyalitas, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan atas layanan yang disediakan perusahaan. | Persentase Kontrak Berulang                 | Persentase pelanggan atau mitra yang kembali menggunakan jasa perusahaan dibandingkan total pelanggan yang ada.                    |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Tingkat retensi pelanggan                   | Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan atau mitra kerja untuk tetap bekerja sama dalam periode tertentu.              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase keluhan pelanggan                | Persentase jumlah keluhan yang diterima dari pelanggan dibandingkan dengan total layanan atau proyek yang dikerjakan.              |
| Proses Bisnis Internal | Perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard menilai efektivitas dan efisiensi proses internal yang dijalankan perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan berkualitas yang sesuai dengan strategi bisnis.  | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu  | Persentase proyek yang berhasil diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.                                                  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase laporan tepat waktu              | Persentase laporan operasional atau administrasi yang disampaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP       | Persentase temuan pelanggaran atau ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase Terdigitalisasi Proses           | Persentase proses kerja yang telah menggunakan sistem digital dibandingkan dengan keseluruhan proses operasional perusahaan.       |

| Elemen Perspektif            | Penjelasan Singkat                                                                                                                                                                                                                                                   | Elemen KPI                                                 | Penjelasan Singkat                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam <i>Balanced Scorecard</i> menekankan pentingnya pembangunan kapabilitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | Persentase karyawan yang telah mengikuti proses evaluasi atau penilaian kinerja dibandingkan total karyawan yang ada. |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Jumlah Pelatihan Karyawan                                  | Jumlah kegiatan pelatihan atau pengembangan kompetensi yang diberikan kepada karyawan dalam periode tertentu.         |

## KUESIONER

Keterangan : Lingkarilah kriteria nilai sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antar aspek berikut.

### Contoh Pengisian:

| Elemen (Kiri) |                                                                                                                              | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen (Kanan)                                                |           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Keuangan      | Aspek yang menilai bagaimana perusahaan berhasil menghasilkan keuntungan, mengelola biaya, serta memaksimalkan nilai ekonomi | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Aspek menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan | Pelanggan |

Artinya: Elemen keuangan lebih penting sebanyak 3 poin dibanding pelanggan

**PEMBOBOTAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

| Elemen<br>(Kiri) |                        | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                              | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|-------------------|
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pelanggan                    | P                 |
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Proses Bisnis Internal       | PBI               |
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |
| P                | Pelanggan              | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Proses Bisnis Internal       | PBI               |
| P                | Pelanggan              | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |
| PBI              | Proses Bisnis Internal | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |

**PEMBOBOTAN *KPI* KEUANGAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                          | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                             | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|--------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------|-------------------|
| KPI.K.1          | <i>Net Profit Margin</i> | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | KPI.K.2           |

**PEMBOBOTAN *KPI* PELANGGAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                             | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                              | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|-----------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|-------------------|
| KPI.P.1          | Persentase Kontrak Berulang | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat retensi pelanggan    | KPI.P.2           |
| KPI.P.1          | Persentase Kontrak Berulang | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3           |
| KPI.P.2          | Tingkat retensi pelanggan   | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3           |

**PEMBOBOTAN *KPI* PROSES BISNIS INTERNAL**

| Elemen<br>(Kiri) |                                            | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|--------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-------------------|
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase laporan tepat waktu        | KPI.PBI.2         |
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | KPI.PBI.3         |
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |

| Elemen<br>(Kiri) |                                       | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen<br>(Kanan)                     |           |
|------------------|---------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-----------|
| KPI.PBI.2        | Persentase laporan tepat waktu        | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | KPI.PBI.3 |
| KPI.PBI.2        | Persentase laporan tepat waktu        | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4 |
| KPI.PBI.3        | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4 |

**PEMBOBOTAN KPI PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                                                            | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                           | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|-------------------|
| KPI.PP.1         | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Jumlah Pelatihan Karyawan | KPI.PP.2          |

## Lampiran 5 Dokumentasi dan Lembar Kuesioner Responden 3

The screenshot shows a Google Docs document titled "Kuesioner AHP Responden 3" and a Zoom meeting window. The document contains two tables for AHP analysis. The first table is for "Kriteria Nilai" with 10 criteria and 10 sub-criteria. The second table is for "Kriteria Nilai" with 10 criteria and 10 sub-criteria. The Zoom window shows a meeting with "Eliana Putri Dinanti" and "eva ravela".

| Elemen (Kas) |           | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen (Kas) |            |
|--------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|------------|
| KPI.PRI.1    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.1  |
| KPI.PRI.2    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.2  |
| KPI.PRI.3    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.3  |
| KPI.PRI.4    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.4  |
| KPI.PRI.5    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.5  |
| KPI.PRI.6    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.6  |
| KPI.PRI.7    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.7  |
| KPI.PRI.8    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.8  |
| KPI.PRI.9    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.9  |
| KPI.PRI.10   | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.10 |

PEMBOROTAN API PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

| Elemen (Kas) |           | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen (Kas) |            |
|--------------|-----------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|------------|
| KPI.PRI.1    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.1  |
| KPI.PRI.2    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.2  |
| KPI.PRI.3    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.3  |
| KPI.PRI.4    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.4  |
| KPI.PRI.5    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.5  |
| KPI.PRI.6    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.6  |
| KPI.PRI.7    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.7  |
| KPI.PRI.8    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.8  |
| KPI.PRI.9    | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.9  |
| KPI.PRI.10   | Perentase | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9            | KPI.PRI.10 |

### KUESIONER ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

Kepada Bapak/Ibu Responden yang terhormat, Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang akan digunakan sebagai bagian dari penelitian tugas akhir (skripsi) dengan judul "Analisis Kinerja PT. Lintas Sukapura Mandiri Menggunakan *Balanced Scorecard*, dan OMAX-TLS. Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh penilaian Bapak/Ibu terkait tingkat kepentingan dari ke-4 perspektif BSC, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam analisis kinerja perusahaan. Hasil penilaian dari kuesioner ini akan diolah menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot prioritas pada masing-masing perspektif dan KPI yang telah ditetapkan. Seluruh informasi dan data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademis. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu dapat memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Atas kesediaan, waktu, serta kerja sama yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Kriteria atau elemen pada setiap level/tingkatan hierarki didefinisikan dan dibatasi oleh penyusunan kuesioner untuk menghindari asumsi yang terlalu luas dan terfokus.

2. Responden diminta untuk memberikan tanggapan/penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan intuisi responden selama ini.
3. Tingkat kepentingan yang digunakan dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

| <b>Intensitas<br/>Kepentingan</b> | <b>Definisi</b>                                                                                                                                                    | <b>Penjelasan</b>                                                                                                       |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | <i>Equal importance</i><br>(Kedua elemen sama penting)                                                                                                             | Dua aktivitas memberikan kontribusi yang sama terhadap tujuan                                                           |
| 3                                 | <i>Moderate importance</i><br>(Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lain)                                                                              | Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memihak pada satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya                       |
| 5                                 | <i>Strong importance</i><br>(Elemen yang satu lebih penting dari yang lain)                                                                                        | Pengalaman dan penilaian sangat memihak pada satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya                              |
| 7                                 | <i>Very Strong importance</i><br>(Elemen yang satu sangat lebih penting dari yang lain)                                                                            | Suatu aktivitas sangat lebih dipilih dibandingkan yang lain; dominasinya terbukti dalam praktik                         |
| 9                                 | <i>Extreme importance</i><br>(Elemen yang satu mutlak lebih penting dari yang lain)                                                                                | Bukti yang mendukung satu aktivitas dibandingkan aktivitas lainnya berada pada tingkat afirmasi tertinggi               |
| 2,4,6,8                           | Nilai Kompromi atas nilai-nilai di atas (Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan)                                                                     | Terkadang diperlukan interpolasi penilaian kompromi secara numerik karena tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkan |
| Kebalikan<br>(1/2, 1/3, ...dst)   | Jika elemen X mempunyai salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen Y, maka elemen Y mempunyai nilai kebalikan jika dibandingkan dengan elemen X. |                                                                                                                         |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Elemen X

Elemen Y

**Keterangan:**

- Angka 1 jika elemen X memiliki tingkat kepentingan yang sama dengan elemen Y
- Bagian kiri, skala di isi jika elemen X memiliki tingkat kepentingan diatas elemen Y
- Bagian kanan, skala di isi jika elemen Y memiliki tingkat kepentingan diatas elemen X

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : Eva Ravela  
 Instansi/Alamat : PT. Lintas Sukapura Mandiri  
 Jabatan : Komisaris

**TAHAPAN PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan, yaitu:

- Analisis visi, misi, dan *strategy map* hasil dari analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi sasaran strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk mengelompokkan sasaran strategis ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan, selanjutnya ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur kinerja perusahaan.
- Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan (bobot) dari setiap perspektif dan KPI berdasarkan penilaian para responden. Pada tahap inilah Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kuesioner ini.
- Hasil pembobotan kemudian digunakan dalam metode *Objective Matrix* (OMAX) untuk menghitung tingkat pencapaian kinerja masing-masing KPI berdasarkan data aktual perusahaan.
- Selanjutnya, *Traffic Light System* (TLS) digunakan untuk mengelompokkan hasil pengukuran kinerja ke dalam kategori hijau (baik), kuning (cukup), dan merah (perlu perbaikan).

7. Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, dilakukan penyusunan rekomendasi perbaikan menggunakan analisis SWOT dan hasil analisis akar masalah menggunakan *Fishbone Diagram* untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya.

Berikut merupakan perspektif *Balanced Scorecard* beserta *Key Performance Indicator (KPI)* yang telah dirumuskan dan akan dijadikan sebagai elemen perbandingan berpasangan dalam proses pembobotan menggunakan metode *AHP*.

| <b>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></b> | <b>Kode BSC</b> | <b><i>Key Performance Indicator (KPI)</i></b>                  | <b>Kode KPI</b> |
|---------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Keuangan                                    | K               | <i>Net Profit Margin (%)</i>                                   | KPI.K.1         |
|                                             |                 | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan (%)                | KPI.K.2         |
| Pelanggan                                   | P               | Persentase Kontrak Berulang (%)                                | KPI.P.1         |
|                                             |                 | Tingkat retensi pelanggan (%)                                  | KPI.P.2         |
|                                             |                 | Persentase keluhan pelanggan (%)                               | KPI.P.3         |
| Proses Bisnis Internal                      | PBI             | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu (%)                 | KPI.PBI.1       |
|                                             |                 | Persentase laporan tepat waktu (%)                             | KPI.PBI.2       |
|                                             |                 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP (%)                      | KPI.PBI.3       |
|                                             |                 | Persentase Proses Terdigitalisasi (%)                          | KPI.PBI.4       |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan                | PP              | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja (%) | KPI.PP.1        |
|                                             |                 | Jumlah Pelatihan Karyawan                                      | KPI.PP.2        |

Untuk memberikan pemahaman yang sama kepada responden, berikut disajikan penjelasan singkat mengenai setiap elemen pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* beserta indikator kinerjanya.

| Elemen Perspektif      | Penjelasan Singkat                                                                                                                                                                                                             | Elemen KPI                                  | Penjelasan Singkat                                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keuangan               | Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard merupakan aspek yang menilai bagaimana perusahaan berhasil menghasilkan keuntungan, mengelola biaya, serta memaksimalkan nilai ekonomi bagi pemangku kepentingan.                 | <i>Net Profit Margin</i>                    | Persentase laba bersih yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan total pendapatan yang diterima.                               |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | Perbandingan antara total biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan dengan pendapatan yang diperoleh.                          |
| Pelanggan              | Perspektif pelanggan dalam <i>Balanced Scorecard</i> menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan, termasuk tingkat kepuasan, loyalitas, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan atas layanan yang disediakan perusahaan. | Persentase Kontrak Berulang                 | Persentase pelanggan atau mitra yang kembali menggunakan jasa perusahaan dibandingkan total pelanggan yang ada.                    |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Tingkat retensi pelanggan                   | Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan atau mitra kerja untuk tetap bekerja sama dalam periode tertentu.              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase keluhan pelanggan                | Persentase jumlah keluhan yang diterima dari pelanggan dibandingkan dengan total layanan atau proyek yang dikerjakan.              |
| Proses Bisnis Internal | Perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard menilai efektivitas dan efisiensi proses internal yang dijalankan perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan berkualitas yang sesuai dengan strategi bisnis.  | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu  | Persentase proyek yang berhasil diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.                                                  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase laporan tepat waktu              | Persentase laporan operasional atau administrasi yang disampaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.                             |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP       | Persentase temuan pelanggaran atau ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                | Persentase Proses Terdigitalisasi           | Persentase proses kerja yang telah menggunakan sistem digital dibandingkan dengan keseluruhan proses operasional perusahaan.       |

| Elemen Perspektif            | Penjelasan Singkat                                                                                                                                                                                                                                                   | Elemen KPI                                                 | Penjelasan Singkat                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam <i>Balanced Scorecard</i> menekankan pentingnya pembangunan kapabilitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | Persentase karyawan yang telah mengikuti proses evaluasi atau penilaian kinerja dibandingkan total karyawan yang ada. |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Jumlah Pelatihan Karyawan                                  | Jumlah kegiatan pelatihan atau pengembangan kompetensi yang diberikan kepada karyawan dalam periode tertentu.         |

## KUESIONER

Keterangan : Lingkarilah kriteria nilai sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antar aspek berikut.

### Contoh Pengisian:

| Elemen (Kiri) |                                                                                                                              | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Elemen (Kanan)                                                |           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Keuangan      | Aspek yang menilai bagaimana perusahaan berhasil menghasilkan keuntungan, mengelola biaya, serta memaksimalkan nilai ekonomi | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Aspek menilai kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan | Pelanggan |

Artinya: Elemen keuangan lebih penting sebanyak 3 poin dibanding pelanggan

**PEMBOBOTAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

| Elemen<br>(Kiri) |                        | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                              | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|-------------------|
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pelanggan                    | P                 |
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Proses Bisnis Internal       | PBI               |
| K                | Keuangan               | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |
| P                | Pelanggan              | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Proses Bisnis Internal       | PBI               |
| P                | Pelanggan              | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |
| PBI              | Proses Bisnis Internal | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | PP                |

**PEMBOBOTAN *KPI* KEUANGAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                          | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                             | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|--------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------|-------------------|
| KPI.K.1          | <i>Net Profit Margin</i> | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | KPI.K.2           |

**PEMBOBOTAN *KPI* PELANGGAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                             | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                              | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|-----------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|-------------------|
| KPI.P.1          | Persentase Kontrak Berulang | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat retensi pelanggan    | KPI.P.2           |
| KPI.P.1          | Persentase Kontrak Berulang | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3           |
| KPI.P.2          | Tingkat retensi pelanggan   | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3           |

**PEMBOBOTAN *KPI* PROSES BISNIS INTERNAL**

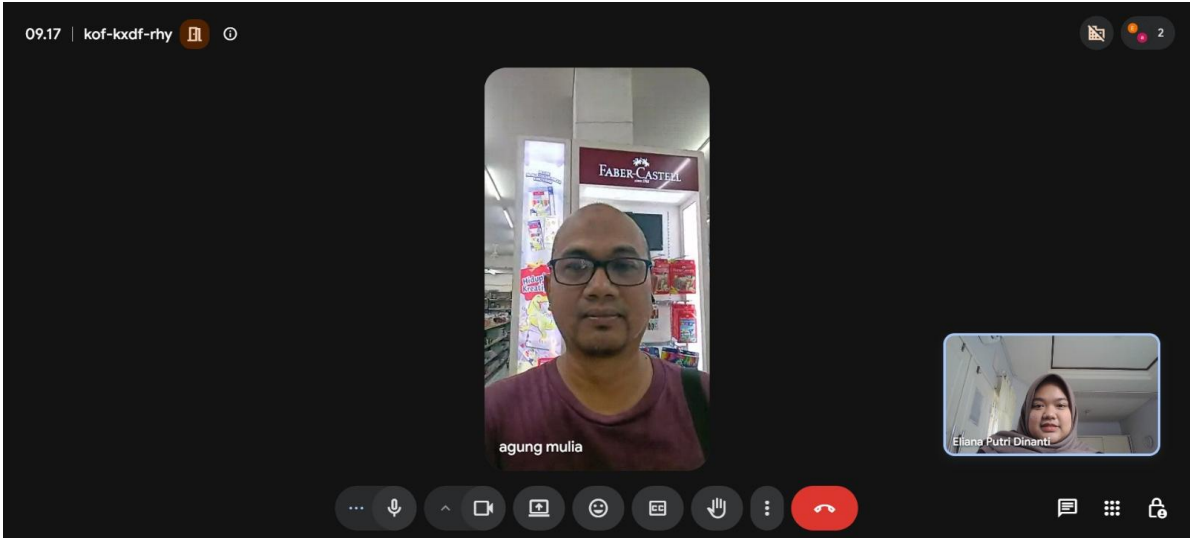
| Elemen<br>(Kiri) |                                            | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|--------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-------------------|
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase laporan tepat waktu        | KPI.PBI.2         |
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | KPI.PBI.3         |
| KPI.PBI.1        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |

| Elemen<br>(Kiri) |                                       | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|---------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|-------------------|
| KPI.PBI.2        | Persentase laporan tepat waktu        | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | KPI.PBI.3         |
| KPI.PBI.2        | Persentase laporan tepat waktu        | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |
| KPI.PBI.3        | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Persentase Proses Terdigitalisasi     | KPI.PBI.4         |

**PEMBOBOTAN KPI PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

| Elemen<br>(Kiri) |                                                            | Kriteria Nilai |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                           | Elemen<br>(Kanan) |
|------------------|------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|-------------------|
| KPI.PP.1         | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | 9              | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Jumlah Pelatihan Karyawan | KPI.PP.2          |

Lampiran 6 Dokumentasi dan Notulensi Wawancara 2



Daftar Kebutuhan Data Penelitian Pengukuran Kinerja PT. Lintas Sukapura Mandiri

Sehubungan dengan penelitian tugas akhir mengenai pengukuran kinerja PT. Lintas Sukapura Mandiri menggunakan metode SWOT, Balanced Scorecard (BSC), AHP, OMAX-TLS, dan *Fishbone Diagram* berikut data yang dibutuhkan untuk keperluan perhitungan indikator kinerja (KPI):

Perspektif Keuangan

| Sasaran Strategi                   | KPI                                         | Kode KPI | Level 0 | Level 10 |
|------------------------------------|---------------------------------------------|----------|---------|----------|
| meningkatkan Pendapatan            | Net Profit Margin (NPM)                     | KPI.K.1  | 5%      | 60%      |
| Meningkatkan efisiensi operasional | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | KPI.K.2  | 100%    | 30%      |

1. Data total pendapatan perusahaan  
Data 2024: 6.807.485.030,-  
Data 2025: 2.398.768.276,-
2. Data laba bersih perusahaan  
Data 2024: 623.630.536,-  
Data 2025: 437.190.369,-
3. Data total biaya operasional perusahaan  
Data 2024: 6.183.854.494,-  
Data 2025: 1.961.577.907,-

### Perspektif Pelanggan

| Sasaran Strategi                 | KPI                          | Kode KPI | Level 0 | Level 10 |
|----------------------------------|------------------------------|----------|---------|----------|
| Meningkatkan kualitas layanan    | Persentase Kontrak Berulang  | KPI.P.1  | 40%     | 100%     |
| Meningkatkan loyalitas pelanggan | Tingkat retensi pelanggan    | KPI.P.2  | 40%     | 100%     |
| Meningkatkan kepuasan pelanggan  | Persentase keluhan pelanggan | KPI.P.3  | 70%     | 0%       |

4. Data total kontrak yang diperoleh perusahaan.

Data 2024: 2

Data 2025: 2

5. Data jumlah kontrak yang berasal dari pelanggan/mitra lama (kontrak berulang).

Data 2024: 1

Data 2025: 1

6. Data jumlah pelanggan aktif pada awal periode.

Data 2024: 2

Data 2025: 1

7. Data jumlah pelanggan yang masih aktif hingga akhir periode.

Data 2024: 1

Data 2025: 2

8. Data jumlah keluhan pelanggan yang tercatat.

Data 2024: 1

Data 2025: 0

9. Data jumlah total proyek atau kontrak yang dikerjakan.

Data 2024: 2

Data 2025: 2

### Perspektif Proses Bisnis Internal

| Sasaran Strategi                                  | KPI                                        | Kode KPI  | Level 0 | Level 10 |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|---------|----------|
| Meningkatkan efektivitas pengawasan proyek        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | KPI.PBI.1 | 40%     | 100%     |
| Meningkatkan efektivitas pelaporan                | Persentase laporan tepat waktu             | KPI.PBI.2 | 60%     | 100%     |
| Meningkatkan standarisasi prosedur kerja internal | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP      | KPI.PBI.3 | 30%     | 0%       |

10. Data jumlah total proyek yang diselesaikan.

Data 2024: 2

Data 2025: 2

11. Data jumlah proyek yang diselesaikan sesuai target waktu yang telah ditetapkan.

Data 2024: 1

Data 2025: 2

12. Data jumlah laporan yang wajib dibuat/diserahkan.

Data 2024: 12

Data 2025: 12

13. Data jumlah laporan yang diserahkan tepat waktu.

Data 2024: 10

Data 2025: 11

14. Data jumlah temuan ketidaksesuaian terhadap SOP

Data 2024: 1

Data 2025: 0

15. Data jumlah kegiatan audit, inspeksi, monitoring, atau evaluasi yang dilakukan

Data 2024: 4

Data 2025: 4

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

| <b>Sasaran Strategi</b>                | <b>KPI</b>                                                 | <b>Kode KPI</b> | <b>Level 0</b> | <b>Level 10</b> |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Mengembangkan sistem penilaian kinerja | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | KPI.PP.1        | 0%             | 100%            |
| Meningkatkan digitalisasi operasional  | Persentase Proses Terdigitalisasi                          | KPI.PP.2        | 20%            | 85%             |
| Meningkatkan kompetensi SDM            | Jumlah pelatihan pekerja                                   | KPI.PP.3        | 0%             | 85%             |

16. Data total jumlah karyawan perusahaan.

Data 2024: 22

Data 2025: 25

17. Data jumlah karyawan yang telah mendapatkan penilaian kinerja.

Data 2024: 0

Data 2025: 0

18. Data proses bisnis perusahaan.

| No | Proses Bisnis Utama                  | Status                    |
|----|--------------------------------------|---------------------------|
| 1  | Pengelolaan kontrak kerja            | Belum terdigitalisasi     |
| 2  | Perencanaan proyek                   | Belum terdigitalisasi     |
| 3  | Pengelolaan tenaga kerja operasional | Belum terdigitalisasi     |
| 4  | Pelaksanaan layanan operasional      | Belum terdigitalisasi     |
| 5  | Pengawasan pekerjaan                 | Belum terdigitalisasi     |
| 6  | Pelaporan pekerjaan                  | Belum terdigitalisasi     |
| 7  | Pengelolaan keuangan dan perpajakan  | Terdigitalisasi (Pajak)   |
| 8  | Pengelolaan administrasi SDM         | Terdigitalisasi (BPJS TK) |

Data 2024: 8

Data 2025: 8

19. Data proses bisnis yang saat ini telah menggunakan sistem digital/aplikasi/software/spreadsheet dalam pelaksanaannya.

Data 2024: 2 (PAJAK, BPJSTK)

Data 2025: 2 (PAJAK, BPJSTK)

20. Data jumlah pelatihan yang dilaksanakan perusahaan.

Data 2024: 1

Data 2025: 0

21. Data jenis pelatihan yang pernah diberikan kepada karyawan.

Data 2024: PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SERTIFIKASI PENGEMUDI ANGKUTAN B3 DAN LIMBAH B3

Data 2025: 0

22. Data jumlah peserta pada setiap kegiatan pelatihan (jika tersedia).

Data 2024: 15

Data 2025: 0

### Lampiran 7 Perhitungan KPI PT. Lintas Sukapura Mandiri 2024 dan 2025

| Sasaran Strategi                   | Indikator Pengukuran Kinerja (KPI)                     | Kode KPI | Data Perhitungan KPI                                                          |            |                | Realisasi |        |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----------|--------|
|                                    |                                                        |          | Nama Data                                                                     | 2024       | 2025           | 2024      | 2025   |
| meningkatkan Pendapatan            | Net Profit Margin (NPM)                                | KPI.K.1  | Laba bersih perusahaan                                                        | 623630536  | 437,190,369.00 | 9.16%     | 18.23% |
|                                    |                                                        |          | Total pendapatan perusahaan                                                   | 6807485030 | 2398768276     |           |        |
| Meningkatkan efisiensi operasional | Persentase Rasio biaya operasional terhadap pendapatan | KPI.K.2  | Total biaya operasional perusahaan                                            | 6183854494 | 1961577907     | 90.84%    | 81.8%  |
|                                    |                                                        |          | Total pendapatan perusahaan                                                   | 6807485030 | 2398768276     |           |        |
| Meningkatkan kualitas layanan      | Persentase Kontrak Berulang                            | KPI.P.1  | Data jumlah kontrak yang berasal dari pelanggan/mitra lama (kontrak berulang) | 1          | 1              | 50%       | 50%    |
|                                    |                                                        |          | Data total kontrak yang diperoleh perusahaan                                  | 2          | 2              |           |        |
| Meningkatkan loyalitas pelanggan   | Tingkat retensi pelanggan                              | KPI.P.2  | Data jumlah pelanggan aktif pada awal periode                                 | 2          | 1              | 50%       | 100%   |
|                                    |                                                        |          | Data jumlah pelanggan yang masih aktif hingga akhir periode                   | 1          | 2              |           |        |

|                                                   |                                            |           |                                                                                 |    |    |     |        |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|--------|
| Meningkatkan kepuasan pelanggan                   | Persentase keluhan pelanggan               | KPI.P.3   | Data jumlah keluhan pelanggan yang tercatat                                     | 1  | 0  | 50% | 0%     |
|                                                   |                                            |           | Data jumlah total proyek atau kontrak yang dikerjakan                           | 2  | 2  |     |        |
| Meningkatkan efektivitas pengawasan proyek        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu | KPI.PBI.1 | Data jumlah proyek yang diselesaikan sesuai target waktu yang telah ditetapkan. | 1  | 2  | 50% | 100%   |
|                                                   |                                            |           | Data jumlah total proyek yang diselesaikan                                      | 2  | 2  |     |        |
| Meningkatkan efektivitas pelaporan                | Persentase laporan tepat waktu             | KPI.PBI.2 | Data jumlah laporan yang diserahkan tepat waktu                                 | 10 | 11 | 83% | 91.67% |
|                                                   |                                            |           | Data jumlah laporan yang wajib dibuat/diserahkan                                | 12 | 12 |     |        |
| Meningkatkan standarisasi prosedur kerja internal | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP      | KPI.PBI.3 | Data jumlah temuan ketidaksesuaian terhadap SOP                                 | 1  | 0  | 25% | 0      |
|                                                   |                                            |           | Data jumlah kegiatan audit, inspeksi, monitoring, atau evaluasi yang dilakukan  | 4  | 4  |     |        |
| Meningkatkan digitalisasi operasional             | Persentase Proses Terdigitalisasi          | KPI.PBI.4 | Data proses bisnis yang saat ini telah menggunakan sistem digital               | 2  | 2  | 25% | 25%    |

|                                        |                                                            |          |                                                               |    |    |       |    |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------|----|----|-------|----|
|                                        |                                                            |          | Data proses bisnis perusahaan                                 | 8  | 8  |       |    |
| Mengembangkan sistem penilaian kinerja | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | KPI.PP.1 | Data jumlah karyawan yang telah mendapatkan penilaian kinerja | 0  | 0  | 0     | 0  |
|                                        |                                                            |          | Data total jumlah karyawan perusahaan                         | 22 | 25 |       |    |
| Meningkatkan kompetensi SDM            | Tingkat pelatihan pekerja                                  | KPI.PP.2 | Data jumlah pelatihan yang dilaksanakan perusahaan            | 1  | 0  | 4.55% | 0% |
|                                        |                                                            |          | Data total jumlah karyawan perusahaan                         | 22 | 25 |       |    |

## **Lampiran 8 Contoh Implementasi Usulan Perbaikan**

KPI.PP.1 - Persentase Karyawan yang Telah Dilakukan Penilaian Kinerja, Menyusun SOP Penilaian Kinerja yang memuat alur, jadwal, pihak yang terlibat, dan mekanisme evaluasi.

### **STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

**NOMOR** :  
**TANGGAL EFEKTIF** :  
**REVISI** :

#### **1.0 TUJUAN**

1.1 Sebagai pedoman dalam menyusun penilaian kinerja karyawan

#### **2.0 RUANG LINGKUP**

2.1 ...

#### **3.0 INDIKATOR KEBERHASILAN**

3.1 ...

#### **4.0 SYARAT DAN KETENTUAN**

4.1 ...

#### **5.0 PROSEDUR KEGIATAN**

5.1 ...

#### **6.0 ALUR KEGIATAN**

6.1 (Bisa dalam berbentuk bagan)

**Disusun Oleh**

(.....)  
**HR Department**

**Disetujui Oleh**

(.....)  
**Manager Ops**

## Lampiran 9 Contoh Implementasi Usulan Perbaikan

KPI.PP.2 - Tingkat Pelatihan Karyawan, Menyediakan mekanisme pengajuan kebutuhan pelatihan dari karyawan kepada manajemen.

### FORMULIR PENGAJUAN PELATIHAN KARYAWAN

|                   |                |                   |
|-------------------|----------------|-------------------|
| DIAJUKAN OLEH     |                |                   |
| Nama              |                |                   |
| No. Induk Pegawai |                |                   |
| Jabatan           |                |                   |
| Divisi            |                |                   |
| Penanggung Jawab  |                |                   |
| DATA PELATIHAN    |                |                   |
| Topik Pelatihan   |                |                   |
| Tujuan Pelatihan  |                |                   |
| Lembaga Pelatihan |                |                   |
| Tempat Pelatihan  |                |                   |
| Tanggal Pelatihan |                |                   |
| RINCIAN BIAYA     |                |                   |
| Keterangan        | Jumlah         |                   |
|                   |                |                   |
| Total             |                |                   |
| CATATAN LAINNYA   |                |                   |
|                   |                |                   |
| Diajukan Oleh     | Disetujui Oleh | Diterima Oleh HRD |
|                   |                |                   |

## Lampiran 10 Contoh Implementasi Usulan Perbaikan

KPI.PBI.4 – Persentase Proses Terdigitalisasi, menyusun tabel identifikasi proses bisnis yang berpotensi untuk didigitalisasi sebagai dasar penentuan prioritas implementasi digital.

Link Spreadsheet: <https://bit.ly/Tabelidentifikasi proses bisnis>

| No | Proses Bisnis Utama                  | Status                                                                              | Keluhan | Potensi | Prioritas                                                                             |
|----|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengelolaan kontrak kerja            |    |         |         |    |
| 2  | Perencanaan proyek                   |    |         |         |    |
| 3  | Pengelolaan tenaga kerja operasional |    |         |         |    |
| 4  | Pelaksanaan layanan operasional      |    |         |         |    |
| 5  | Pengawasan pekerjaan                 |    |         |         |    |
| 6  | Pelaporan pekerjaan                  |    |         |         |    |
| 7  | Pengelolaan keuangan dan perpajakan  |    |         |         |    |
| 8  | Pengelolaan administrasi SDM         |  |         |         |  |



## Lampiran 12 Lembar Validasi Data Penelitian Skripsi



### LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036 2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

#### 1.1 JUDUL PENELITIAN

“Analisis Kinerja PT Lintas Sukapura Mandiri Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *OMAX-TLS*”

#### 1.2 SASARAN STRATEGI DAN *KPI* YANG DISETUJUI

| Perspektif                   | Sasaran Strategis                                 | Indikator Pengukuran Kinerja ( <i>KPI</i> )                |
|------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Keuangan                     | Meningkatkan Pendapatan                           | <i>Net Profit Margin</i>                                   |
|                              | Meningkatkan efisiensi operasional                | Rasio biaya operasional terhadap pendapatan                |
| Pelanggan                    | Meningkatkan kualitas layanan                     | Persentase Kontrak Berulang                                |
|                              | Meningkatkan loyalitas pelanggan                  | Tingkat retensi pelanggan                                  |
|                              | Meningkatkan kepuasan pelanggan                   | Persentase keluhan pelanggan                               |
| Proses Bisnis Internal       | Meningkatkan efektivitas pengawasan proyek        | Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu                 |
|                              | Meningkatkan efektivitas pelaporan                | Persentase laporan tepat waktu                             |
|                              | Meningkatkan standarisasi prosedur kerja internal | Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP                      |
|                              | Meningkatkan digitalisasi operasional             | Persentase Proses Terdigitalisasi                          |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Mengembangkan sistem penilaian kinerja            | Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja |
|                              | Meningkatkan kompetensi SDM                       | Jumlah Pelatihan Karyawan                                  |



**LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI  
PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI**

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036    2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

**1.3 DATA PENCAPAIAN DAN TARGET *KPI* PERUSAHAAN**

| <i>KPI</i>                                                 | Satuan | Data Perusahaan |        | Target |      |
|------------------------------------------------------------|--------|-----------------|--------|--------|------|
|                                                            |        | 2023            | 2024   | 0      | 10   |
| <i>Net Profit Margin</i>                                   | %      | 9.16%           | 18.23% | 5%     | 60%  |
| Rasio biaya operasional terhadap pendapatan                | %      | 90.84%          | 81.80% | 100%   | 30%  |
| Persentase Kontrak Berulang                                | %      | 50%             | 50%    | 40%    | 100% |
| Tingkat retensi pelanggan                                  | %      | 50%             | 100%   | 40%    | 100% |
| Persentase keluhan pelanggan                               | %      | 50%             | 0%     | 70%    | 0%   |
| Persentase Penyelesaian Proyek Tepat Waktu                 | %      | 50%             | 100%   | 40%    | 100% |
| Persentase laporan tepat waktu                             | %      | 83%             | 91.67% | 60%    | 100% |
| Persentase Temuan Ketidaksesuaian SOP                      | %      | 25%             | 0%     | 30%    | 0%   |
| Persentase Proses Terdigitalisasi                          | %      | 25%             | 25%    | 20%    | 85%  |
| Persentase Karyawan yang telah dilakukan penilaian kinerja | %      | 0%              | 0%     | 0%     | 100% |
| Tingkat Pelatihan Karyawan                                 | %      | 4.55%           | 0%     | 0%     | 85%  |
| <i>Net Profit Margin</i>                                   | %      | 9.16%           | 18.23% | 5%     | 60%  |
| Rasio biaya operasional terhadap pendapatan                | %      | 90.84%          | 81.80% | 100%   | 30%  |



## LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

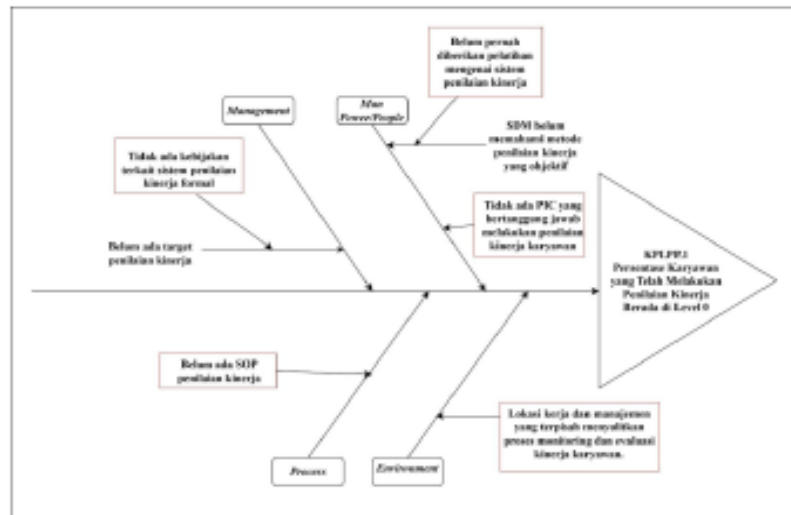
Eliana Putri

Dinanti

NIM : 2210312036

2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

### 1.4 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPLPP.1



| Kode KPI | Faktor      | Penyebab                                                                                              | Usulan perbaikan                                                                                                                                                        |
|----------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPLPP.1  | Man         | Tidak ada PIC yang bertanggung jawab atas evaluasi kinerja                                            | Menunjuk PIC pada tingkat manajemen untuk bertanggung jawab merancang dan menjalankan proses penilaian kinerja karyawan secara berkala                                  |
|          |             | Belum pernah diberikan pelatihan mengenai sistem penilaian kinerja                                    | Memberikan pelatihan atau sosialisasi kepada pihak yang melakukan evaluasi mengenai metode yang dapat diterapkan dan teknis pelaksanaan penilaian kinerja yang objektif |
|          | Management  | Tidak ada kebijakan terkait sistem penilaian kinerja formal                                           | Menyusun dan menetapkan kebijakan perusahaan yang mengatur kewajiban pelaksanaan penilaian kinerja bagi seluruh karyawan                                                |
|          | Proses      | Belum ada SOP penilaian kinerja                                                                       | Menyusun SOP penilaian kinerja yang memuat alur, jadwal, pihak yang terlibat, dan mekanisme evaluasi.                                                                   |
|          | Environment | Lokasi kerja dan manajemen yang terpisah menyulitkan proses monitoring dan evaluasi kinerja karyawan. | Menyusun formulir penilaian kinerja digital yang dapat diisi dan dikirim secara daring oleh penanggung jawab proyek.                                                    |

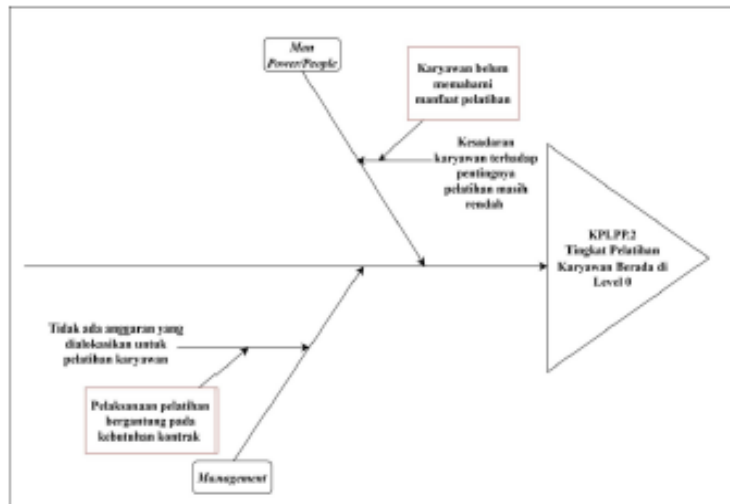


# LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036    2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

## 1.5 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPI.PP.2



| Kode KPI | Faktor     | Penyebab                                                | Usulan perbaikan                                                                                                                                                      |
|----------|------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI.PP.2 | Man        | Karyawan belum memahami manfaat pelatihan               | Memberikan edukasi kepada karyawan mengenai manfaat pelatihan melalui sharing session, atau penyampaian pengalaman kerja sebagai bagian dari pengembangan kompetensi. |
|          | Management | Pelaksanaan pelatihan bergantung pada kebutuhan kontrak | Menyediakan mekanisme pengajuan kebutuhan pelatihan dari karyawan kepada manajemen.                                                                                   |

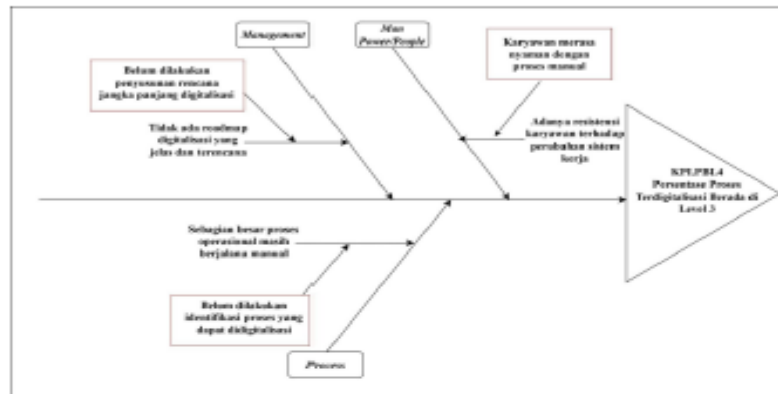


# LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036 2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

## 1.6 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPI.PBL.4



| Kode KPI  | Faktor     | Penyebab                                                       | Usulan perbaikan                                                                                                                       |
|-----------|------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI.PBL.4 | Man        | Karyawan merasa nyaman dengan proses manual                    | Melakukan program sosialisasi mengenai manfaat digitalisasi serta melibatkan karyawan dalam proses implementasi.                       |
|           | Management | Belum dilakukan penyusunan rencana jangka panjang digitalisasi | Menyusun roadmap digitalisasi perusahaan yang memuat prioritas, tahapan implementasi, dan target waktu.                                |
|           | Proses     | Belum dilakukan identifikasi proses yang dapat didigitalisasi  | Menyusun tabel identifikasi proses bisnis yang berpotensi untuk didigitalisasi sebagai dasar penentuan prioritas implementasi digital. |

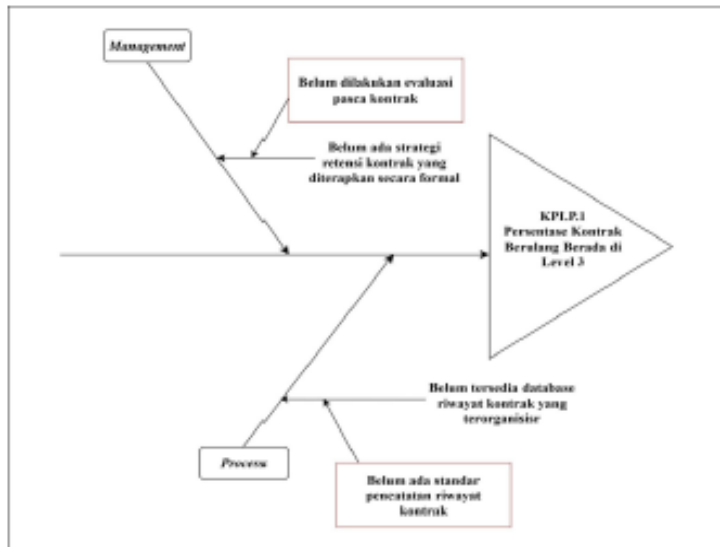


**LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI  
PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI**

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036 2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

**1.7 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPI.P.1**



| Kode KPI | Faktor     | Penyebab                                  | Usulan perbaikan                                                                                                                                                                                                    |
|----------|------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI.P.1  | Management | Belum dilakukan evaluasi pasca kontrak    | Melaksanakan evaluasi pasca kontrak untuk mengidentifikasi penyebab kontrak tidak berlanjut serta menjadikannya sebagai dasar penyusunan strategi retensi pelanggan dan perbaikan penawaran pada proyek berikutnya. |
|          | Proses     | Belum ada standar pencatatan data kontrak | Menyusun sistem pencatatan riwayat kontrak yang mencakup informasi mitra, nilai kontrak, durasi, dan evaluasi kinerja pada setiap kontrak yang telah diselesaikan sebagai dasar pengambilan keputusan               |

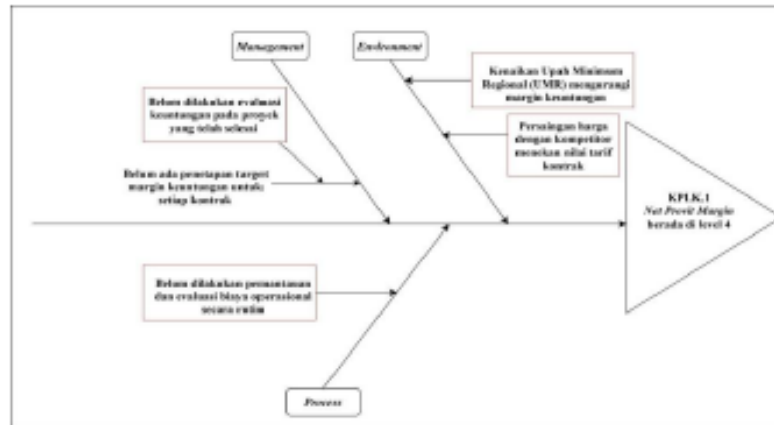


## LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036 2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

### 1.8 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPI.K.1



| Kode KPI | Faktor      | Penyebab                                                                | Usulan perbaikan                                                                                                                                                                                                               |
|----------|-------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI.K.1  | Environment | Kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) mengurangi margin keuntungan       | Mengantisipasi kenaikan UMR dengan memperbarui perhitungan biaya tenaga kerja pada penyusunan harga penawaran kontrak serta melakukan penyesuaian tarif kepada mitra apabila memungkinkan.                                     |
|          |             | Persaingan harga dengan kompetitor menekan nilai tarif kontrak          | Meningkatkan nilai tambah layanan agar tidak bersaing semata-mata dari sisi harga, serta membangun keunggulan kompetitif melalui kualitas dan kepercayaan mitra                                                                |
|          | Management  | Belum dilakukan evaluasi keuntungan pada proyek yang telah selesai      | Menyusun formulir evaluasi keuntungan proyek yang memuat nilai kontrak, total biaya proyek, laba bersih, dan persentase margin keuntungan sebagai dasar evaluasi proyek serta penetapan target margin pada kontrak berikutnya. |
|          | Proses      | Belum dilakukan pemantauan dan evaluasi biaya operasional secara rutin. | Menyusun formulir monitoring dan evaluasi biaya operasional secara berkala dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya sebagai dasar pengendalian keuangan perusahaan.                                                   |

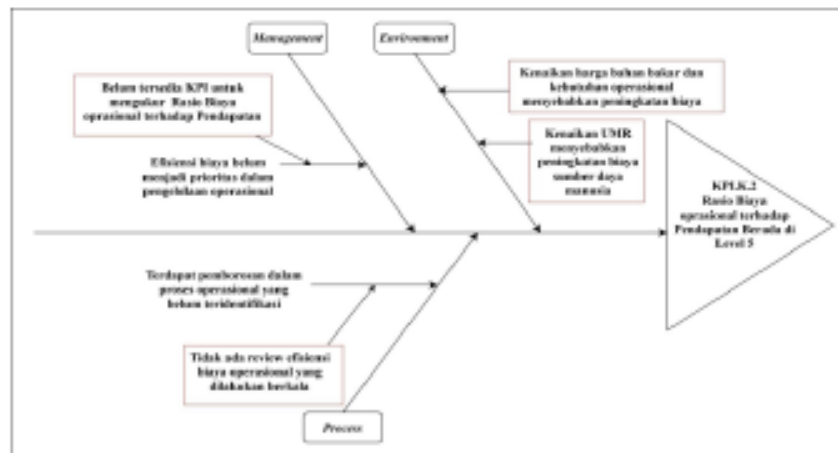


## LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036 2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

### 1.9 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPI.K.2



| Kode KPI | Faktor      | Penyebab                                                                           | Usulan perbaikan                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI.K.2  | Environment | Kenaikan harga bahan bakar dan kebutuhan operasional menyebabkan peningkatan biaya | Melakukan negosiasi harga dengan pemasok dan mempertimbangkan kontrak jangka panjang untuk menstabilkan harga kebutuhan operasional                                                                        |
|          |             | Kenaikan UMR menyebabkan peningkatan biaya sumber daya manusia                     | Mengantisipasi kenaikan UMR dalam penyusunan penawaran harga kontrak berikutnya dan melakukan efisiensi alokasi tenaga kerja sesuai kebutuhan aktual                                                       |
|          | Management  | Belum tersedia KPI untuk mengukur rasio biaya operasional terhadap pendapatan.     | Menyusun dan menetapkan KPI rasio biaya operasional terhadap pendapatan sebagai indikator pengendalian biaya, kemudian melakukan monitoring dan evaluasi pencapaiannya secara berkala.                     |
|          | Proses      | Tidak ada evaluasi biaya operasional secara berkala                                | Melakukan identifikasi dan analisis terhadap aktivitas operasional yang berpotensi menimbulkan pemborosan, kemudian menyusun tindakan perbaikan untuk mengurangi biaya yang tidak memberikan nilai tambah. |

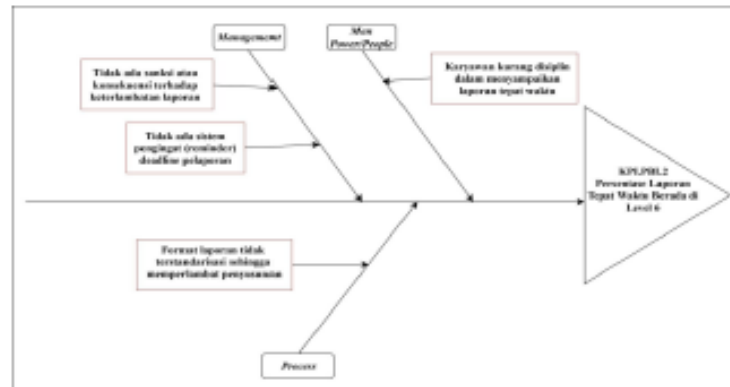


## LEMBAR VALIDASI DATA PENELITIAN SKRIPSI DI PT LINTAS SUKAPURA MANDIRI

Eliana Putri  
Dinanti

NIM : 2210312036 2210312036@mahasiswa.upnvj.ac.id

### 1.10 DATA HASIL FISHBONE DAN TABEL USULAN PERBAIKAN KPI.PBL2



| Kode KPI | Faktor     | Penyebab                                                              | Usulan perbaikan                                                                                                                                                                                                |
|----------|------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI.PBL2 | Man        | Karyawan kurang disiplin dalam menyampaikan laporan tepat waktu       | Meningkatkan kedisiplinan karyawan melalui sosialisasi pentingnya ketepatan waktu pelaporan, monitoring kepatuhan terhadap jadwal pelaporan, serta evaluasi secara berkala terhadap keterlambatan yang terjadi. |
|          | Management | Tidak ada sanksi atau konsekuensi terhadap keterlambatan laporan      | Menerapkan mekanisme teguran atau catatan pelanggaran, dan diberikan sanksi atau konsekuensi yang jelas bagi keterlambatan penyampaian laporan                                                                  |
|          |            | Tidak ada sistem pengingat (reminder) deadline pelaporan              | Menerapkan sistem pengingat otomatis melalui aplikasi pesan atau kalender digital untuk mengingatkan karyawan sebelum tenggat waktu pelaporan                                                                   |
|          | Proses     | Format laporan tidak terstandarisasi sehingga memperlambat penyusunan | Menetapkan format laporan standar yang seragam dan mudah diisi oleh karyawan di lapangan sehingga proses penyusunan laporan menjadi lebih cepat                                                                 |

Yang Memvalidasi,

Agung Mulia  
Direktur Utama