



**SKRIPSI TB 141328**

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
MODEL *BALANCED SCORECARD* DI PROGRAM INDONESIA  
WIFI (@WIFI.ID)**

**BETHARY AJENG PRAMANANDI**

**2511 101 012**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**PROF. IWAN VANANY, S.T., M.T., PH.D.**

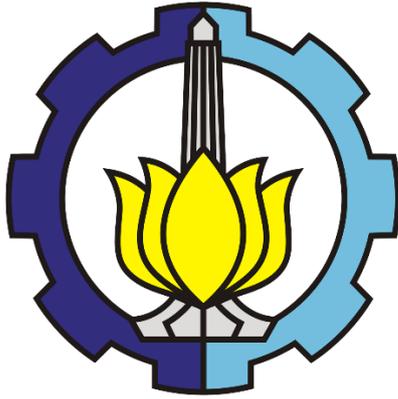
**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**

**INSTITIT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2015**



**SKRIPSI TB 141328**

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
MODEL *BALANCED SCORECARD* DI PROGRAM INDONESIA  
WIFI (@WIFI.ID)**

**BETHARY AJENG PRAMANANDI**

**2511 101 012**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**PROF. IWAN VANANY, S.T., M.T., PH.D.**

**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**

**INSTITIT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2015**



**FINAL PROJECT TB 141328**

**DESIGN AND PERFORMANCE MEASUREMENT WITH  
BALANCED SCORECARD MODEL IN PROGRAM INDONESIA  
WIFI (@ WIFL.ID)**

**BETHARY AJENG PRAMANANDI**

**2511 101 012**

**SUPERVISOR:**

**PROF. IWAN VANANY, S.T., M.T., PH.D.**

**DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT  
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY  
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
SURABAYA**

**2015**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
MODEL *BALANCED SCORECARD* DI PROGRAM INDONESIA  
WIFI (@WIFLID)**

Oleh:

**Bethary Ajeng Pramanandi**

**NRP. 2511101012**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh**

**Gelar Sarjana Manajemen**

**Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis**

**Fakultas Teknologi Industri**

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,**

**pada tanggal 21 Mei 2015**

Disetujui Oleh:

**Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing Utama**



**Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D.**

**NIP. 19710927 199903 1 002**

# PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD* DI PROGRAM INDONESIA WiFi (@WiFi.ID)

Nama : Bethary Ajeng Pramanandi  
NRP : 2511101012  
Jurusan : Manajemen Bisnis  
Dosen Pembimbing : Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D.

## ABSTRAK

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) merupakan sebuah program milik PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang masih tergolong baru dan masih belum memiliki desain pengukuran kinerja yang baku. Maka dari itu, dirancang sebuah desain pengukuran kinerja serta implementasi berupa pengukuran kinerja dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Model pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Tahap perancangan diawali dengan pemodelan proses bisnis menggunakan *Integration DEFinition language 0* (IDEF0) serta merumuskan *Strategic Objective* (SO) yang didapat dari turunan Visi dan Misi Telkom Divre V. Setelah mendapatkan SO, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan AHP oleh *expert judgement*. Langkah selanjutnya yakni menentukan *Key Performance Indicator* (KPI), bobot, dan targetnya. Pada tahap implementasi, skor KPI dihitung menggunakan *Scoring System* dan dikategorikan dalam *Traffic Light System*. Terdapat 13 KPI kategori hijau, 8 KPI kategori kuning dan 7 KPI kategori merah. Skor utama yang didapat adalah sebesar 89,5%. Skor tersebut menunjukkan pencapaian yang cukup baik namun perlu melakukan beberapa perbaikan di KPI kategori warna merah. Rekomendasi yang diberikan antara lain mendokumentasikan SOP, sistem *reward* dan *punishment*, meningkatkan promosi, memperbaiki kualitas jaringan, serta efisiensi aktivitas.

**Kata kunci** : *Analytic Hierarchy Process*, *Balanced Scorecard*, IDEF0, *Key Performance Indicator*, Pengukuran Kinerja, Program Indonesia WiFi (@wifi.id), *Scoring System*

# **DESIGN AND PERFORMANCE MEASUREMENT WITH BALANCED SCORECARD MODEL IN PROGRAM INDONESIA WIFI (@ WIFI.ID)**

*Name* : Bethary Ajeng Pramanandi  
*NRP* : 2511101012  
*Department* : Manajemen Bisnis  
*Supervisor* : Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D.

## **ABSTRACT**

*Program Indonesia WiFi (@wifi.id) is a program belongs to PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk which is relatively new and does not have a formal performance measurement system. Therefore, a performance measurement system is designed along with its implementation which is Program Indonesia WiFi (@wifi.id) performance measurement system. Balanced Scorecard (BSC) is used as the performance measurement model. Designing phase begins with business process modeling by using Integration DEfinition language 0 (IDEF0) and Strategic Objective (SO) formulation which is derived from vision and mission of Telkom Divre V. Next phase is weighting process which uses AHP and is done through expert judgment. After weighting process, Key Performance Indicator (KPI) is determined along with its weight and target. In the implementation phase, KPI score is calculated by using Scoring System and then categorized in a Traffic Light System. There are 13 KPIs categorized as green, 8 KPIs categorized as yellow and 7 KPIs categorized as red. The main score of all KPIs is 89,5%. This score indicates a fairly good achievement, but still need some improvements in KPIs which is categorized in red colour. The recommendations given are documenting SOP, reward-and-punishment system, promotion enhancement, network quality improvement, and activity eviciency.*

**Key words** : Analytic Hierarchy Process, Balanced Scorecard, IDEF0, Key Performance Indicator, Performance Measurement, Program Indonesia WiFi (@wifi.id), Scoring System

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Skripsi yang berjudul **“Perancangan dan Pengukuran Kinerja dengan Model *Balanced Scorecard* di Program Indonesia WiFi (@wifi.id)”** ini dengan baik.

Laporan Skripsi ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi Strata-1 dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Laporan Skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari banyak pihak. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu selama penyelesaian Tugas Akhir, yaitu:

1. Kedua orangtua penulis, Bowo Hariyanto dan Dwi Herlina Pujiastuti yang selalu dengan setulus hati memberi kasih sayang yang berlimpah. Terima kasih atas doa-doa yang terus mengalir hingga detik ini.
2. Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu, arahan, serta motivasi yang sangat berguna dalam menyelesaikan Laporan Skripsi.
3. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
4. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku Koordinator Skripsi Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
5. Segenap dosen dan karyawan Jurusan Manajemen Bisnis dan Teknik Industri ITS yang telah membantu dalam proses pembelajaran selama empat tahun masa studi.
6. PT. Telekomunikasi Indonesia, khususnya Telkom Divre V. Pembimbing eksternal selama mengerjakan Skripsi, Mbak putri, Pak Bowo, Pak Pri, Mbak Nita dan Bu Pur, terima kasih atas waktu dan kesediaannya dalam membimbing
7. Kakak saya, Mas Ardo yang pada semester ini juga menyanggah gelar sarjana. Adik saya, Vian yang selalu meramaikan rumah.
8. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis (KMMB) khususnya MB 2011 (Triyoga, Dydy, Galih, Bocin, Hanif, Muti, Dony, Qisthy, Irfan, Fitri, Anggoro,

Yanda, Dea, Fuad, Faisal, Ina, Dinar, Fina, Dhila, Valen, Burhan, Tria, Arsy, Ando, Edwin, Ganis, Mirza, Angger, Andrew, Ucog, Haryo) yang senantiasa menemani penulis dalam menjalani masa perkuliahan dan petualangan menakjubkan ke banyak tempat selama empat tahun terakhir.

9. Keluarga VERESIS, yang menjadi penyemarak suasana dengan segala kisah didalamnya. Kalian adalah cerita yang tidak mungkin terlupakan. Untuk Byra Putra, terima kasih atas dukungan dan waktu yang diberikan.
10. Departemen Hublu HMTI, khususnya HUBLU 12/13 (Mas Agyl, Mas Billy, Mbak Vinda, Mbak Intan, Sasa, Fiska, Fina, Byra, Dhandi, Galih, Devin, dan Gane), terima kasih atas keceriaan dan kehebohan yang tidak pernah terlewatkan.
11. Lab. PSMI, asisten Lab. PSMI, dan para penghuninya yang turut serta berjuang bersama meraih gelar sarjana.
12. Geng reuni SD (Chika, Via, Rachma, Pipit, Cendy), terima kasih atas persahabatan unik semenjak Sekolah Dasar. *see you on top, girls!*
13. Kosan B-8, Kontrakan ME-55, dan Rumah Dydy, sebagai tempat singgah ternyaman.
14. Untuk *Mochiko*, *Hinata*, dan *Nishikigoi*-ku, terima kasih atas pelajaran hidup yang diberikan.
15. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu, terima kasih atas bimbingan, semangat, doa, serta dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, segala saran dan masukan yang membangun dengan senang hati akan penulis terima. Semoga Laporan Skripsi ini bermanfaat bagi masyarakat secara umum dan khususnya bagi dunia manajemen.

Surabaya, Juni 2015

Penulis

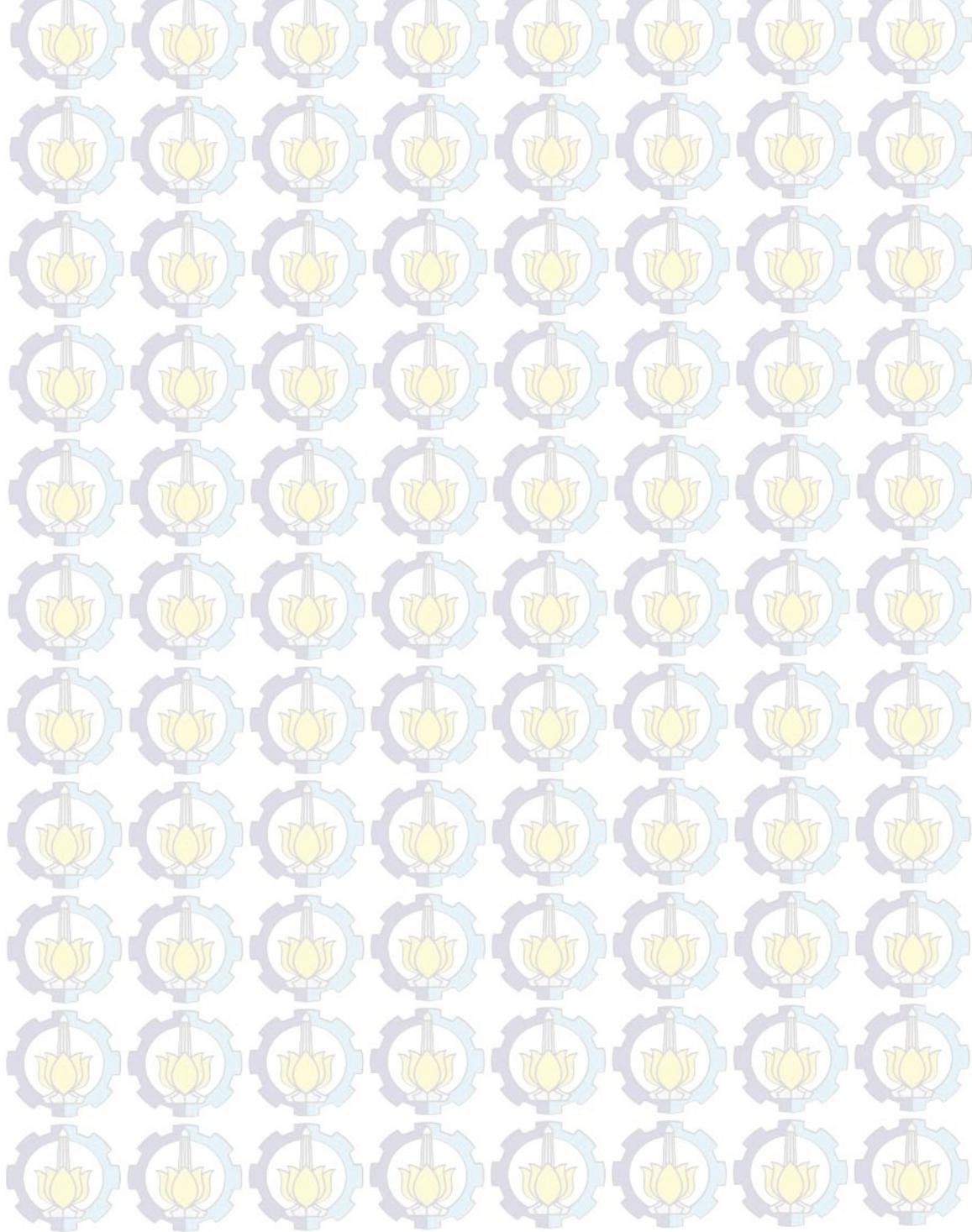
## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Ruang Lingkup.....	5
1.5.1 Batasan.....	5
1.5.2 Asumsi .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1 Bisnis WiFi di Indonesia.....	9
2.1.1 Program Indonesia WiFi (@wifi.id).....	10
2.1.2 Proses Bisnis Program Indonesia WiFi .....	12
2.2 Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	14
2.3 Metode Pemodelan Proses Bisnis .....	20
2.3.1 <i>Integration DEfinition language 0 (IDEF0)</i> .....	21
2.4 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	24
2.5 <i>Analitic Hierarchy Process (AHP)</i> .....	25

2.6	<i>Scoring System</i> .....	27
2.7	<i>Critical Review</i> .....	28
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>31</b>
3.1	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	31
3.2	<i>Flowchart</i> .....	31
3.3	Tahap Identifikasi.....	33
3.4	Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	33
3.5	Tahap Analisis dan Rekomendasi.....	34
3.6	Tahap Kesimpulan dan Saran .....	34
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>		<b>35</b>
4.1	Divisi Wireless Broadband.....	35
4.2	Visi Misi Divisi Wibro .....	36
4.3	Perancangan Desain Pengukuran Kinerja .....	37
4.3.1	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
4.3.2	<i>Strategic Objective</i> .....	42
4.3.3	Proses Bisnis Program Indonesia WiFi dengan IDEF0 .....	44
4.3.4	<i>Key Performance Indicator</i> Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	50
4.3.5	Pembobotan <i>Strategic Objective</i> menggunakan <i>Analytic Hierarchy Process</i> .....	52
4.3.6	Penentuan Target KPI .....	55
4.4	<i>KPI Properties</i> .....	56
4.5	Pengukuran Kinerja Program Indonesia WiFi .....	56
4.6	Evaluasi .....	60
<b>BAB V ANALISIS DAN REKOMENDASI.....</b>		<b>63</b>
5.1	Analisis KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	63
5.1.1	Analisis capaian pemenuhan <i>Service Level Guarante</i> (BP3).....	63

5.1.2	Analisis capaian penurunan jumlah pelanggaran <i>procedure</i> (BP9)	64
5.1.3	Analisis capaian penurunan jumlah keluhan pelanggan (C10)	65
5.1.4	Analisis capaian kecepatan respon <i>customer service</i> (BP1)	66
5.1.5	Analisis capaian perbandingan <i>venue</i> perusahaan dengan kompetitor (C7)	67
5.1.6	Analisis capaian kecepatan penanganan gangguan teknis (BP2)	68
5.1.7	Analisis capaian rata-rata lama penggunaan oleh pengguna Managed Service (C6)	68
5.2	Rekomendasi	69
5.2.1	Mendokumentasikan SOP	69
5.2.2	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> dengan sistem poin	71
5.2.3	Meningkatkan promosi	71
5.2.4	Memperbaiki kualitas jaringan	72
5.2.5	Efisiensi aktivitas	72
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>		<b>73</b>
6.1	Kesimpulan	73
6.2	Saran	74
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		<b>75</b>
<b>Lampiran 1</b>		<b>79</b>
<b>Lampiran 2</b>		<b>80</b>
<b>Lampiran 3</b>		<b>81</b>
<b>Lampiran 4</b>		<b>83</b>
<b>Lampiran 5</b>		<b>85</b>
<b>Lampiran 6</b>		<b>87</b>
<b>Lampiran 7</b>		<b>88</b>
<b>Lampiran 8</b>		<b>89</b>

<b>Lampiran 9</b> .....	<b>90</b>
<b>Lampiran 10</b> .....	<b>91</b>
<b>Lampiran 11</b> .....	<b>92</b>
<b>Lampiran 12</b> .....	<b>103</b>
<b>BIODATA PENULIS</b> .....	<b>105</b>



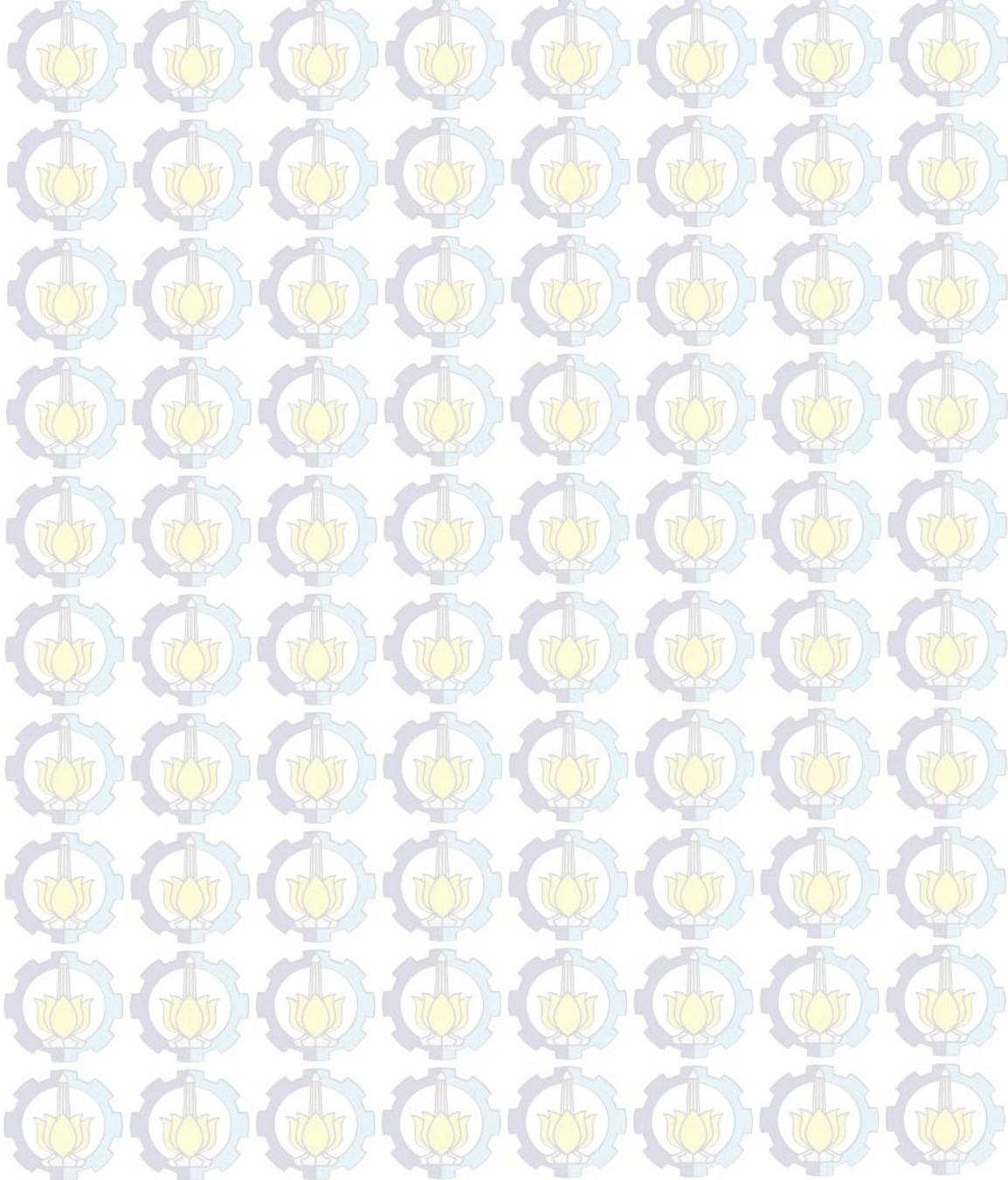
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia tahun 2010-2013 .....	1
Tabel 2. 1 Perbandingan Model Proses Bisnis.....	20
Tabel 2. 2 Tingkat Kepentingan AHP.....	26
Tabel 2. 3 Batas Kategori Warna <i>Traffic Light System</i> .....	27
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 4. 1 Penjelasan <i>Strategic Objective</i> Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ..	43
Tabel 4. 2 Proses Bisnis level 0 Pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	45
Tabel 4. 3 Hubungan KPI dalam IBP.....	50
Tabel 4. 4 <i>Key Performance Indicator</i> Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	51
Tabel 4. 5 Hasil Pembobotan Menggunakan <i>Expert Choice</i> .....	54
Tabel 4. 6 Target KPI.....	55
Tabel 4. 7 <i>KPI Properties</i> (kode KPI: F1) .....	56
Tabel 4. 8 Ketersediaan Data untuk Pengukuran KPI.....	57
Tabel 4. 9 Hasil Pengukuran KPI Program Indonesia WiFi .....	58
Tabel 4. 10 Pengukuran KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Data 2014.....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia tahun 2010-2013 .....	2
Gambar 2. 1 Logo Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	10
Gambar 2. 2 Posisi Divisi Wibro dalam Struktur Organisasi Telkom .....	12
Gambar 2. 3 Proses Bisnis Level 0 Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	12
Gambar 2. 4 Proses Bisnis Level 1 Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	13
Gambar 2. 5 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
Gambar 2. 6 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama .....	17
Gambar 2. 7 <i>Strategy Map</i> .....	19
Gambar 2. 8 <i>Building Blocks</i> dalam IDEF0 .....	21
Gambar 2. 9 <i>Decomposition</i> dalam IDEF0 .....	23
Gambar 2. 10 Tipe <i>Key performance Indicator</i> .....	25
Gambar 2. 11 Bagan Hirarki AHP .....	26
Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> Penelitian .....	32
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Divisi Wireless Broadband (WIBRO) Telkom Witel Jatim Suramadu .....	35
Gambar 4. 2 <i>Alignment</i> Program Utama Telkom Group dan 9 Program Aksi Telkom Witel Jatim Suramadu 2014 (PT. Telkom Indonesia, TBK) .....	37
Gambar 4. 3 <i>Strategy Theme</i> serta <i>Strategic Objective</i> dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	38
Gambar 4. 4 <i>Strategy Map</i> Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	41
Gambar 4. 5 Proses Bisnis Pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Level 0 .....	45
Gambar 4. 6 Proses Bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Level 1 ( <i>Child Diagram</i> ) .....	46
Gambar 4. 7 Proses Bisnis <i>Create Demand</i> (level 2) Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	47
Gambar 4. 8 Proses Bisnis <i>Provisioning</i> (level 2) Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	48
Gambar 4. 9 Proses Bisnis <i>Closing</i> (level 2) Program Indonesia WiFi (@wifi.id) .....	49

Gambar 4. 10 Hirarki Proses Program Indonesia WiFi (@wifi.id).....	53
Gambar 5. 1 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI BP3.....	64
Gambar 5. 2 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI BP9.....	65
Gambar 5. 3 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI C10.....	65
Gambar 5. 4 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI BP1.....	66
Gambar 5. 5 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI C7.....	67
Gambar 5. 6 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI BP2.....	68
Gambar 5. 7 <i>Fishbone diagram</i> penyebab tidak tercapainya KPI C6.....	69



# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan dijelaskan mengenai latar belakang yang mendasari penelitian, rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian, tujuan penelitian, manfaat yang didapat dari penelitian ini, ruang lingkup yang berisi batasan dan asumsi penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

Hubungan antara manusia dengan internet saat ini sudah sangat erat. Kemunculan internet membuka peluang bisnis bagi para penyedia jasa internet atau ISP (*Internet Service Provider*) untuk menjadi penyedia layanan internet bagi masyarakat. ISP merupakan perusahaan penyelenggara jasa internet yang menyediakan jasa layanan koneksi akses internet untuk perorangan, perkantoran, perumahan, sekolah dan lain lain. Di Indonesia sendiri hingga sekarang setidaknya terdapat sekitar 9 ISP yang umum digunakan masyarakat untuk memperoleh layanan data internet. Provider provider tersebut diantaranya adalah Telkom Speedy, First Media, Fastnet, Indosat, XL, Three, AXIS, Smartfren, dan Esia. Masing-masing ISP memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Kekurangan dan kelebihan tersebut bergantung pada kapasitas *bandwidth*, kapasitas jaringan, akses pulsa lokal, kecepatan transfer data, serta teknologi yang digunakan oleh masing-masing ISP.

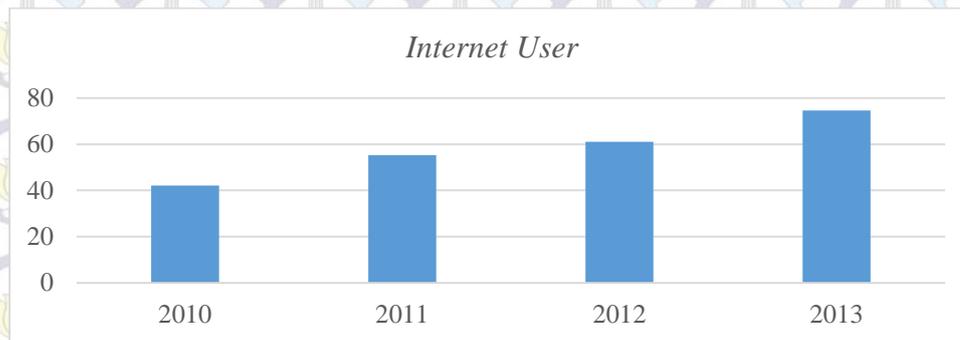
Tabel 1.1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia tahun 2010-2013

<i>In Milion</i>	<i>Year</i>			
	2010	2011	2012	2013
<i>Urban Population</i>	121.16	123.24	123.57	133.73
<i>Urban Family</i>	30.29	30.81	31.61	34.72
<i>Urban Internet User</i>	37.56	50.53	56.38	62.19

(Sumber: Marketeers, 2013)

Tabel 1.1 merupakan tabel jumlah pengguna internet di Indonesia pada tahun 2010-2013. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Markplus dan diterbitkan dalam majalah "Marketeers" pada tahun 2013, populasi penduduk

perkotaan di Indonesia mencapai 133 juta jiwa. Jumlah pengguna internet sendiri mencapai 74 juta jiwa. Hal ini merupakan fakta yang menarik karena internet saat ini tidak hanya digunakan oleh orang dewasa, anak-anak pun juga sudah mahir dalam mengakses internet. Gambar 1.1 adalah grafik jumlah peningkatan pengguna internet di Indonesia tahun 2010-2013.



Sumber: (Marketeers, 2013)

Gambar 1. 1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia tahun 2010-2013

Mobilitas penduduk Indonesia yang semakin meningkat kian menuntut para penyedia layanan internet untuk semakin berinovasi terhadap produk yang akan diluncurkan ke masyarakat. Sejalan dengan meningkatnya teknologi, tuntutan masyarakat pun kini ikut beralih. Masyarakat tidak lagi puas dengan layanan internet di rumah maupun di kantor yang masih menggunakan sistem *dial-up*. Salah satu cara mengakses internet yang paling diminati saat ini adalah yang menggunakan *wireless* LAN dimana proses pengiriman dan penerimaan data akan dilakukan melalui gelombang radio. Dengan kata lain, masyarakat kini lebih senang mengakses internet dengan mengaktifkan WiFi.

Melihat karakteristik masyarakat yang mulai berpindah dari penggunaan internet dengan cara *dial-up* menjadi *wireless* LAN (WiFi), Telkom, sebagai perusahaan BUMN Indonesia, kemudian membuat sebuah program pemasangan titik-titik hotspot yang diberi nama Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ini menyediakan layanan publik yakni internet berbasis teknologi WiFi/Hotspot dalam rangka mendukung program percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia di bidang ICT (*Information and Communication Technologies*) yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Republik

Indonesia. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) merupakan program yang menjawab permintaan masyarakat yang menginginkan akses data dengan kecepatan tinggi (*broadband access*).

Di Kota Surabaya sendiri, Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ini mendukung program pemerintah Kota Surabaya yaitu “*Digital Lifestyle*” sehingga dapat menjadikan Surabaya sebagai *True Broadband City*. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di Surabaya mulai dikerjakan pada pertengahan tahun 2014. Berdasarkan data awal Januari 2015, di Surabaya telah terpasang 418 titik *hotspot* Indonesia WiFi (@wifi.id) yang diberi nama Wifi Corner. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) menjadi salah satu program andalan dari Telkom karena memberikan keuntungan yang selalu meningkat setiap bulannya. Program Indonesia WiFi (wifi.id) ditangani oleh Divisi Wireless Broadband. Pemodelan proses bisnis yang digunakan dalam Indonesia WiFi (@wifi.id) saat ini menggunakan *Data Flow Diagram* (DFD) yakni pemodelan proses bisnis yang standar digunakan di berbagai perusahaan.

Dalam dunia bisnis, saat memasuki persaingan bisnis *red ocean*, dimana pasar yang dibidik sangat besar, tentunya akan ada banyak kompetitor yang ikut bersaing didalamnya. Kompetitor eksternal terbesar yang menjadi saingan dari program ini yaitu super WiFi dari perusahaan Indosat. Peningkatan pelayanan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) harus terus dilakukan agar tidak kalah bersaing melawan kompetitor. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di wilayah Surabaya yang baru berjalan memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan yang ada antara lain program ini belum memiliki desain pengukuran kinerja untuk menjadi acuan penilaian kinerja serta belum ada *Standard Operational Procedure* (SOP) yang baku dalam pemasangan titik Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

Tidak adanya pengukuran kinerja yang baku menyebabkan setiap pekerjaan pemasangan titik Program Indonesia WiFi (@wifi.id) tidak memiliki standar yang baku dalam penilaian kinerjanya. Selama ini pengukuran yang dilakukan tidak dilakukan secara menyeluruh. Penilaian kinerja terbagi di masing-masing bagian seperti penilaian kinerja pada bagian marketing dan bagian operasional. Pengukuran yang terpisah-pisah tidak mampu menilai secara objektif dan tidak mampu menilai secara menyeluruh untuk program Indonesia WiFi (@wifi.id).

Dalam kajian manajemen strategik, pengukuran kinerja (*performace*) memegang peran sangat penting, karena ini tidak saja berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi menjadi ukuran apakah strategi berhasil atau tidak. Apabila organisasi tidak dapat mencapai target, maka diagnosa pertama menunjukkan bahwa strategi tidak berjalan. Pengukuran kinerja, sebagai bagian dari pelaksanaan fungsi *control*, diperlukan di setiap bidang/sistem dan sikluskehidupan organisasi sehingga akan memengaruhi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi (Chatab, 2007). Dalam pengukuran kinerja saat ini, model BSC adalah model pengukuran kinerja yang paling populer digunakan di banyak perusahaan. Induk perusahaan Telkom sendiri telah menerapkan metode BSC pada pengukuran kinerjanya.

Alasan memilih Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di Surabaya sebagai objek amatan dalam penelitian ini adalah karena terdapat beberapa masalah yang terjadi dalam pelaksanaannya dimana salah satu sebab dari permasalahan tersebut diindikasikan karena tidak adanya pengukuran kinerja yang baku dalam program ini. Pemilihan wilayah Surabaya dalam penelitian ini karena Surabaya merupakan salah satu kota besar di Indonesia. Selain itu, dan dalam periode pemerintahan kota 2010-2015, Surabaya memiliki visi untuk menjadi “*smart city*” dimana pemerintah kota sedang menggalakkan penggunaan internet sebagai media pendukung di berbagai sektor. Berdasarkan latar belakang tersebut, diangkat skripsi dengan judul **“Perancangan dan Pengukuran Kinerja dengan Model *Balanced Scorecard* di Program Indonesia WiFi (@wifi.id)”**. Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di wilayah Surabaya lebih efisien dan terukur.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga. Permasalahan tersebut antara lain bagaimanakah proses bisnis pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id), apa sajakah *Key Performance Indicator* (KPI) pada program tersebut, serta bagaimanakah performansi kinerja pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id) jika diukur dengan model KPI yang diusulkan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Beberapa hal yang menjadi tujuan penulis dalam penelitian:

1. Mengidentifikasi proses bisnis pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id) khususnya pada perspektif proses bisnis internal.
2. Merancang desain pengukuran kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dengan model *Balanced Scorecard*.
3. Mengukur dan mengevaluasi kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang bisa didapatkan dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi pihak Telkom Indonesia, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dalam menyusun KPI dan menjadi bahan evaluasi pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id).
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan khususnya pada bidang *performance measurement*.
3. Bagi umum, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan alternatif referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5 Ruang Lingkup**

Sub-bab ruang lingkup penelitian ini terdiri dari batasan dan asumsi penelitian yang dilakukan. Berikut dijelaskan mengenai batasan dari penelitian ini.

#### **1.5.1 Batasan**

1. Objek penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Suramadu.
2. Data yang digunakan adalah data pada tahun 2014.
3. Penelitian ini berfokus pada Divisi Wibro (Wireless Broadband), divisi yang berhubungan langsung dengan Program Indonesia WiFi (@wifi.id).
4. Penelitian dilakukan hingga tahap evaluasi dan rekomendasi program kerja untuk perbaikan kinerja.

### **1.5.2 Asumsi**

Dalam penelitian ini diasumsikan tidak ada perubahan strategi dalam PT. Telkom Witel Jatim Suramadu, perusahaan yang menjadi objek amatan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan berisi tentang rincian isi laporan penelitian, yang secara ringkas menjelaskan masing-masing bab dari laporan. Berikut adalah penjelasan sistematika penulisan penelitian:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai apa yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang akan dibahas dalam laporan penelitian, tujuan dan manfaat penulisan laporan, ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi yang dipergunakan dalam penulisan laporan, serta sistematika penulisan dari laporan penelitian.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dibahas lebih jauh mengenai teori dan studi literatur yang menjadi landasan penulis untuk memperkuat pemahaman dan menentukan metode penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Adapun literatur yang dipergunakan adalah yang berhubungan dengan bisnis WiFi di Indonesia, Proses Bisnis, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC), Metode Pemodelan Proses Bisnis, *Integration Definition language 0* (IDEF0), *Key Performance Indicator* (KPI), *Analytical Hierarchi Process* (AHP), *Scoring System*, serta *Critical Review* sebagai pembanding dan acuan dalam penelitian ini. Dengan adanya studi literatur, diharapkan penulis memiliki pedoman yang kuat dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai waktu dan lokasi penelitian serta tahap-tahap yang dilakukan dalam melakukan penelitian. Dalam bab metodologi penelitian ini juga akan disertakan diagram alur pengerjaan penelitian. Tahapan dalam metodologi akan dijadikan pedoman agar dapat melakukan penelitian secara sistematis dan terarah.

#### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai data-data yang dapat dan kemudian diolah. Data-data tersebut antara lain profil Divisi Wireless Broadband, Visi dan Misi Telkom Witel Jatim Suramadu, *Strategic Objective*, pemodelan *Internal Business Process* (IDEF0), *Key Performance Indicator*, pembobotan menggunakan AHP, penentuan target, pengukuran kinerja dan evaluasi.

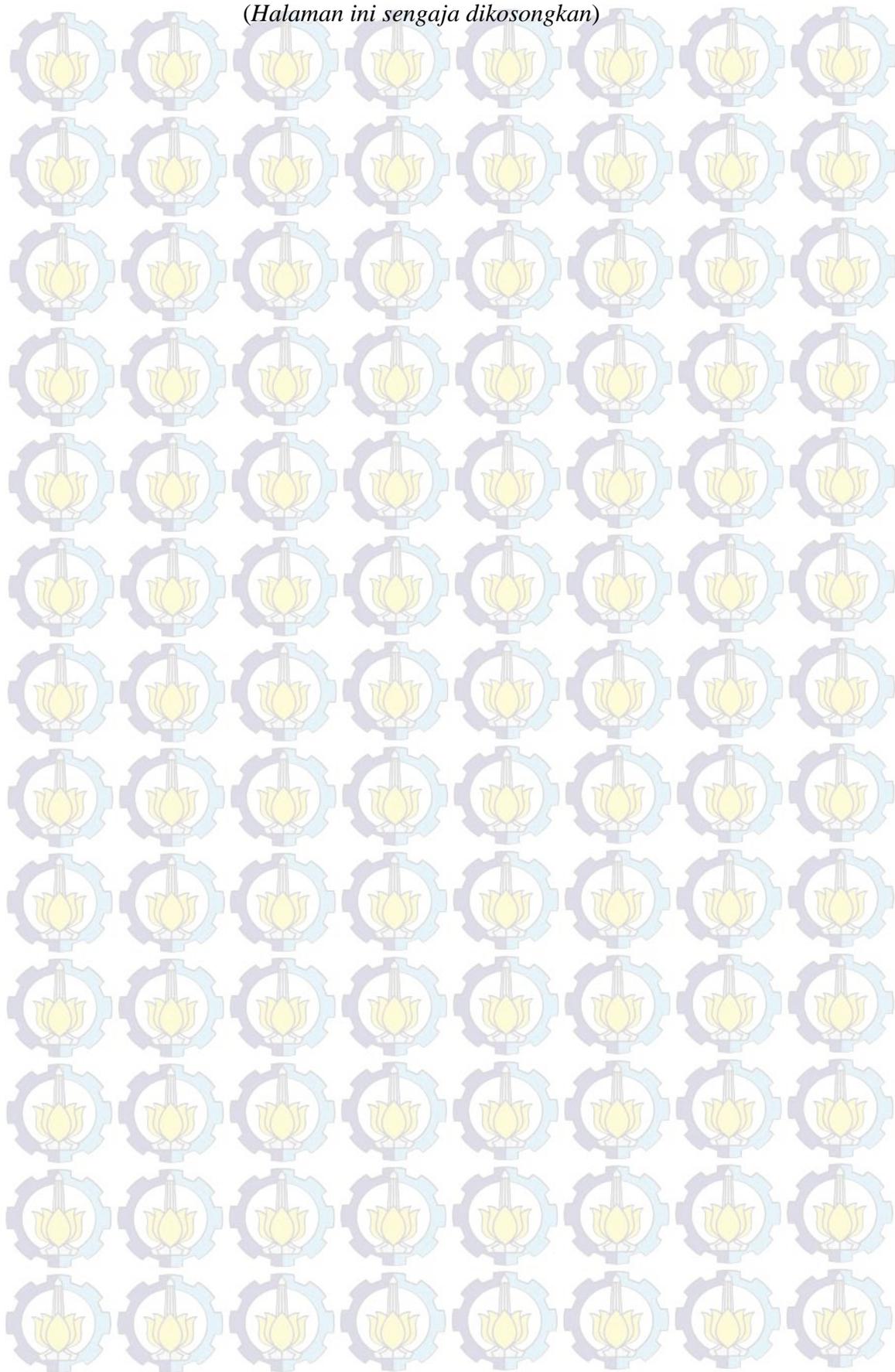
#### **BAB V ANALISIS DAN REKOMENDASI**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang didapatkan oleh penulis setelah melalui tahap mengumpulkan dan pengolahan data. Dalam bab ini, data yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut. Analisis yang akan dilakukan penulis meliputi analisis pencapaian KPI yang masih jauh dari target.

#### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini penulis akan menarik kesimpulan dan memberikan saran dari penelitian yang telah dilakukan.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dibahas lebih jauh mengenai landasan teori dan studi literatur yang digunakan oleh penulis dalam pelaksanaan penelitian ini untuk memeperkuat pemahaman penulis serta sebagai landasan dalam menentukan metodologi penelitian yang sesuai. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai bisnis WiFi di Indonesia, Proses Bisnis, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC), Metode Pemodelan Proses Bisnis (IDEF0), *Key Performance Indicator* (KPI), *Analytical Hierarchi Process* (AHP), *Scoring System*, serta *Critical Review* sebagai pembanding dan acuan dalam penelitian ini.

#### **2.1 Bisnis WiFi di Indonesia**

Perusahaan penyedia ISP (*Internet Service Provider*) sudah sangat banyak di Indonesia. Beberapa diantaranya adalah First Media, Telkomspeedy, Fastnet, Indosat, XL, Three, AXIS, Smartfren, dan Esia. Bisnis internet kini mulai terbagi bagi berdasarkan karakteristik cara pemakaiannya. Beberapa ISP menyediakan layanan internet yang dapat digunakan untuk menelepon dan berkirim pesan (provider kartu seluler), ada juga yang menyediakan layanan internet bersama dengan saluran TV kabel, dan yang terbaru, kini ada juga bisnis WiFi dimana pelayanan yang diberikan hanyalah berfokus pada akses internet *hotspot*. Konsumen dalam mendapatkan layanan internet harus menggunakan perangkat yang memiliki fitur WiFi. Pada jenis bisnis ini, yang menjadi keutamaan adalah kecepatan transfer data.

Pada perusahaan Telkom Indonesia, bisnis WiFi mulai dikembangkan pada tahun 2013 dan diberi nama Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Berbeda dengan karakteristik bisnis penyedia layanan internet lainnya, bisnis WiFi di Indonesia tergolong masih belum banyak pesaingnya. Area bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id) saat ini mencakup hampir seluruh kota di Indonesia. Jenis bisnis WiFi yang mencakup area nasional ini tergolong baru di Indonesia dan masyarakat masih belum banyak yang menggunakannya.

Berbicara tentang kompetitor, setiap perusahaan penyedia ISP merupakan kompetitor dari bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Sedangkan kompetitor utama yang merupakan kompetitor sejenis dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id) milik Telkom adalah Indosat Super WI-FI milik perusahaan Indosat.

### 2.1.1 Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) merupakan jaringan akses *wireless broadband* yang diharapkan menjadi media untuk menikmati layanan internet berkecepatan tinggi (*Up to 100 Mbps*) serta berbagai layanan multimedia lainnya ([www.my.telkom.co.id](http://www.my.telkom.co.id)). Program Indonesia WiFi (@wifi.id) merupakan salah satu layanan internet publik tanpa kabel menggunakan teknologi Wi-Fi / *hotspot* yang disediakan Telkom Group atau operator yang bekerjasama dengan Telkom. Teknologi yang diusung berdasarkan IEEE 802.11b/g/n menggunakan standarisasi kerja di frekuensi 2, 4 Ghz dengan kecepatan sampai dengan 72 Mbps ke *access point* dan dari *access point* menuju *gateway* internet berdasarkan kinerja terbaik. Gambar 2.1 adalah logo dari Program Indonesia Wifi (@wifi.id).



Gambar 2. 1 Logo Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) menggunakan teknologi Wireless Fidelity (WiFi) terbaru berdasarkan pada spesifikasi IEEE 802.11 yang populer digunakan untuk menghubungkan antar komputer, *smartphone*, laptop dan perangkat lainnya, serta menghubungkan komputer dan perangkat lain ke internet atau ke jaringan kabel (*ethernet*) LAN. Teknologi ini sudah dilengkapi dengan sistem kontrol dan monitoring terpadu menjadikan Program Indonesia WiFi

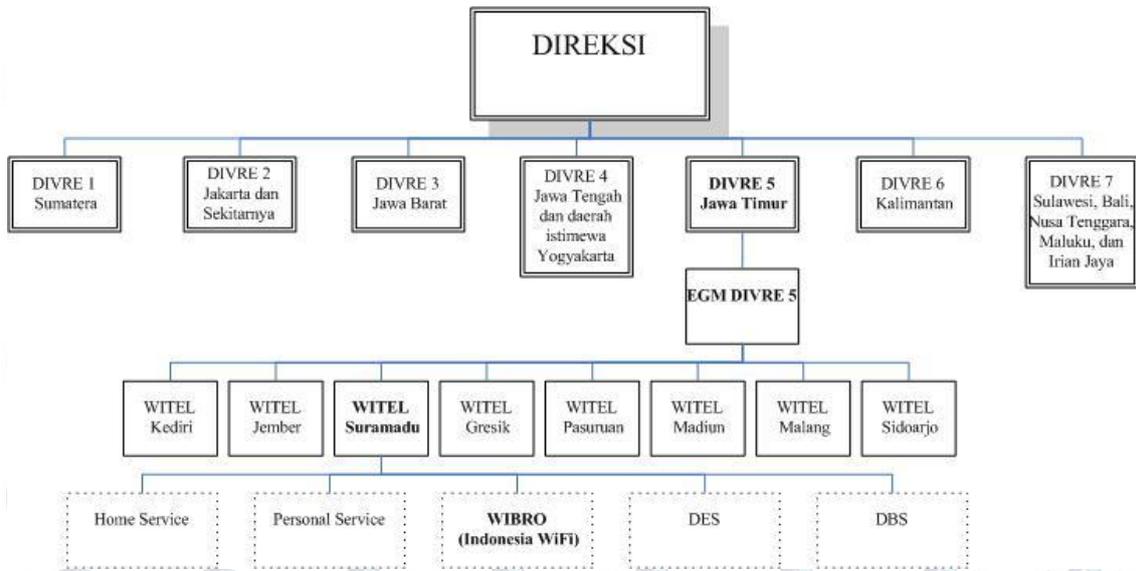
(@wifi.id) dapat menyalurkan lebih dari satu layanan *broadband* dengan tingkat kualitas masing-masing yang dapat dijamin.

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) terbagi menjadi dua jenis yaitu Wifi Corner dan Managed Service. Wifi Corner merupakan titik-titik *hotspot* yang dibangun oleh Telkom sebagai tempat untuk mengakses internet dengan kecepatan tinggi dimana dalam penggunaannya pelanggan dapat menggunakan voucher yang disebut *spin card* atau bisa juga menggunakan pulsa dari operator yang bekerjasama dengan Telkom. Hingga saat ini, terdapat lebih dari enam ribu WiFi corner yang tersebar di seluruh kota di Indonesia.

Jenis Managed Service pada Indonesia WiFi (@wifi.id) merupakan saluran WiFi yang hampir sama dengan Program Speedy milik Telkom yakni area WiFi pribadi milik perseorangan dimana pembayarannya tetap setiap bulan. Yang membedakan, Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Managed Service tidak membutuhkan telepon rumah seperti halnya Program Speedy.

Secara umum, Telkom memiliki tiga lini bisnis utama. Lini bisnis tersebut antara lain telepon rumah, internet, dan TV kabel. Bisnis internet menjadi andalan utama dari Telkom saat ini. Dua program besar yang termasuk didalam bisnis internet Telkom adalah Program Speedy dan Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Program Indonesia WiFi (@wifi.id) mulai tahun 2014 menjadi salah satu prioritas Telkom untuk target pelanggan individu (*end customer*). Untuk wilayah Surabaya, Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ditangani oleh Witel Suramadu yang berada di bawah Telkom Divre V. Operasional pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) berada dibawah Divisi Wibro (*Wireless Broadband*).

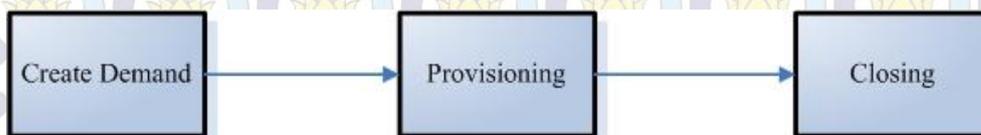
Divisi Wibro dalam struktur organisasi diatas menangani masalah operasional dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Bagian lain yang terkait dalam Program Indonesia WiFi (@wifi.id) antara lain Divisi Personal Service, Divisi Business Service (DBS), Divisi Akses, dan Divisi Finance. Divisi Personal Service dan DBS berkaitan dengan pemasaran Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Divisi Akses adalah divisi yang menangani jaringan. Sedangkan Divisi Finance adalah divisi yang menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan dari aktivasi (pemasangan) Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Gambar 2.2 adalah posisi divisi wibro dalam struktur organisasi Telkom.



Gambar 2. 2 Posisi Divisi Wibro dalam Struktur Organisasi Telkom

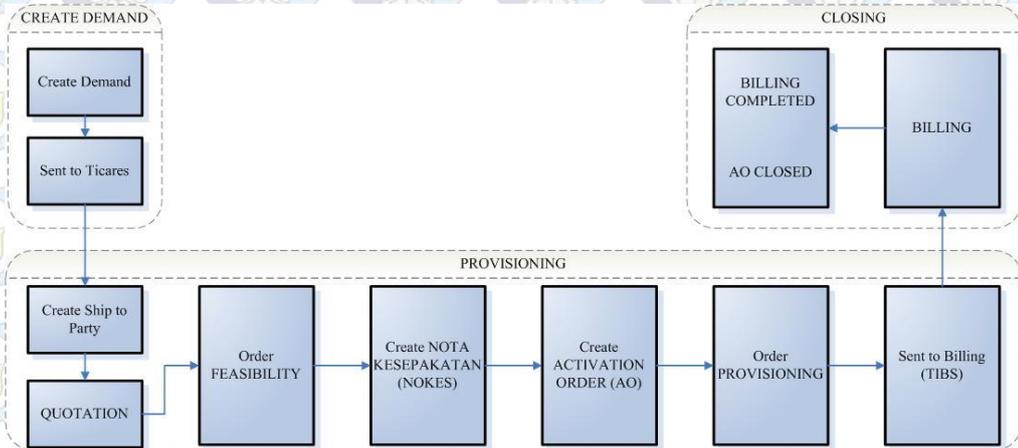
### 2.1.2 Proses Bisnis Program Indonesia WiFi

Secara keseluruhan, proses Program Indonesia WiFi (@wifi.id) terbagi kedalam tiga tahap besar yakni tahap *Create demand*, *Provisioning*, dan *Closing*. Pada proses *Create demand*, perusahaan mencari serta menentukan titik-titik potensial untuk dipasang Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Tahap *Provisioning* yang merupakan proses inti proses pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) adalah proses yang menjadi tanggung jawab Divisi Wibro dimana kegiatannya sebagian besar adalah kegiatan operasional. Di tahap terakhir, yakni tahap *Closing*, merupakan tahap dimana Program Indonesia WiFi (@wifi.id) sudah bisa diaktifkan. Dalam tahap *Closing* ini, akan muncul *billing* yang terintegrasi dengan sistem dan bagian bagian yang terkait. Ketiga tahap yang terdiri dari *Create demand*, *Provisioning*, dan *Closing* dapat dikategorikan kedalam proses bisnis level 0 seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut.



Gambar 2. 3 Proses Bisnis Level 0 Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Ketiga tahap besar tersebut dapat dipecah lagi dan diidentifikasi proses proses yang ada di dalamnya. Hasil dari identifikasi masing-masing proses besar diatas di-*breakdown* menjadi proses bisnis level 1. Gambar 2.4 berikut adalah bagan proses bisnis level 1 Program Indonesia WiFi (@wifi.id).



Gambar 2. 4 Proses Bisnis Level 1 Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

*Business Process* atau proses bisnis memiliki definisi yang cukup beragam. (Davenport, 1993) Mendefinisikan proses bisnis sebagai aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Sedangkan (Hammer dan Champy, 1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan *output* yang bermanfaat/bernilai bagi pelanggan. Menurut (Christianti J. dan Saputra, 2013), proses bisnis adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan yang terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah demi mencapai tujuan tertentu dari sebuah perusahaan. Menurut (Strnald, 2005) proses bisnis merupakan serangkaian kegiatan yang dikoordinasikan secara dinamis atau tugas-tugas yang terkait harus dilakukan untuk memberikan nilai pelanggan atau untuk memenuhi tujuan strategis lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *business process* atau proses bisnis adalah serangkaian kegiatan atau tugas secara logis dan saling terkait yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai hasil (tujuan) yang diinginkan.

Untuk mempermudah memahami gambaran secara menyeluruh mengenai proses bisnis yang ada dalam perusahaan, biasanya setiap proses akan digambarkan diagram alirnya. Diagram tersebut mempermudah perusahaan untuk mengevaluasi titik-titik yang kurang efisien. Fungsi memetakan proses bisnis yang paling utama yakni untuk mempermudah dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi di perusahaan.

## **2.2 Pengukuran Kinerja**

Pengertian pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2005) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa metode untuk mengukur kinerja diantaranya *Balanced Scorecard (BSC)*, *Integrated Performance Measure System (IPMS)*, *Economic Value Added (EVA)*, *Market Value Added (MVA)*, dan Rasio Profitabilitas.

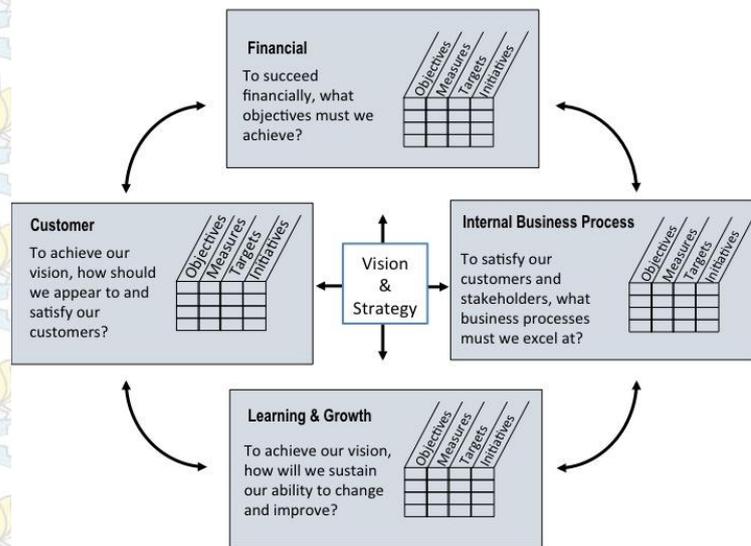
### **2.2.1 *Balanced Scorecard (BSC)***

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* yang berarti seimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu nilai. Menurut (Hansen dan Mowen, 2006) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional. Sedangkan menurut (Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, 2007) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Lain halnya dengan (Anthony dan Govindarajan, 2003) yang mengartikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi melalui 4 perspektif dasar, yakni perspektif keuangan,

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

*Balance Scorecard* adalah sebuah konsep manajerial yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di awal tahun 1992. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Dalam *Balance Scorecard* terdapat empat perspektif yang akan dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi (Kaplan dan Norton, 2000). Empat perspektif tersebut adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, serta organisasi. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen ditunjukkan dalam Gambar 2.5.



Gambar 2. 5 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Kelebihan dari metode *Balanced Scorecard* antara lain pengukuran ini bersifat komperhensif karena mencakup semua aktivitas perusahaan baik internal dan eksternal (perspektif pelanggan), setiap perspektif saling terkait mulai dari perspektif *learning and growth* hingga perspektif *financial*, dan setiap indikator kinerja diturunkan berdasarkan visi dan misi yang akan dicapai. Keempat perspektif tersebut menjadi suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam *Balanced Scorecard*. Empat perspektif dalam *Balanced scorecard* mampu merepresentasikan seluruh perspektif dalam bisnis *profit* maupun *non-profit*.

## 1. Perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham)

Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan, yakni pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan *Balanced Scorecard* membantu tercapainya tujuan tersebut. *Balanced Scorecard* dapat membuat tujuan finansial menjadi eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup yang berbeda (Kaplan dan Norton, 2000). Dalam perspektif finansial, *scorecard* memungkinkan para manajer untuk menetapkan ukuran untuk mengevaluasi keberhasilan perusahaan juga variabel yang dianggap penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Semua tujuan dan ukuran dalam perspektif *scorecard* yang lain harus saling terkait dengan pencapaian berbagai tujuan di dalam perspektif finansial. Untuk tujuan finansial jangka pendek, dapat dilihat melalui peningkatan produktifitas hingga mencapai titik optimal, serta perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset.

Tujuan finansial masing-masing perusahaan mungkin akan berbeda-beda sesuai dengan tahapan siklus hidup bisnis yang sedang dialami perusahaan. Secara sederhana, (Kaplan dan Norton, 2000) membagi siklus hidup bisnis dalam tiga tahap, yakni bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

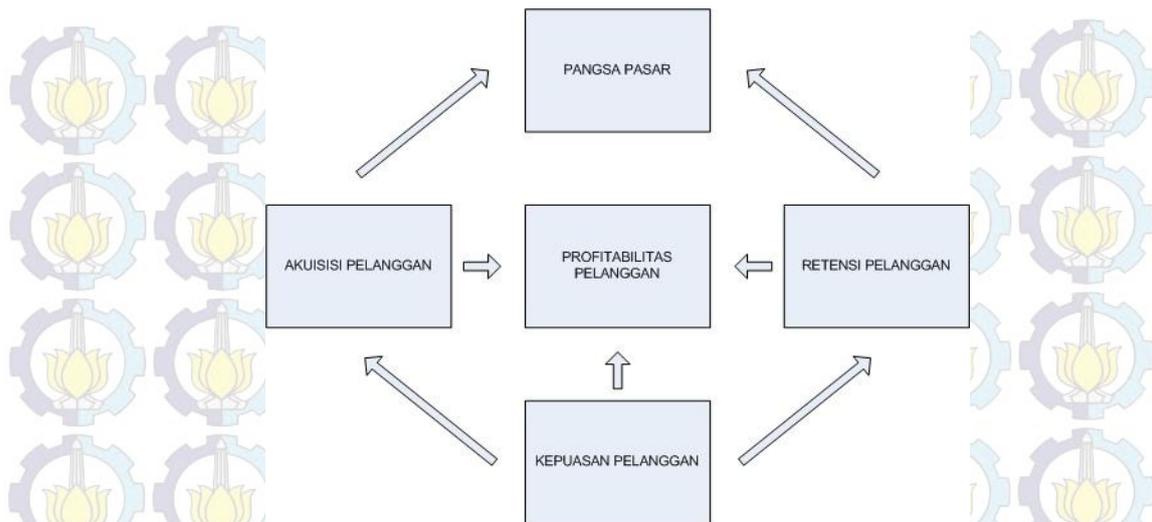
## 2. Perspektif pelanggan (*customers*)

Dalam perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen yang telah ditetapkan ini akan mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan organisasi. Dalam perspektif pelanggan, ada lima atribut utama pengukuran dan tiga atribut diluar kelompok atribut utama (Kaplan dan Norton, 2000). Lima atribut utama dalam perspektif pelanggan ditunjukkan pada gambar

### 2.6.

#### a. Pangsa Pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit *volume* yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.



Gambar 2. 6 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama

b. Retensi Pelanggan

Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan prosentase jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah: survei melalui surat, wawancara telepon, maupun melalui wawancara perseorangan.

e. Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan sasaran pelanggan mana yang memberikan keuntungan dan sasaran pelanggan mana yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pengukuran terhadap profitabilitas pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC)

Terdapat tiga atribut diluar kelompok atribut utama dalam perspektif pelanggan antara lain atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan, serta citra dan reputasi.

### 3. **Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*)**

Dalam sudut pandang operasional, setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu, mengurangi lama siklus, meningkatkan hasil, memkasimalkan *output*, dan menekan biaya dalam setiap proses bisnis perusahaan. Pada *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit perusahaan. Secara umum, (Kaplan dan Norton, 2000) membaginya dalam tiga prinsip dasar, yaitu:

#### a. Proses inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

#### b. Proses operasi

Proses operasi merupakan langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik. Proses operasi adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara umum telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

#### c. Proses layanan purna jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan memiliki strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa misalnya garansi, penggantian produk yang rusak, dan lain sebagainya.

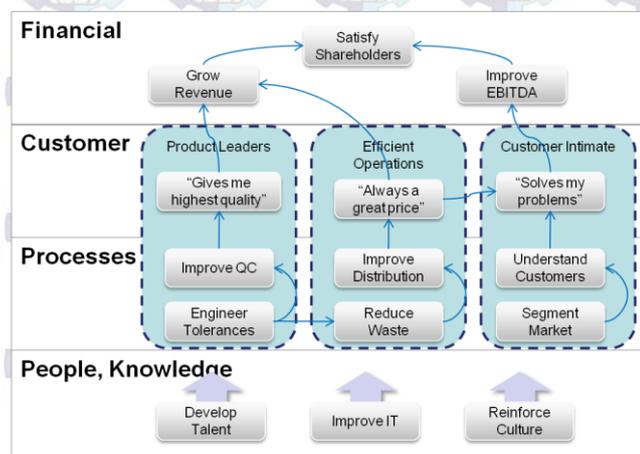
### 4. **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*)**

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif sebelumnya (Kaplan dan Norton, 2000). Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang baik dalam tiga perspektif *scorecard* lainnya. Menurut (Kaplan dan Norton, 2000) terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga kategori tersebut adalah kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan fokus pengukuran pada *balanced scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis (Gaspersz, 2013), seperti:

- mengklarifikasi dan menerjemahkan visi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan
- mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategik dengan ukuran-ukuran kinerja kunci (*Key Performance Indicators*)
- merencanakan, menetapkan target, menyelaraskan dan mengintegrasikan inisiatif-inisiatif (program-program) strategik untuk peningkatan kinerja
- mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategik untuk peningkatan terus-menerus di masa yang akan datang

Menurut (Vanany, 2003) didalam merancang sistem pengukuran kinerja dengan model BSC akan dihasilkan tiga hal yaitu: strategi objektif, *Key Performance Indicator* (KPI), dan *Strategy Map*. Strategi objektif adalah bagaimana organisasi menjalankan operasionalnya agar tercapai tujuan perusahaan, sedangkan KPI merupakan ukuran kinerja yang dapat diukur dan mampu merepresentasikan strategi objektif yang hendak dicapai. *Strategy Map* memperlihatkan hubungan sebab akibat dari strategi objektif yang diawali dari strategi objektif pada perspektif *Learning and Growth* sampai ke strategi objektif pada perspektif *Financial*. *Strategy Map* memberikan sajian visual dari tujuan objektif dan saling keterkaitan dari tujuan objektif tersebut didalam meningkatkan kinerja organisasi. Gambar 2.7 adalah contoh gambar *strategy map* oleh (Strategy Management Institute, 2014)



(Sumber: Strategy Management Institute, 2014)

Gambar 2. 7 *Strategy Map*

Dengan adanya *Strategy Map*, para manajer dengan mudah melakukan evaluasi apakah berhasil atau gagal strategi yang dipilih. Rencana tindakan selanjutnya, keputusan strategis yang akan dibuat, target kedepan yang harus dipatok dan tolok ukur lainnya yang diperlukan selanjutnya dapat dirumuskan oleh para manajer dengan bantuan *Strategy Map*.

Di dalam sistem manajemen stratejik (*strategic management system*), ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *Balanced Scorecard* berada pada tahap implementasi. Fungsi *Balanced Scorecard* di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan *feedback* tentang kinerja manajemen.

### 2.3 Metode Pemodelan Proses Bisnis

Sebuah model proses bisnis adalah ringkasan representasi dari proses bisnis yang menjadi replika dari proses bisnis yang ada di lapangan (Yusuf dan Smith, 1996). Metode pemodelan proses bisnis berfungsi untuk memudahkan setiap anggota organisasi atau perusahaan dalam menggambarkan keseluruhan bisnis yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut secara berurutan. Sebuah pemodelan proses bisnis teknik memodelkan empat perspektif proses bisnis, yaitu: *functional*, *behavioral*, *organizational*, dan *informational*. Teknik pemodelan yang dipilih disesuaikan tujuan pemodelan.

Ada banyak metode pemodelan proses bisnis yang bisa digunakan dalam membuat pemodelan proses bisnis. Beberapa contoh pemodelan proses bisnis diantaranya adalah metode *Inegration DEFinition Language 0 (IDEF0)*, *Event-driven Process Chain (EPC)*, dan *Business Process Modeling Notation (BPMN)*. Tabel 2.1 adalah perbandingan model proses bisnis.

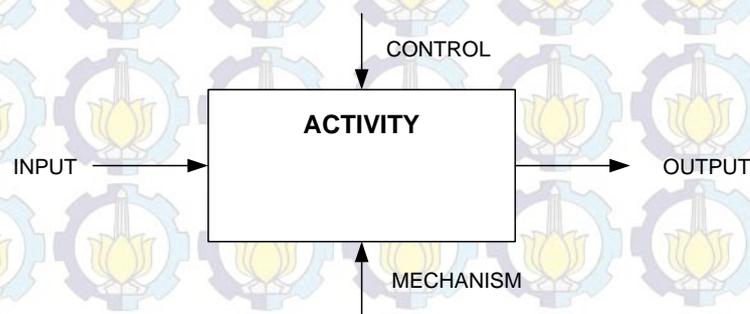
Tabel 2. 1 Perbandingan Model Proses Bisnis

<i>Model Proses Bisnis</i>	<i>Process Perspectives</i>			
	<i>Functional</i>	<i>Behavioral</i>	<i>Organizational</i>	<i>Informational</i>
<i>IDEF0</i>	<i>Yes</i>	<i>No</i>	<i>Limited</i>	<i>Limited</i>
<i>EPC</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
<i>BPMN</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>

IDEF0 menangkap perspektif proses informasi sampai batas tertentu. EPC dan BPMN adalah dua teknik pemodelan yang menangkap perspektif informasi. Namun, untuk model BPMN perspektif informasi adalah opsional. EPC adalah satu-satunya teknik pemodelan yang menangkap perspektif proses informasi bersama dengan perspektif fungsional, perilaku dan organisasi. meskipun demikian, model IDEF0 merupakan pemodelan yang dianggap paling sesuai dalam membantu mengetahui keseluruhan proses bisnis serta melihat hubungan proses bisnis dengan KPI karena setiap aktivitasnya dijelaskan *input*, *output*, *control*, dan *mechanism*-nya.

### 2.3.1 *Integration DEFinition language 0 (IDEF0)*

IDEF0 (*Integration DEFinition language 0*) adalah suatu metode pemodelan sistem berbasis SADT (*Structured Analysis and Design Technique*), yang dikembangkan oleh SofTech, Inc. dan Douglas T. Ross. Menurut Davis 1995 dalam (Kusumawati, et al., 2014) IDEF0 dibuat sebagai salah satu hal yang harus dibuat dalam melakukan usaha perbaikan sistem karena mendeskripsikan fungsi yang ada dan menunjukkan apa saja yang diperlukan untuk menjalankan suatu fungsi dan apa yang akan dihasilkan suatu fungsi. Gambar 2.8 adalah *Building Blocks* dalam IDEF0.



Gambar 2. 8 *Building Blocks* dalam IDEF0

Beberapa komponen utama yang ada dalam IDEF0 (Christianti J. dan Saputra, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Aktivitas, yaitu komponen suatu sistem yang menjalankan atau melakukan suatu tindakan.

b. ICOM, yaitu komponen suatu sistem yang dipergunakan oleh suatu aktivitas.

ICOM terdiri dari:

1. *Input*: sesuatu yang ditransformasikan oleh suatu aktivitas.
2. *Control*: sesuatu yang menentukan bagaimana suatu aktivitas terjadi tetapi tidak ditransformasikan olehnya.
3. *Output*: sesuatu yang dihasilkan oleh aktivitas
4. *Mechanism*: orang, fasilitas, mesin, atau lainnya yang menjalankan aktivitas.

IDEF0 memandang suatu sistem sebagai sesuatu yang terdiri dari kumpulan aktivitas yang menggunakan ICOM-ICOM untuk mewujudkan tugas-tugasnya.

Aktivitas dan ICOM merupakan komponen penyusun sistem yang harus diidentifikasi dalam pembentukan model. Dengan kata lain, model dari suatu sistem dengan menggunakan metode IDEF0 adalah merupakan penggambaran aktivitas dan ICOM suatu sistem.

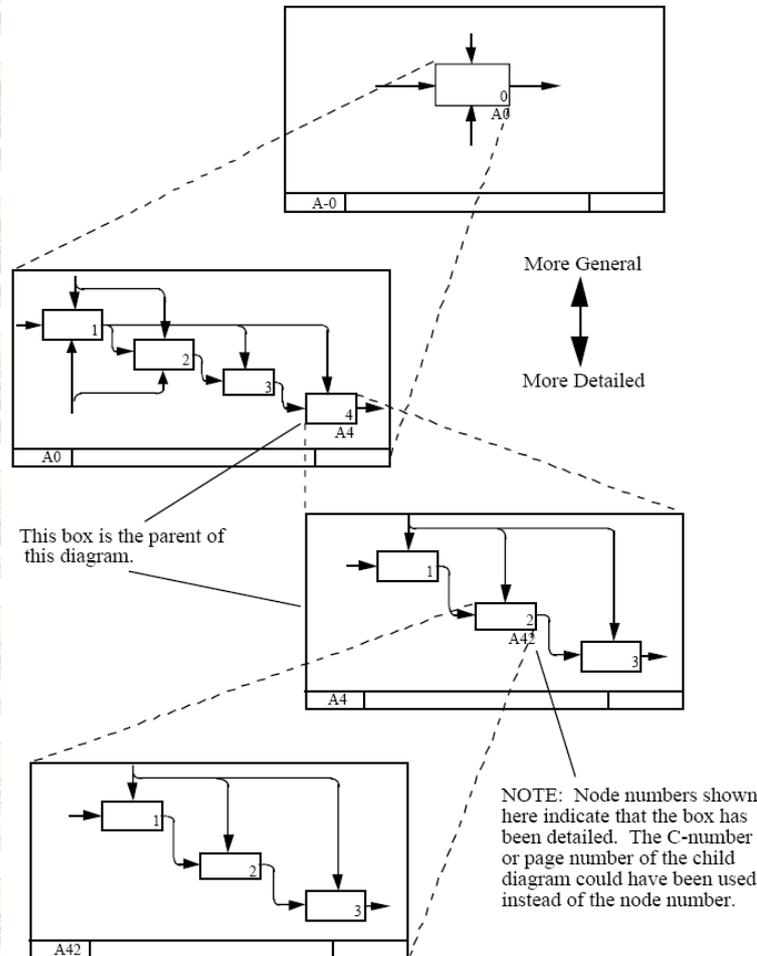
Penggambaran model dalam IDEF0 dilakukan secara bertingkat (hirarki) mulai dari aktivitas umum sampai rinciannya. Pada tingkat tertinggi disebut *Context Page* yang berisi satu aktivitas yang menunjukkan seluruh sistem sebagai satu aktivitas dan memperlihatkan pula *interface* sistem dengan lingkungannya. *Context Diagram* juga biasa disebut Diagram A0 atau *Parent Diagram*.

Pada tingkatan berikutnya dibuat *Decomposition Page* atau *Child Diagram* yang merupakan rincian lebih jauh dari sistem. Setiap penjabaran dalam *Decomposition Page* dinamakan diagram A1, diagram A2, diagram A3, dan seterusnya. Setiap ICOM yang muncul pada suatu *Parent Diagram* akan dirinci pada *Child Diagram*. *Child Diagram* akan terus dibentuk sampai tingkatan di mana proses berbentuk algoritma pengerjaan aktivitas tersebut.

Menurut (Christianti J. dan Saputra, 2013) IDEF0 memiliki beberapa karakteristik seperti:

- Komprehensif dan ekspresif, mampu merepresentasikan secara grafik berbagai bisnis, pabrik, dan jenis perusahaan lainnya disetiap level detail.
- Bahasa yang sederhana, menyediakan ekspresi yang tepat dan presisi, dan meningkatkan konsistensi penggunaan dan interpretasi.

- o Meningkatkan komunikasi antara sistem analis, pengembang, dan pengguna melalui pembelajaran yang mudah dan penjelasan yang terperinci pada setiap bagian dokumen.
- o Telah di uji dan terbukti, melalui penggunaannya bertahun-tahun di angkatan udara dan proyek pengembangan pemerintah lainnya, juga industri.



Gambar 2. 9 *Decomposition* dalam IDEF0

Gambar 2.9 adalah contoh *decomposition* dalam IDEF0. Metode IDEF0 dalam menggambarkan suatu bisnis proses memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Menurut Davis 1995 dalam (Christianti J. dan Saputra, 2013) kelebihan metode IDEF0 adalah sebagai berikut:

1. Metode ini dapat menggambarkan secara efektif kedetailan suatu sistem dan aktifitasnya.
2. IDEF0 menyediakan abstraksi dari waktu, urutan, dan logika keputusan.

3. Menyediakan pendeskripsian yang tepat untuk suatu sistem dengan menggunakan ICOM (*Input, Controls, Output, Mechanism*).
4. Sifat hirarki dari IDEF0 memungkinkan sistem untuk menyaring dengan tingkat detail yang lebih tinggi, sampai dengan model tersebut sedeskriptif mungkin untuk tugas pengambilan keputusan.

Sedangkan kelemahan IDEF0 menurut Davis 1995 dalam (Christianti J. dan Saputra, 2013) antara lain:

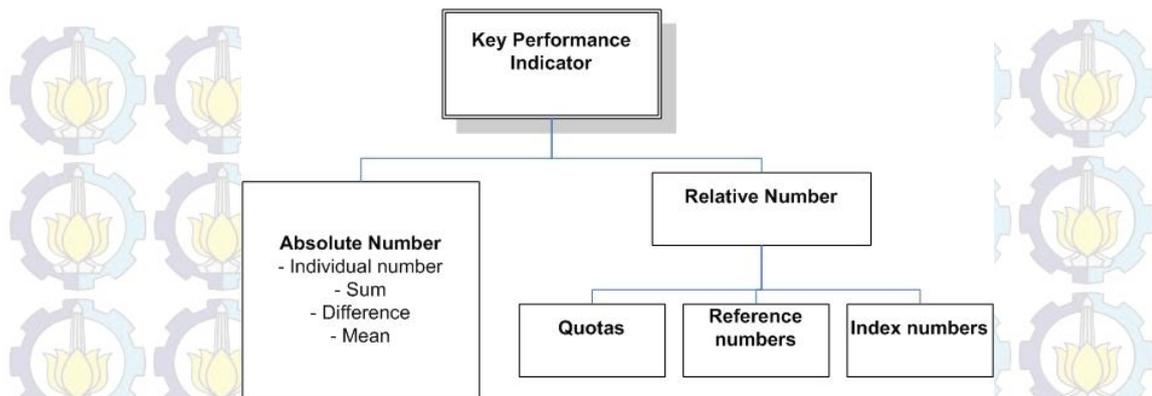
1. IDEF0 terlalu langsung menggambarkan permasalahannya sehingga mungkin hanya *expert* saja yang dapat memahaminya.
2. Seringkali menyebabkan salah interpretasi sebagai penggambaran urutan aktivitas.
3. Sulit dipahami oleh seseorang yang kurang memahami sistem tersebut untuk menghindari keabstrakan urutan aktivitas, waktu, dan logika keputusannya.

#### **2.4 Key Performance Indicator (KPI)**

*Key Performance Indicator* secara bahasa berarti indikator kinerja kunci (utama). Dalam pengertiannya, banyak yang telah mendefinisikan makna dari KPI ini. Menurut (Parmenter, 2012) *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan serangkaian langkah-langkah yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting bagi keberhasilan saat ini dan masa depan organisasi. Menurut (Marr, 2014) KPI dapat didefinisikan sebagai ukuran yang menjadi acuan manajer dengan informasi kinerja yang paling penting untuk memungkinkan perusahaan atau *stakeholder* perusahaan untuk memahami tingkat kinerja organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) adalah ukuran yang dapat menilai kinerja secara objektif dan aktual serta memberikan penilaian sejauh mana capaian yang diraih dari tujuan yang telah ditetapkan.

Tipe KPI (Gladen W., 2005) secara umum terbagi antara *absolute numbers* dan *relative numbers*. *Absolute numbers* tidak bergantung pada indikator lain (*independent*). Hanya dengan mengkomparasikan dengan indikator lain indikator *absolute number* menjadi signifikan. Sebaliknya, *relative number* berhubungan dengan informasi lainnya. Gambar 2.10 adalah Tipe *Key Performance Indicator*.



Gambar 2. 10 Tipe *Key performance Indicator*

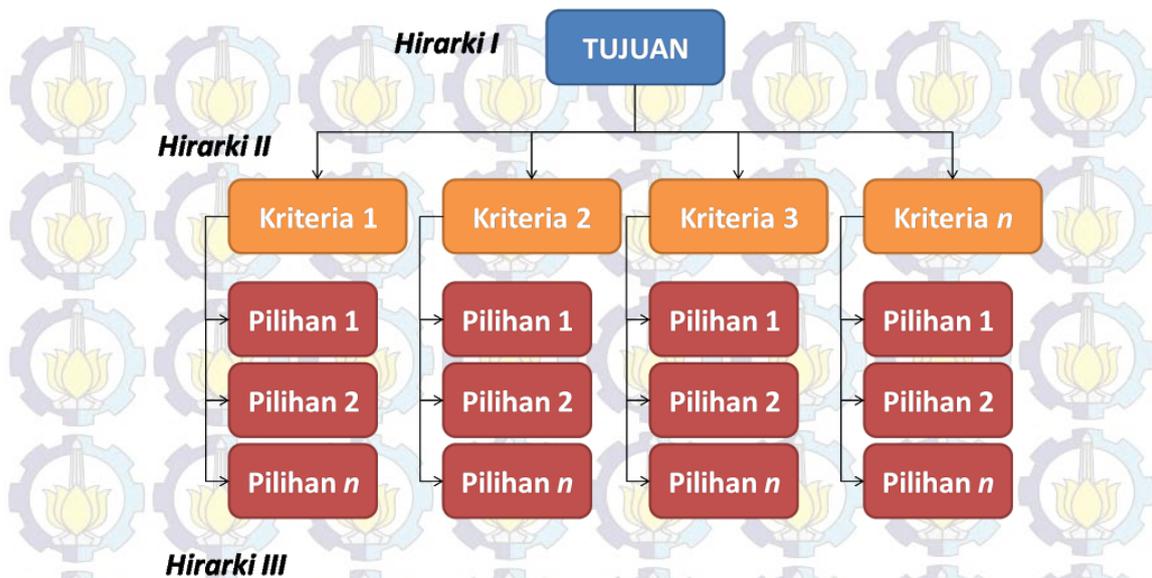
Fungsi KPI menurut (Meier, dkk, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Menunjang perencanaan di berbagai area, misalnya pada bagian strategi dan keuangan.
2. Syarat untuk menetapkan tujuan dan untuk memberikan kontrol pada implementasi.
3. Dasar bagi pemilihan keputusan dalam internal perusahaan.
4. Insentif khususnya bagi *top* manajemen, juga untuk pegawai.

### 2.5 *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

*Analytic Hierarchy Process (AHP)* dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dan dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks di mana data dan informasi yang ada sangatlah sedikit (Nurminto, et al., 2004). Model AHP memakai persepsi manusia yang dianggap “*expert*” sebagai *input* utamanya (Brodjonegoro, 1992). Dalam (Nurminto, et al., 2004), secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagian-bagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian obyek yang diamati menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil.
- b. Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau memengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkannya seperti penentuan prioritas tindakan atau alokasi sumber daya.



Gambar 2. 11 Bagan Hirarki AHP

Bagan hirarki AHP dapat dilihat pada gambar 2.11. Melalui sistem hirarki ini, suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dapat didekomposisikan atau diformulasikan ke dalam kelompok-kelompok atau bagian-bagian yang lebih sempit. Kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

Dalam merancang suatu sistem berbasis metode AHP untuk pengambilan keputusan maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menentukan alternatif yang akan dinilai. Kemudian setelah alternatif itu ada, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan.

Tabel 2. 2 Tingkat Kepentingan AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berdampingan.

Dalam model AHP, digunakan batas 1 sampai 9 yang dianggap cukup mewakili persepsi manusia. Tabel tingkat kepentingan serta definisi dari masing-masing angka tingkat kepentingan dilihat dalam tabel 2.2.

Seperti metode yang lain, AHP juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan model AHP menurut (Brodjonegoro, 1992) adalah:

- Memperhitungkan hal-hal kuantitatif dan kualitatif sekaligus.
- Mampu memecahkan masalah yang *multi objectives* dan *multi criterias*.
- Fleksibilitas yang tinggi terutama dalam pembuatan hirarkinya.

Sedangkan kekurangan model AHP menurut (Brodjonegoro, 1992) antara lain:

- Sangat tergantung pada *input* penilaian dari persepsi *expert*. Apabila terjadi kekeliruan, maka hasil dari AHP tidak akan berguna.
- Tidak ada kriteria yang jelas untuk seorang *expert*.
- Terdapat keragu-raguan apakah pendapat *expert* mewakili kepentingan orang banyak atau tidak.

## 2.6 Scoring System

Penentuan *scoring system* didasarkan pada metode *higher is better, lower is better, must be zero*, dan *must be one*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut menurut (Efendi, 2011):

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Skor =  $\frac{\text{aktual}}{\text{target}} \times 100\%$ .
2. *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Skor =  $(2 - (\frac{\text{target}}{\text{aktual}})) \times 100\%$ .
3. *Must be zero*, skor 100 jika aktual = 0 atau skor = 0 jika aktual  $\neq 0$ .
4. *Must be one*, skor 100 jika aktual = 1 atau skor = 0 jika aktual  $\neq 1$ .

Tabel 2. 3 Batas Kategori Warna *Traffic Light System*

Warna	Rentang capaian	Keterangan
Hijau	$\geq 90\%$	Capaian baik
Kuning	70% – 89%	Capaian cukup baik
Merah	0% – 69%	Capaian kurang baik dan menjadi fokus perbaikan

Penggunaan *Traffic Light System* adalah untuk memudahkan memahami pencapaian kinerja dengan bantuan warna (merah, kuning, dan hijau). Batas dari masing-masing kategori warna ditetapkan dalam tabel 2.3.

## 2.7 Critical Review

Penelitian mengenai perancangan dan pengukuran *Key Performance Indicator* telah banyak dilakukan. Umumnya penelitian tersebut menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode utamanya. Penelitian yang digunakan sebagai acuan dirangkum dalam tabel 2.4 yang berisi tahun penelitian, judul penelitian, tujuan penelitian, metode yang digunakan, serta *output* yang dihasilkan.

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu

No.	Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Output
1.	2008	Perancangan dan Implementasi Model Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Proses Bisnis	Merancang KPI berdasarkan sudut pandang proses bisnis perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Objectives Matrix (OMAX)</i></li> <li>• <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i></li> </ul>	KPI
2.	2013	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis	Merancang KPI yang mempertimbangkan aspek sosial dan bisnis serta merancang <i>dashboard</i> sistem pengukuran kinerja PT. KAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Balance Scorecard (BSC)</i></li> </ul>	KPI
3.	2011	Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Telkom Divre III	Mempelajari dan mengembangkan metode evaluasi kinerja PT. Telkom Divre III yang sesuai dengan metode evaluasi kinerja yang dianggap baik dan memberikan alternatif rancangan sistem evaluasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus</li> </ul>	KPI

1. Penelitian yang berjudul **“Perancangan dan Implementasi Model Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Proses Bisnis”** yang dilakukan oleh (Suryadi dan Irawan, 2008) menjelaskan tentang perancangan dan implementasi mekanisme pengukuran kinerja perusahaan berbasis indikator keberhasilan proses bisnis. Objek pada penelitian ini adalah perusahaan UMKM yang bergerak di bidang perdagangan hasil bumi. Dalam penelitian ini, proses perancangan model pengukuran melalui tahap pemetaan proses bisnis, penetapan KPI, perancangan model pengukuran kinerja, serta contoh numerik.
  - o Pemetaan proses bisnis

Proses bisnis yang teramati dipetakan terhadap proses bisnis normatif dengan mengacu pada pedoman APQC (*American Productivity and Quality*

*Center*). Selanjutnya hasil perumusan awal proses bisnis dievaluasi kembali untuk menentukan penentuan proses bisnis utama dengan metode *Cut Off Point*.

- Penetapan Indikator Kinerja Utama (KPI)

Dilakukan penentuan faktor penentu keberhasilan/*Critical Success Factors* (CSF) untuk memahami faktor penentu yang memengaruhi keberlangsungan hidup usaha. Penentuan ini mengacu pada 4 aspek perusahaan (pelanggan, keuangan, pekerja, dan inovasi). Setelah itu dilakukan penentuan KPI yang relevan dengan CSF yang terpilih tersebut.

- Perancangan model pengukuran kinerja

Dipilih KPI utama dari keseluruhan KPI konsensus yang telah diperoleh dengan metode *Cut Off Point*. Dalam penyusunan alat pengukuran kinerja, digunakan sistem penilaian OMAX (*Objectives Matrix*). Kemudian menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*) untuk memberikan bobot.

- Contoh numerik

Dalam tahap ini dipaparkan contoh numerik dalam implementasi rancangan alat pengukuran kinerja perusahaan berbasis proses indikator keberhasilan proses bisnis.

Model pengukuran kinerja yang diusulkan dalam penelitian ini merupakan model dasar yang dapat dikembangkan untuk berbagai jenis industri, baik jasa maupun produk.

2. Penelitian dengan judul “**Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis**” oleh (Diangga, 2013) menjelaskan tentang perancangan sebuah

sistem pengukuran kinerja yang mempertimbangkan keselarasan dan keseimbangan aspek sosial dan bisnis PT. KAI agar nantinya dapat dilakukan pengukuran pencapaian kinerja perusahaan. Tiga tahapan dalam penelitian ini adalah penyusunan dan pemetaan sasaran strategis menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC), kemudian proses penyusunan KPI yang memunculkan aspek sosial dan bisnis. Tahap terakhir adalah perancangan *Dashboard* Sistem Pengukuran Kinerja PT. KAI dengan *Software Microsoft Excel. Dashboard*

sistem tersebut melakukan pengintegrasian semua informasi mengenai sasaran strategis, *Strategy Map* BSC perusahaan, KPI, target dan bobot masing-masing KPI beserta laporan perbandingan antara pencapaian dan target. Dengan adanya *dashboard* ini akan mempermudah perusahaan untuk melakukan kalkulasi total pencapaian kinerja secara efektif dan efisien.

3. Penelitian yang dilakukan oleh (Joeliaty dan Indriani, 2011) dengan judul **“Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Telkom Divre III”** menjelaskan tentang adanya *gap* yang sangat besar antara perspektif *financial* dengan perspektif *internal business process* dan *learning and growth*. Perspektif *internal business process* dan *learning and growth* dianggap kurang memberikan kontribusi terhadap kelangsungan pertumbuhan keuangan Divre III. Berdasarkan hasil analisis hubungan sebab akibat, dalam perspektif keuangan, peningkatan penjualan produk dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan perusahaan sehingga dapat mendorong tercapainya kondisi keuangan perusahaan yang sehat. Dari perspektif pelanggan, peningkatan kapasitas produksi dapat meningkatkan penjualan produk dan meningkatkan jumlah pelanggan, kepuasan pelanggan, serta loyalitas pelanggan. Dari perspektif proses bisnis internal, peningkatan produktivitas dapat meningkatkan kapasitas produksi, pelayanan purna jual, waktu penyerahan produk, dan menurunkan cacat produksi. Sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peningkatan kepuasan karyawan dapat meningkatkan produktivitas.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

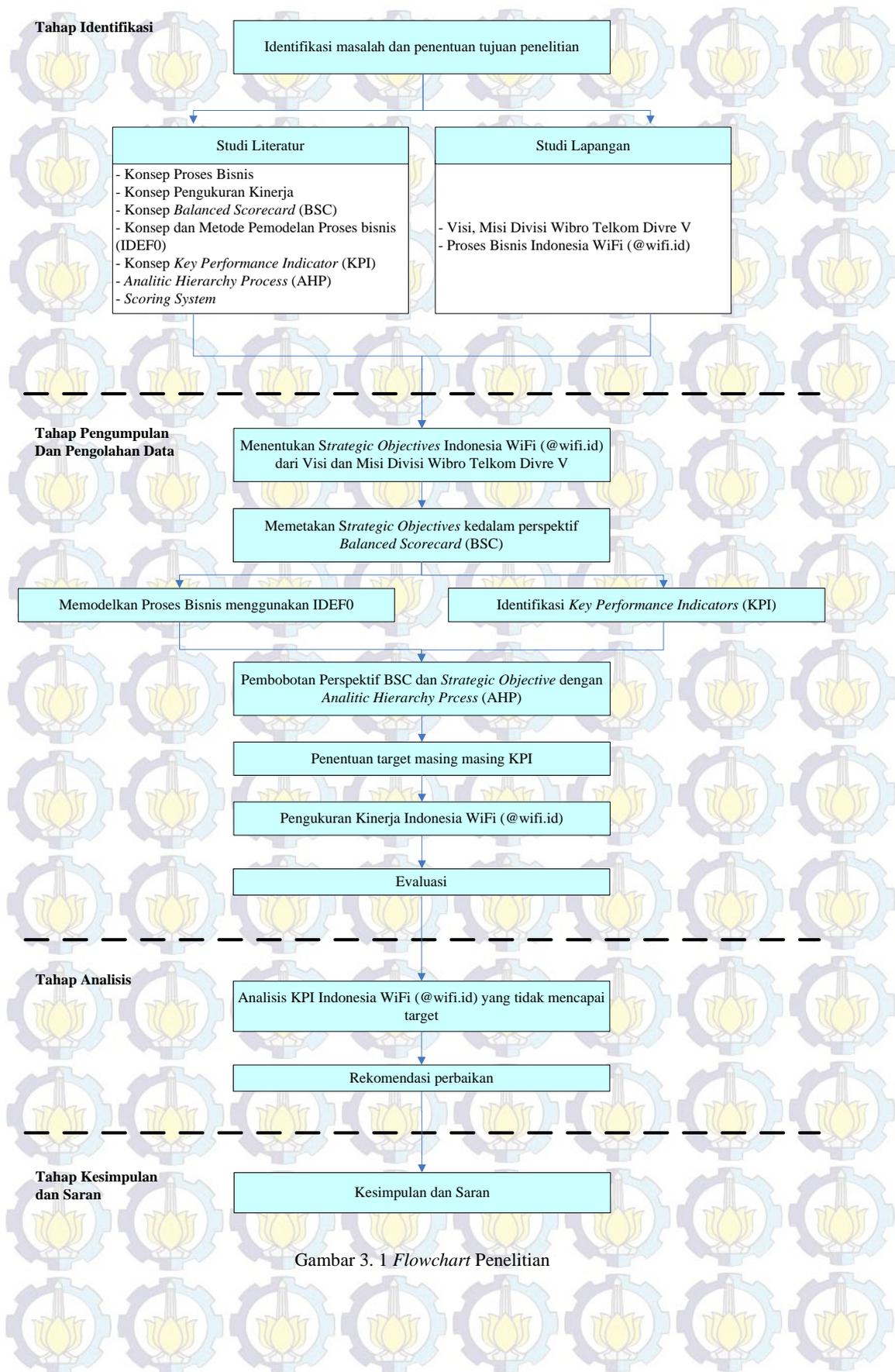
Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang akan dijadikan acuan penulis dalam melakukan penelitian. Acuan yang digunakan dalam membuat metodologi penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Whendayati, 2010), (Joeliaty dan Indriani, 2011) dan (Izzhati, 2011). Penulis membagi metodologi penelitian kedalam lima tahap yakni Tahap Identifikasi, Tahap Pengambilan Data, Tahap Pengolahan Data, Tahap Analisa dan Tahap Kesimpulan. Berikut akan dijelaskan mengenai masing masing tahap metodologi penelitian yang digunakan serta *flowchart* dari metodologi penelitian.

#### **3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Suramadu yang berlokasi di Jalan Sumatera 131 Surabaya. Waktu pengambilan data yakni pada bulan Desember 2014 hingga Januari 2015. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang terkait dengan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dari pihak internal Telkom serta data sekunder untuk menunjang data primer.

#### **3.2 Flowchart**

*Flowchart* dalam bab ini memberikan gambaran alur proses penelitian yang dilakukan. Secara umum penelitian dibagi menjadi empat tahap besar yakni tahap identifikasi, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan rekomendasi, serta tahap kesimpulan dan saran. Gambar 3.1 berikut adalah *flowchart* dari metodologi penelitian yang akan dijelaskan dalam bagian selanjutnya.



Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian

### 3.3 Tahap Identifikasi

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari penelitian ini. Tahap identifikasi terdiri dari perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian yang telah dilakukan pada Bab I. Perumusan masalah dilakukan dengan melihat kondisi eksisting perusahaan pada bidang pengukuran kinerja.

Pada tahap ini, penulis juga melakukan studi literatur dan studi lapangan untuk memperkuat dasar penelitian ini. Dalam studi literatur, penulis mempelajari lebih dalam mengenai konsep proses bisnis, *Balanced Scorecard* (BSC), konsep dan metode pemodelan proses bisnis (IDEF0), Konsep *Key Performance Indicator* (KPI), *Analtic Hierarchy Process* (AHP), serta *Scoring System*. Sementara pada studi lapangan, penulis melakukan observasi awal ke perusahaan objek amatan dengan mengumpulkan data seputar Telkom Divre V Divisi Wibro seperti Visi, Misi, dan proses bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

### 3.4 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Tahap ini diawali dengan menentukan *Strategic Objective* pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id). *Strategic Objective* didapatkan dari visi dan misi Divisi Wibro Telkom Divre V. Penentuan *Strategic Objective* ini akan dirumuskan oleh penulis dengan *breakdown* masing-masing visi dan misi yang ada serta mempertimbangkan nilai perusahaan.

Setelah menentukan *Strategic Objective* kemudian dilakukan pemetaan *Strategic Objective* kedalam perspektif *Balanced Scorecard* (*Finance, Customer, Internal Business Process*, serta *Learning and Growth*). Setelah itu dilakukan pemetaan *Strategic Objective* dalam *Strategy Map*. Disamping memetakan *Strategic Objective*, juga dilakukan pemodelan proses bisnis yang ada di Program Indonesia WiFi (@wifi.id) menggunakan IDEF0. Langkah selanjutnya yakni langkah Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI).

Dalam proses Identifikasi KPI, dilakukan pemilihan terhadap seluruh indikator kinerja dan kemudian dikerucutkan menjadi KPI. Pengerucutan ini dilakukan karena tidak semua indikator yang didapatkan dari langkah sebelumnya menjadi KPI.

Setelah didapatkan KPI selanjutnya dilakukan pembobotan pada empat perspektif BSC dan *Strategic Objective* menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Pembobotan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada pihak internal Telkom untuk dilakukan *expert judgement*. Hasil dari kuesioner tersebut akan diolah menggunakan *software expert choice*. Langkah selanjutnya adalah penentuan target untuk masing-masing KPI. Target akan ditentukan penulis bersama dengan pihak internal Telkom dengan mempertimbangkan data historis dari kinerja sebelumnya. Setelah menentukan bobot dan target, dilakukan perumusan KPI properties.

Tahap selanjutnya dalam pengolahan data adalah tahap pengukuran kinerja pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Dalam tahap pengukuran ini kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id) diukur berdasarkan formula pada KPI properties yang telah rumuskan. Setelah proses pengukuran akan diketahui pencapaian kinerja untuk masing-masing KPI.

Setelah dilakukan pengukuran, tahapan yang terakhir pada bab ini adalah evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja. Evaluasi yang diberikan berupa uraian secara umum mengenai penyebab tidak tercapainya KPI.

### **3.5 Tahap Analisis dan Rekomendasi**

Dalam tahap ini dilakukan analisis kinerja dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id) berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan sebelumnya. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis indikator yang belum mencapai target. Analisis yang dibuat berdasarkan pada unsur-unsur manajemen dan kemudian ditampilkan pada *Fishbone Diagram*. Pada tahap analisis juga diuraikan rekomendasi penulis mengenai langkah untuk perbaikan dari kinerja yang ada saat ini.

### **3.6 Tahap Kesimpulan dan Saran**

Dalam tahap kesimpulan dan saran, dilakukan penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan yang diberikan menjawab tujuan dari penelitian seperti yang dijelaskan pada Bab I. Pada tahap ini juga akan diberikan saran bagi perusahaan objek amatan serta saran bagi penelitian selanjutnya.

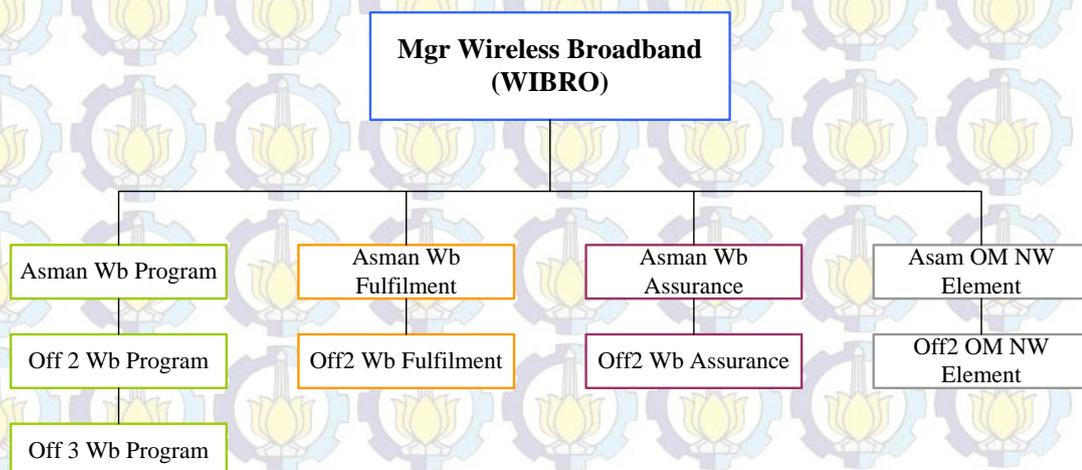
## BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab metodologi. Adapun konten dalam bab ini antara lain mengenai *Strategic Objective* Program Indonesia WiFi (@wifi.id), Proses Bisnis dengan model IDEF0, *Strategic Objective* dalam perspektif *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator* Program Indonesia WiFi (@wifi.id), Pembobotan KPI menggunakan AHP, Penentuan Target KPI, serta Pengukuran Kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

### 4.1 Divisi Wireless Broadband

Untuk memperkuat bisnis *broadband*, Telkom melakukan tranformasi bisnis Flexi dari *wireless narrowband* menjadi *wireless broadband*. Adapun unit yang mengelola bisnis Flexi telah ditransformasikan dari Divisi Telkom Flexi (DTF) menjadi Divisi Wireless Broadband (DWB) datau Divisi Wibro yang mengelola bisnis WiFi Telkom dengan brand Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

Divisi Wibro yang menjadi objek amatan merupakan sebuah divisi yang berada di dalam Tekom Witel Jatim Suramadu. Gambar 4.1 adalah struktur organisasi dari Divisi WIBRO Telkom Witel Jatim Suramadu.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Divisi Wireless Broadband (WIBRO) Telkom Witel Jatim Suramadu

Pegawai yang tercantum dalam struktur organisasi hanyalah pegawai tetap dari Telkom. *Jobdesc* dari masing-masing bagian merupakan pekerjaan yang menangani bagian operasional dan manajerial saja. Untuk pekerjaan teknis Telkom menggunakan pekerja dari anak perusahaan. Divisi Wibro hanya menangani pekerjaan yang berhubungan dengan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) seperti *venue* WiFi Corner dan *venue* Managed Service. *Venue* WiFi Corner merupakan titik-titik lokasi yang terdapat jaringan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dimana untuk mendapatkan layanan pelanggan harus membeli *spin card* yang cara kerjanya mirip dengan *voucher* pulsa. Sedangkan untuk *venue* Managed Service adalah jenis layanan jaringan internet dengan kuota tetap, biasanya untuk dipasang di perusahaan sebagai fasilitas pendukung.

#### 4.2 Visi Misi Divisi Wibro

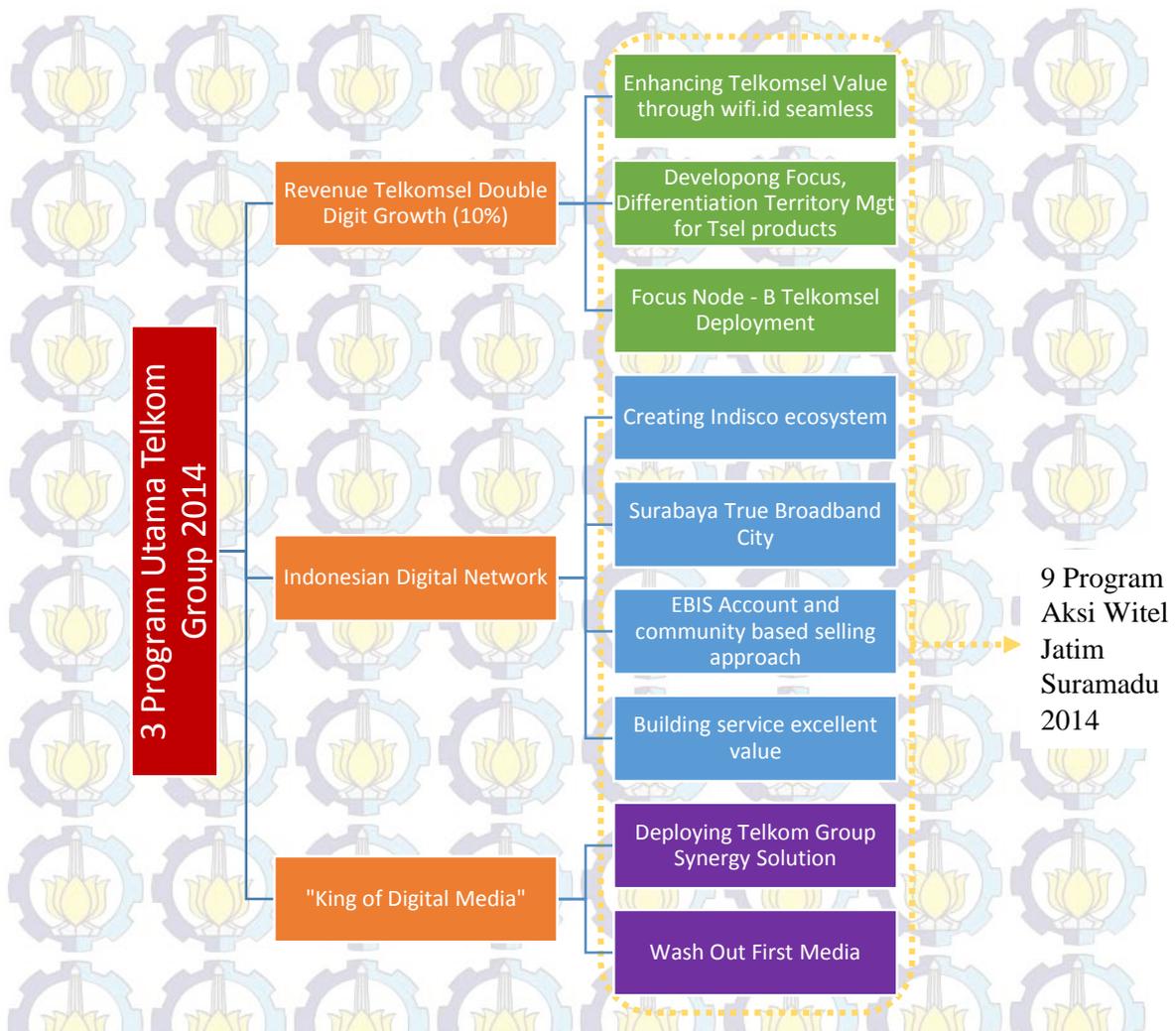
Untuk mendapatkan *Strategic Objective* terlebih dahulu harus melihat visi dan misi yang berkaitan dengan Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Telkom Witel Jatim Suramadu tidak memiliki visi dan misi tersendiri, namun Telkom Witel Jatim Suramadu memiliki 9 Program Aksi yang digunakan sebagai acuan. Penetapan 9 Program Aksi ini didapatkan dari 3 Program Utama Telkom Group. Dari 9 Program Aksi Witel Suramadu 2014 yang diturunkan dari 3 Program Utama Telkom Group 2014, Witel Suramadu kemudian merangkumnya menjadi obsesi dan parameter yang menjadi acuan pencapaian kinerja. Pada gambar 4.2 dapat dilihat *Alignment* Program Utama Telkom Group 2014 dengan 9 Program Aksi Telkom Witel Jatim Suramadu. Obsesi Witel Jatim Suramadu ini selanjutnya akan dianggap sebagai visi Witel Jatim Suramadu dalam penelitian ini, sedangkan parameter akan dijadikan sebagai misi Telkom Witel Jatim Suramadu. Berikut ini adalah visi dan misi Witel Jatim Suramadu.

**Visi:**

*Dominant Market Share and Double Digit Growth*

**Misi:**

- *Market Share Product Telkom Group*
- *Sustainable Double Digit Growth beyond industry average*



Gambar 4. 2 Alignment Program Utama Telkom Group dan 9 Program Aksi Telkom Witel Jatim Suramadu 2014 (PT. Telkom Indonesia, TBK)

### 4.3 Perancangan Desain Pengukuran Kinerja

Sebelum melakukan pengukuran, terlebih dahulu dilakukan perancangan pengukuran kinerja agar terbentuk model pengukuran kinerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Tahapan perancangan pengukuran kinerja meliputi perspektif *Balanced Scorecard*, *Strategic Objective* dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id), identifikasi proses bisnis, perumusan *Key Performance Indicator* (KPI), pembuatan hirarki dan pembobotan KPI menggunakan *Analytic Hierarchy Process*, penentuan target KPI, serta pengukuran kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

### 4.3.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Tahapan awal dalam proses perancangan dilakukan pengelompokan *Strategic Theme* serta *Strategic Objective* ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. *Strategic Theme* merupakan tujuan pokok dari masing-masing perspektif yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Adanya *Strategic Theme* pada masing-masing perspektif memudahkan dalam penentuan *Strategic Objective*. Gambar 4.3 berikut adalah bagan pembagian masing *Strategic Theme* serta *Strategic Objective* dalam perspektif *Balanced Scorecard* Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

	Strategic Theme	Strategic Objectives
Financial	Revenue Growth	<input type="checkbox"/> Increase Revenue Growth
Customer	Market Share Growth	<input type="checkbox"/> Increase Market Share <input type="checkbox"/> Find New Market <input type="checkbox"/> Brand education <input type="checkbox"/> Acquisition Competitor's Market Share <input type="checkbox"/> Increase Customer Loyalty <input type="checkbox"/> Increase Customer Satisfaction
Internal Business Process	Operational Excellent	<input type="checkbox"/> Speed to Market <input type="checkbox"/> Customer Management <input type="checkbox"/> Increase Value <input type="checkbox"/> Optimize Productivity <input type="checkbox"/> Improve Service Process Capacity <input type="checkbox"/> Value Added Process Optimization <input type="checkbox"/> Operational Management
Learning and Growth	Human Resource Capability	<input type="checkbox"/> Continuous Quality Improvement <input type="checkbox"/> Improve HR Competence & Effectiveness

Gambar 4. 3 *Strategy Theme* serta *Strategic Objective* dalam Perspektif *Balanced Scorecard* Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

*Strategic Theme* yang digunakan pada masing-masing perspektif antara lain *Revenue Growth* (*Finance*), *Market Share Growth* (*Customer*), *Service Excellent* (*Internal Business Process*), dan *Human Resource Capability* (*Learning and*

*Growth*). Penentuan *Strategic Theme* mengacu pada 3 program utama Telkom Grup dan 9 program aksi Witel Jatim Suramadu 2014.

Pada tahap awal pembuatan desain perancangan kinerja, dilakukan pengelompokan *Strategic Theme* untuk masing-masing perspektif BSC. *Strategic Theme* yang didapatkan berfungsi sebagai panduan untuk menentukan *Strategic Objective*. Pemilihan strategi *Revenue Growth* dan *Market Share Growth* sebagai *Strategic Theme* perspektif *Financial* dan perspektif *Customer* didasarkan pada visi dari Divisi Wibro yakni “*Dominant Market Share and Double Digit Growth*”. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Telkom, kedua perspektif ini merupakan dua perspektif yang paling utama. Dilihat dari kondisi global Telkom saat ini, perusahaan beserta seluruh anak perusahaan yang mendukung sedang berjuang meningkatkan *revenue* ditengah persaingan bisnis ISP yg ketat. Selain itu, tujuan Telkom menjadi pelopor dalam bisnis WiFi ini adalah untuk menangkap pasar sebanyak banyaknya diawal. Untuk perspektif *Internal Business Process*, *Strategic Theme* yang dipilih adalah *Operational Excellent*. Yang diharapkan dari *Operational Excellent* adalah segala proses operasional yang bersangkutan dengan *stakeholder* internal maupun eksternal perusahaan dapat berjalan lancar tanpa hambatan dan gangguan. Sedangkan pada perspektif *Learning and Growth*, *Strategic Theme* yang dipilih adalah *Human Resource Capability*. Pada perspektif yang menaungi sumber daya pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ini diharapkan akan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing sehingga mampu menjalankan pekerjaan dengan baik.

*Strategic Theme* berfungsi sebagai panduan dalam menentukan *Strategic Objective* Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* memiliki jumlah *Strategic Objective* yang berbeda-beda. *Strategic Objective* yang paling banyak adalah *Strategic Objective* pada perspektif *Intenal Business Process*. Setelah mendapatkan *Strategic Objective*, kemudian dibentuk *Strategy Map*.

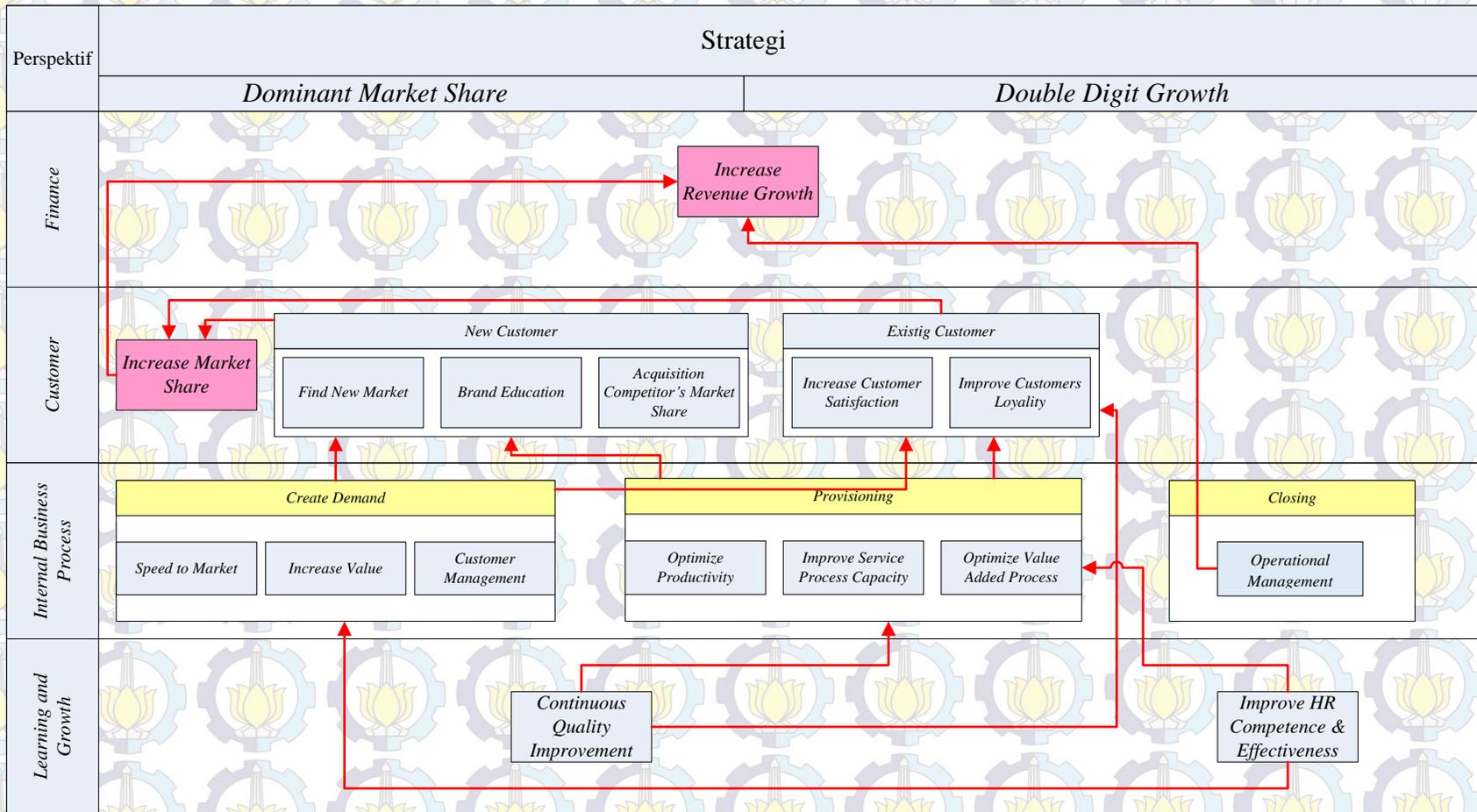
*Strategy Map* yang berbasis BSC menampilkan kerangka kerja untuk melihat strategi dari keempat perspektif yang berbeda. Pembuatan *Strategy Map* bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara *Strategic Objective* baik hubungan secara vertikal (hubungan antara *Strategic Objective* dalam perspektif

yang berbeda) maupun hubungan secara horizontal (hubungan antar *Strategic Objective* dalam satu perspektif yang sama). Jenis hubungan sebab akibat yang dimiliki antar *Strategic Objective* memiliki arti hubungan yang positif, dimana pencapaian *Strategic Objective* yang baik akan mempengaruhi *Strategic Objective* yang lainnya, begitu pula sebaliknya.

Perspektif yang paling dasar adalah perspektif *Learning and Growth*. Karena perspektif ini berhubungan dengan sumber daya manusia (karyawan) pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id), dimana karyawan merupakan penggerak dari seluruh proses bisnis yang ada dalam perusahaan, hal tersebut menjadikan perspektif ini ditempatkan di bagian paling sadar dari sebuah *Strategy Map*. Perspektif yang berada di atas perspektif *Learning and Growth* adalah perspektif *Internal Business Process*. Perspektif ini mencakup segala proses internal perusahaan dalam Program Indonesia WiFi (wifi.id). Perspektif *Internal Business Process* merupakan penghubung antara *customer* sebagai penerima dan karyawan perusahaan sebagai pelaksana. Perspektif *Customer* berhubungan dengan persepsi, penilaian, maupun *feedback* pihak eksternal perusahaan. Sedangkan perspektif *Finance*, merupakan hasil akhir dari seluruh kegiatan dan dinyatakan dengan instrument keuangan seperti *revenue* dan profit.

Masing-masing strategi maupun perspektif yang digunakan haruslah sedemikian rupa terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Gambar 4.4 menampilkan *Strategic Objective* yang telah dibentuk kedalam *Strategy Map* Program Indonesia WiFi (@wifi.id) sesuai dengan fokus strategi *double digit growth* dan *dominant market share*.

Perspektif *Balanced Scorecard* selalu memiliki perspektif yang menjadi *ultimate goal*. Program Indonesia WiFi (@wifi.id) menetapkan perspektif *customer* sebagai *ultimate goal*. Program Indonesia memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi pada profitabilitas perusahaan, maka dari itu perspektif *finance* juga mendapatkan perhatian khusus dalam penyusunan peta strategi atau *strategy map*.



Gambar 4. 4 Strategy Map Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

#### 4.3.2 *Strategic Objective*

*Strategic Objective* merupakan tujuan yang lebih berorientasi untuk jangka waktu tertentu yang relatif pendek bila dibandingkan dengan visi dan misi. Dalam Program Indonesia WiFi (@wifi.id), *Strategic Objective* belum didefinisikan secara tertulis, untuk itu sebelum mengidentifikasi indikator penilaian kinerja, maka dilakukan pendefinisian *Strategic Objective* yang mengacu pada visi (obsesi) dan misi (parameter) dari Telkom Witel Jatim Suramadu.

*Strategic Objective* yang didapatkan untuk penelitian ini diadaptasi dari strategi-strategi yang dipakai dalam program Telkom Speedy serta dilakukan penyesuaian sesuai dengan keadaan dan kebutuhan dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id). *Strategic Objective* yang berhasil ditetapkan sebanyak 16 strategi yang terdiri dari 1 strategi perspektif *Financial*, 6 strategi perspektif *Customer*, 7 strategi perspektif *Internal Business Process*, dan 2 strategi perspektif *Learning and Growth*. Jumlah ini merupakan jumlah strategi yang cukup banyak mengingat program Indonesia WiFi ini merupakan program yang terbilang baru. Penjelasan *Strategic Objective* Program Indonesia WiFi (@wifi.id) secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 4.1.

Pada perspektif keuangan, peningkatan pertumbuhan pendapatan dijadikan satu satunya strategi yang digunakan karena untuk sebuah program, hanya pertumbuhan pendapatan yang bisa dijadikan acuan untuk parameter keberhasilan. Instrument keuangan lain seperti ROI yang biasanya ada dalam pengukuran kinerja tidak dapat diaplikasikan dalam desain pengukuran kinerja Indonesia WiFi karena ROI hanya bisa dihitung dalam tingkatan pengukuran kinerja korporat.

Untuk perspektif pelanggan, secara keseluruhan setiap strategi yang digunakan bertujuan untuk memperkenalkan program Indonesia WiFi serta untuk mendapatkan pelanggan sebanyak banyaknya. Untuk mendapatkan hasil yang positif dalam perspektif keuangan, dibutuhkan banyak pelanggan yang menggunakan program Indonesia WiFi. Maka dari itu, dibutuhkan perhatian khusus untuk menjaga kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan menghasilkan pelanggan yang loyal terhadap perusahaan. Untuk mengetahui banyaknya pelanggan yang dimiliki, dapat dilihat dari seberapa besar *market share* yang dimiliki oleh program Indonesia WiFi.

Tabel 4. 1 Penjelasan *Strategic Objective* Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

No.	Kode SO	<i>Strategic Objective</i>	Penjelasan
1.	SO-F1	<i>Increase Revenue Growth</i>	Pertumbuhan pendapatan menggambarkan apakah penjualan meningkat/menurun dari waktu ke waktu. Hal ini digunakan untuk mengukur seberapa cepat bisnis berkembang
2.	SO-C1	<i>Increase Market Share</i>	Metrik pertumbuhan pangsa pasar digunakan untuk memberikan gambaran umum tentang ukuran perusahaan untuk pasar dan pesaingnya.
3.	SO-C2	<i>Find New Market</i>	Pencarian ceruk pasar baru yang potensial untuk mengembangkan pangsa pasar
4.	SO-C3	<i>Brand education</i>	Membangun <i>image</i> perusahaan melalui promosi serta acara seputar Program Indonesia WiFi
5.	SO-C4	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	Mengambil alih pangsa pasar kompetitor agar menjadi dominan dalam segmennya.
6.	SO-C5	<i>Increase Customer Loyalty</i>	Peningkatan jumlah pelanggan yang terus percaya bahwa penawaran produk/jasa organisasi yang dipilih merupakan pilihan terbaik mereka.
7.	SO-C6	<i>Increase Customer Satisfaction</i>	Peningkatan pemenuhan kepuasan pelanggan atas jasa maupun program yang diberikan.
8.	SO-IBP1	<i>Speed to Market</i>	Peningkatan kecepatan waktu pelayanan perusahaan terhadap customer
9.	SO-IBP2	<i>Customer Management</i>	Metode dan teknologi yang digunakan perusahaan untuk mengelola hubungan mereka dengan pelanggan.
10.	SO-IBP3	<i>Increase Value</i>	Peningkatan serangkaian proses kegiatan yang mentransformasikan <i>input</i> menjadi <i>output</i> yang bernilai bagi pelanggan internal ataupun eksternal organisasi.
11.	SO-IBP4	<i>Optimize Productivity</i>	Mengoptimalkan produktivitas setiap proses
12.	SO-IBP5	<i>Improve Service Process Capacity</i>	Peningkatan banyaknya pelayanan (pemasangan <i>venue</i> Program Indonesia WiFi) yang dapat diberikan dalam periode waktu tertentu
13.	SO-IBP6	<i>Optimize Value Added Process</i>	Mempertahankan dan berusaha mencapai efisiensi kinerja operasional agar mencapai titik optimal dalam menjalankan proses bisnis serta mempertahankan agar standar pelayanan tidak menurun.
14.	SO-IBP7	<i>Operational Management</i>	Proses perencanaan, pengarahannya, pemantauan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya moneter dari sebuah organisasi
15.	SO-LG1	<i>Continuous Quality Improvement</i>	Perbaikan kualitas pelayanan secara kontinyu
16.	SO-LG2	<i>Improve HR Competence &amp; Effectiveness</i>	Peningkatan serta pemerataan kompetensi SDM menuju efektivitas kinerja SDM.

(Sumber: Pengolahan Data, 2015)

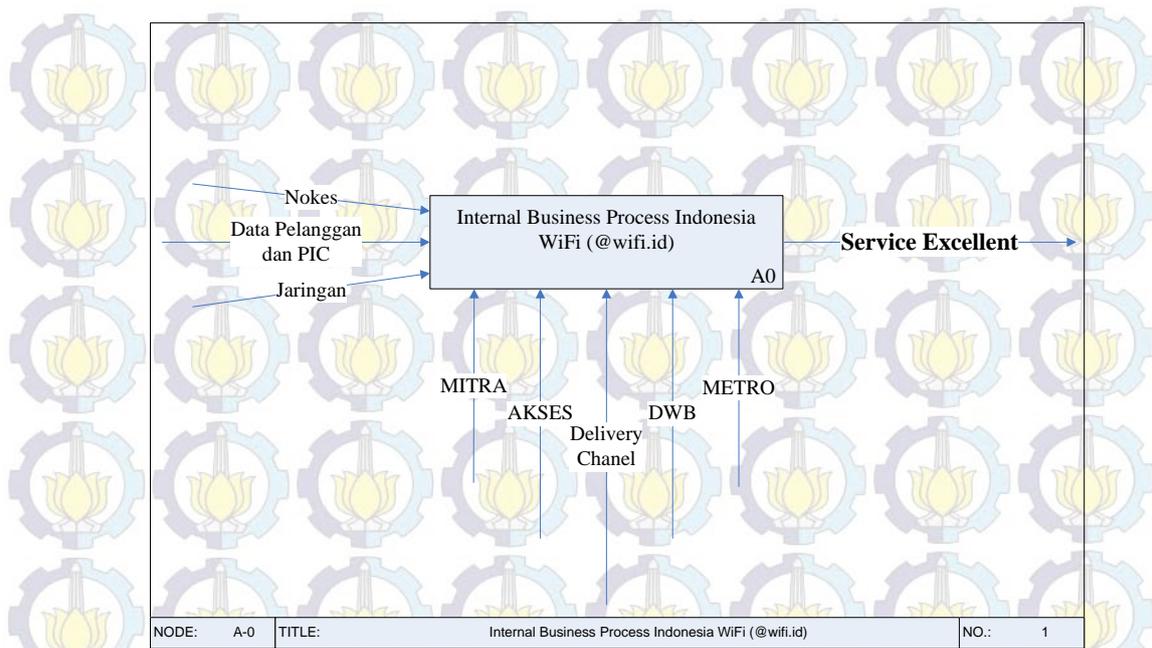
Perspektif proses bisnis internal memiliki strategi yang paling banyak dibandingkan dengan perspektif lain. Strategi yang ada dalam perspektif ini berhubungan erat dengan keseluruhan proses bisnis. Setiap proses akan memberikan nilai yang nantinya dirasakan oleh konsumen. Untuk itu, proses yang berlangsung harus berjalan dengan baik agar kualitas layanan yang didapatkan oleh pelanggan maksimal. Fokus utama strategi proses bisnis internal terletak pada kecepatan waktu proses, produktivitas, serta *value added*. Pencapaian yang maksimal dari ketujuh strategi dapat membantu program Indonesia WiFi dalam mencapai efektifitas dan efisiensi pekerjaan.

Ke-16 SO yang dirancang telah melalui tahap validasi, yakni tahapan mengkonfirmasi *Strategic Objective* yang telah dirumuskan melalui media kuesioner. Responden dari kuesioner Validasi *Strategic Objective* adalah Bapak Adi Poerwanto (Asman Channel Partnership) dan Bapak Bowo Hariyanto (Off 2 Partnership Retailer). Kuesioner Validasi *Strategic Objective* dapat dilihat pada lampiran 1.

#### **4.3.3 Proses Bisnis Program Indonesia WiFi dengan IDEF0**

Pemodelan proses bisnis bertujuan untuk mengetahui secara keseluruhan proses pemasangan *venue* yang ada pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Dalam memodelkan proses bisnis, digunakan IDEF0 untuk menggambarkan proses bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Format dari IDEF0 tersebut terdiri atas diagram-diagram yang menggambarkan proses-proses atau sistem-sistem.

Pemodelan aktivitas menggunakan IDEF0 hanya dibuat pada *Internal Business Process* hingga level 2 dan tidak memasukkan komponen *control*. Gambar 4.5 adalah model proses bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id) level 0 dengan menggunakan IDEF0. Dari Gambar 4.5, dapat dibuatkan tabel *Input*, *Mechanism*, dan *Output* serta keterangan dari masing-masing komponen tersebut. Sesuai dengan tema strategis pada proses bisnis internal Program Indonesia WiFi (@wifi.id), *output* yang diinginkan adalah pemasangan *venue* dengan layanan *Service Excellent*.

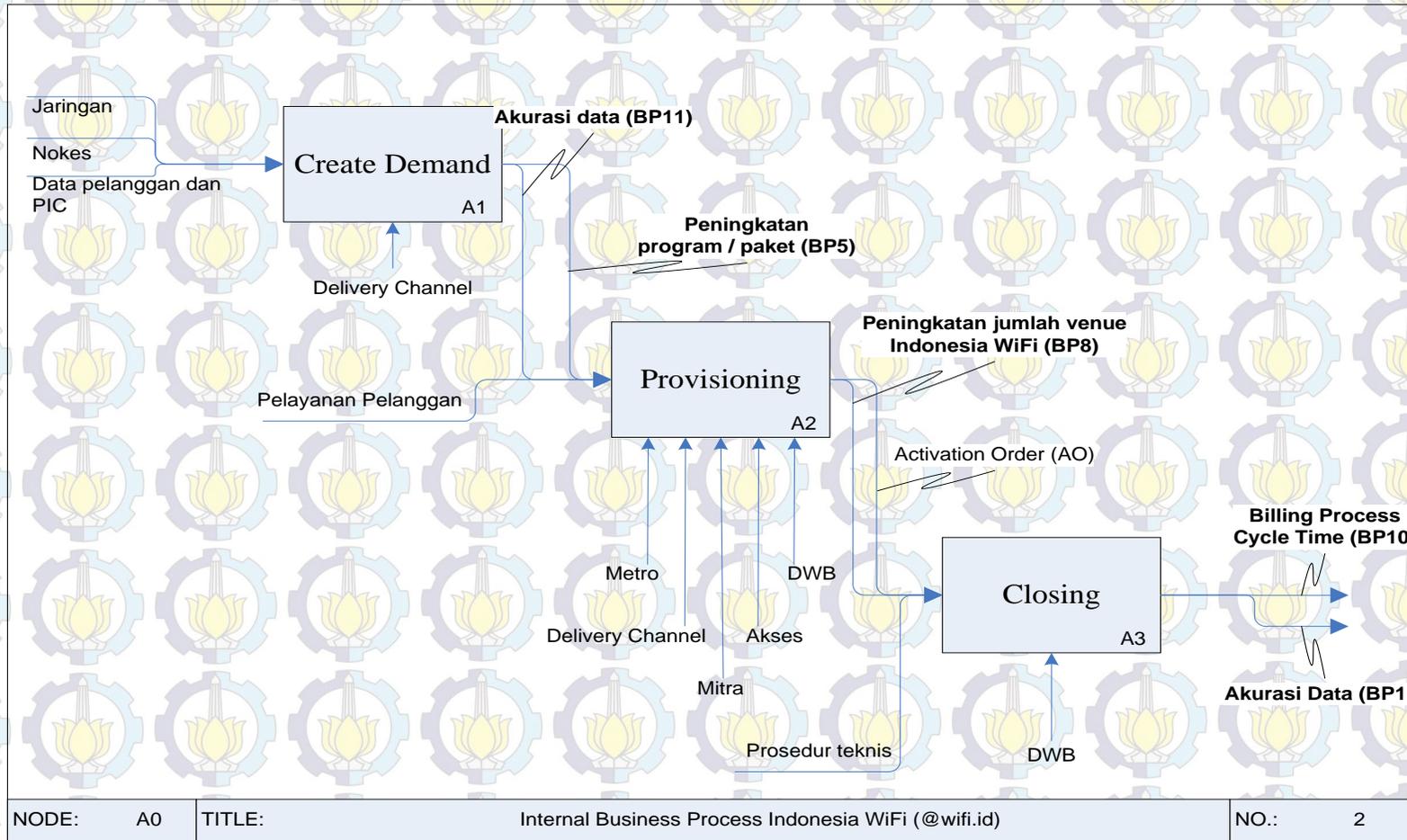


Gambar 4. 5 Proses Bisnis Pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Level 0

Tabel 4.2 adalah tabel penjelasan mengenai gambar proses bisnis pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Pada proses bisnis level 0, kotak aktifitas disebut *Parent Diagram* yang bila diuraikan lebih lanjut ke proses bisnis level 1 akan terlihat *Child Diagram* yang mewakili proses proses yang ada didalam proses bisnis level 0. IDEF0 untuk *Child Diagram* proses pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dapat dilihat pada Gambar 4.6. Terdapat tiga proses utama dalam proses pemasangan *venue* Program Indonesia WiFi (@wifi.id), yaitu *Create Demand*, *Provisioning*, dan *Closing*.

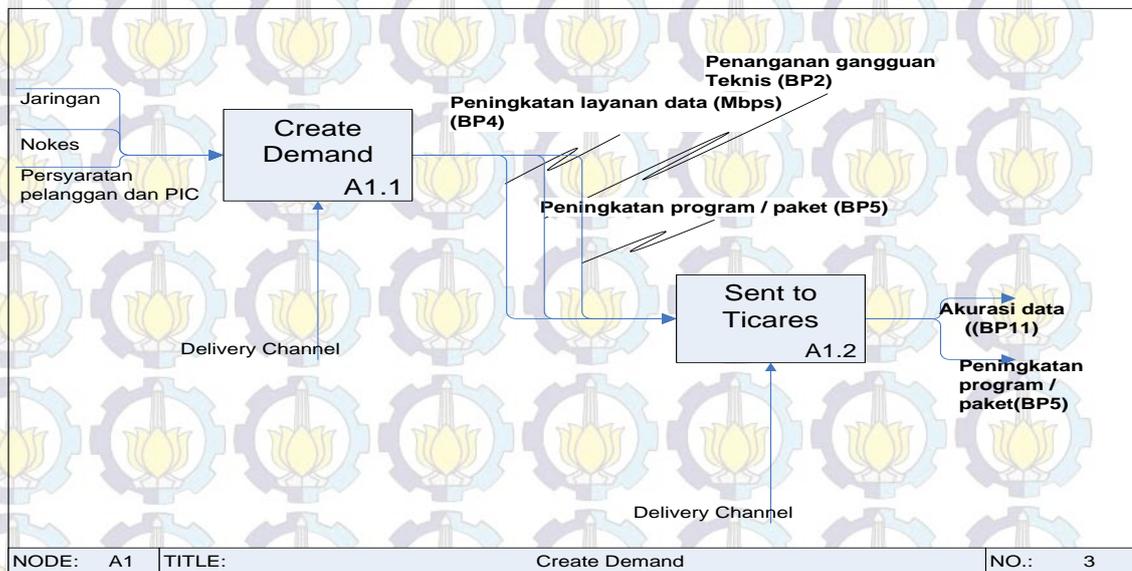
Tabel 4. 2 Proses Bisnis level 0 Pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Unsur Diagram	Komponen IDEF0	Keterangan
<i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nokes</li> <li>○ Data Pelanggan dan PIC</li> <li>○ Jaringan</li> </ul>	Sumber daya yang akan digunakan dan ditransformasikan melalui aktifitas/proses
<i>Mechanism</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ MITRA</li> <li>○ AKSES</li> <li>○ Delivery Channel</li> <li>○ DWB</li> <li>○ METRO</li> </ul>	Hal-hal yang penting dalam melaksanakan suatu aktifitas (pihak/sumber daya)
<i>Output</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Venue Program Indonesia WiFi (@wifi.id)</li> </ul>	Objek atau data yang ditransformasi oleh aktifitas



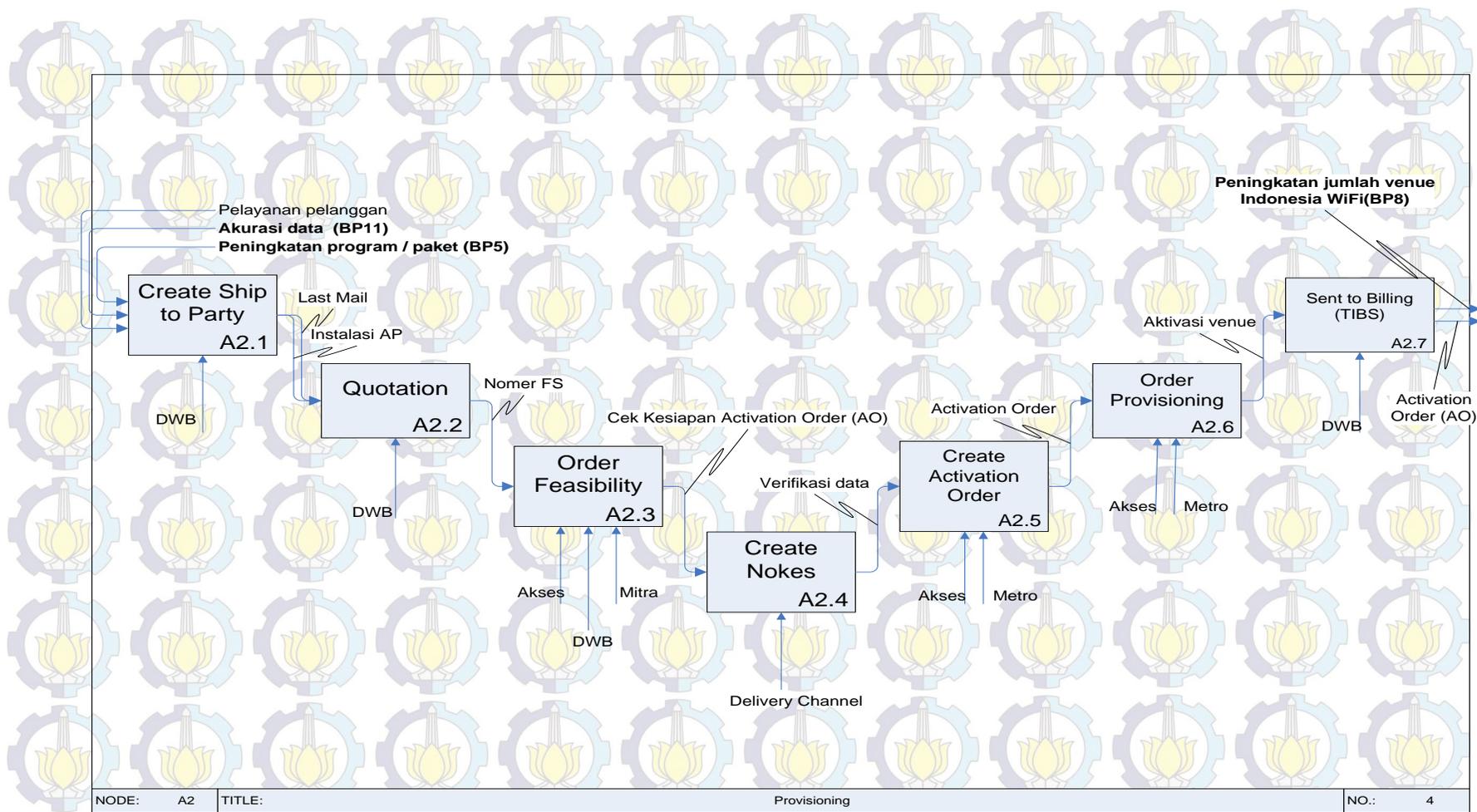
Gambar 4. 6 Proses Bisnis Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Level 1 (Child Diagram)

Proses bisnis level 2 merupakan dekomposisi dari aktivitas *Internal Business Process* Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Gambar 4.7 terdiri dari dua aktivitas yaitu aktivitas create demand dan sent to ticares. Mekanisme yang digunakan dalam kedua aktivitas ini adalah bagian Delivery Channel yang mengubah *input* jaringan, nokes, serta persyaratan pelanggan dan PIC menjadi *output* berupa akurasi data dan peningkatan program/paket yang nantinya akan diolah pada aktivitas selanjutnya. Berikut ini adalah Proses Bisnis level 2 yang ada dalam aktivitas *Create Demand*.



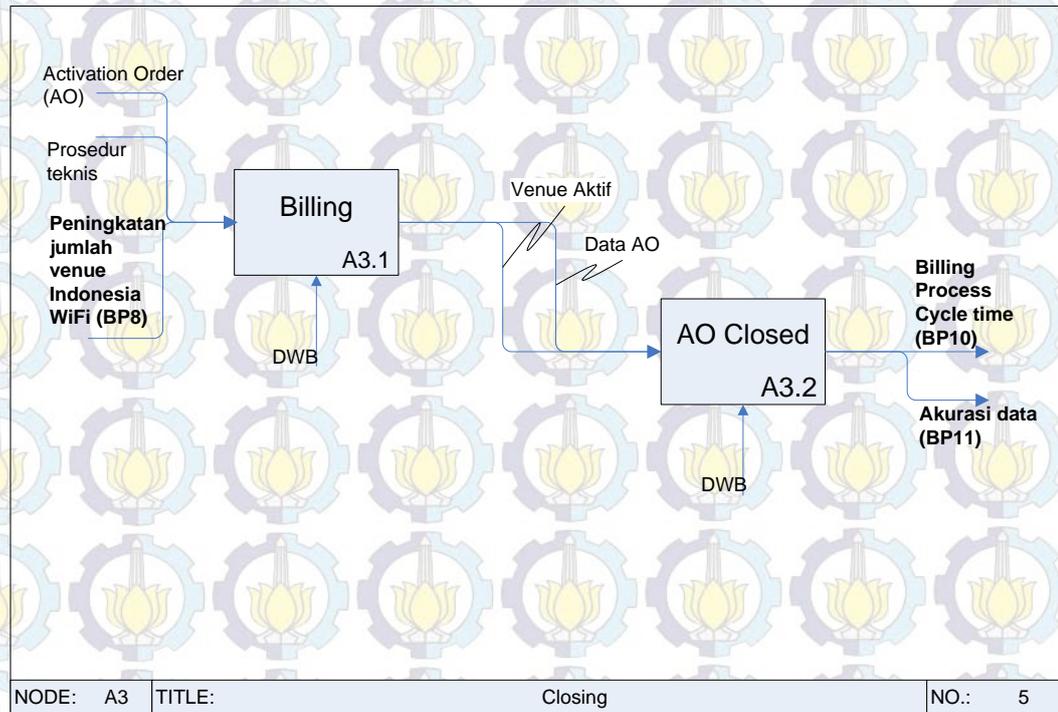
Gambar 4. 7 Proses Bisnis *Create Demand* (level 2) Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Proses bisnis level 2 selanjutnya adalah *Provisioning*. Aktivitas yang ada di dalam proses *Provisioning* merupakan aktivitas yang paling banyak diantara proses lainnya. Dalam proses *Provisioning*, terdapat tujuh aktivitas yang terdiri dari create ship to party, quotation, order feasibility, create nokes, create activation order, order provisioning, serta sent to billing (TIBS). *Input* dari proses provisioning adalah *output* dari proses *Create Demand*. Mekanisme yang digunakan adalah bagian DWB, Akses, Mitra, Delivery Channel dan bagian Metro. *Output* yang dihasilkan adalah *venue* (peningkatan jumlah *venue* Indonesia WiFi) dan activation order. Gambar 4.8 adalah gambar proses bisnis *Provisioning* (level 2).



Gambar 4. 8 Proses Bisnis Provisioning (level 2) Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Proses bisnis level 2 selanjutnya adalah *Closing*. Aktivitas yang ada dalam proses *Closing* adalah aktivitas billing dan AO closed. *Output* dalam proses ini *venue* Program Indonesia WiFi (@wifi.id) telah terpasang dan sudah siap diaktifkan. Gambar 4.9 menunjukkan gambar proses bisnis level 2 untuk aktivitas *Closing* Program Indonesia WiFi (@wifi.id).



Gambar 4. 9 Proses Bisnis *Closing* (level 2) Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Dalam proses perancangan pengukuran kinerja, pengerjaan identifikasi proses bisnis dan penyusunan KPI dilakukan secara bersamaan (paralel). Terdapat beberapa KPI perspektif *Internal Business Process* (IBP) yang juga muncul dalam *output* dari pemodelan IDEF0 yang dilakukan. Peta aktivitas yang digambarkan menggunakan IDEF0 menunjukkan aktivitas-aktivitas yang ada dalam proses bisnis internal Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

Beberapa aktivitas yang menjadi KPI merupakan aktivitas yang performansinya dianggap merepresentasikan aktivitas lainnya. KPI yang berhubungan langsung dengan proses bisnis internal Program Indonesia WiFi (@wifi.id) antara lain KPI dengan kode BP2, BP4, BP5, BP8, BP10, dan BP11. Hubungan KPI dalam IBP dapat dilihat dalam Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Hubungan KPI dalam IBP

No.	Kode KPI	KPI	Proses dalam <i>Internal Business Process</i>
1.	BP2	Penanganan gangguan teknis	<i>Create Demand</i>
2.	BP4	Peningkatan layanan data (Mbps)	<i>Create Demand</i>
3.	BP5	Peningkatan program / paket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Create Demand</i></li> <li>• <i>Sent to Ticare</i></li> </ul>
4.	BP8	Peningkatan jumlah <i>venue</i> Program Indonesia WiFi	<i>Sent to Billing (TIBS)</i>
5.	BP10	<i>Billing Process Cycle Time</i>	<i>AO Closed</i>
6.	BP11	Akurasi data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sent to Ticare</i></li> <li>• <i>AO Closed</i></li> </ul>

#### 4.3.4 *Key Performance Indicator* Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Perumusan indikator kunci yang disusun dalam *Key Performance Indicator* (KPI) Program Indonesia WiFi (@wifi.id) didapatkan dari hasil diskusi antara penulis dengan Divisi Wireless Broadband yang diwakili oleh Mgr Wireless Broadband (Bapak Priyono) dan dibantu oleh Off2 Partnership & Retail (Ibu Putri) dari Unit Personal Service. Setelah melakukan diskusi, didapatkanlah 28 KPI yang terdiri dari 2 KPI perspektif *Finance*, 10 KPI perspektif *Customer*, 12 KPI perspektif *Internal Business Process*, dan 4 KPI perspektif *Learning and Growth*. Tabel 4.4 menunjukkan KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id) yang telah disusun berdasarkan masing-masing *Strategic Objective*.

KPI yang dibuat harus memenuhi syarat SMART (*Scientific, Measurable, Achievable, Reliable dan Time Bound*). Yang dimaksud dengan *Scientific* adalah Penyusunan KPI harus bersifat khusus, detail dan terfokus. *Measurable* artinya KPI harus dapat diukur secara objektif. Karena digunakan sebagai petunjuk pengukuran, maka KPI haruslah *achievable* atau realistis. *Reliable* artinya konsisten dan dapat diandalkan sebagai instrument pengukuran kinerja. KPI juga harus bersifat *Time Bound* yakni ada jangka waktu pengukuran yang ditetapkan.

KPI yang dirumuskan pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id) telah divalidasi dengan media kuesioner. Responden kuesioner diisi oleh Bapak Adi Poerwanto dan Bapak Bowo Hariyanto sebagai perwakilan dari pihak Program

Indonesia WiFi (@wifi.id). Kuesioner Validasi *Key Performance Indicator* dapat dilihat pada lampiran 2.

Tabel 4. 4 *Key Performance Indicator* Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

<b>Kode SO</b>	<b>Strategic Objective</b>	<b>Kode KPI</b>	<b>Key performance Indicator</b>
SO-F1	<i>Increase Revenue Growth</i>	F1	Pertumbuhan Pendapatan
		F2	Peningkatan <i>revenue per venue</i>
SO-C1	<i>Increase Market Share</i>	C1	Pertumbuhan pangsa pasar
		C2	Rata-rata <i>user</i> aktif
SO-C2	<i>Find New Market</i>	C3	Peningkatan penjualan <i>spin card</i>
SO-C3	<i>Brand education</i>	C4	Jumlah <i>event</i> yang dilakukan
		C5	Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)
SO-C4	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	C6	Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan
		C7	Perbandingan <i>venue</i> perusahaan dengan competitor
SO-C5	<i>Increase Customer Loyalty</i>	C8	Tingkat loyalitas pelanggan
SO-C6	<i>Increase Customer Satisfaction</i>	C9	Tingkat kepuasan pelanggan
		C10	Penurunan jumlah keluhan pelanggan
SO-IBP1	<i>Speed to Market</i>	BP1	Kecepatan respon <i>customer service</i>
		BP2	Kecepatan penanganan gangguan teknis
SO-IBP2	<i>Customer Management</i>	BP3	Pencapaian pemenuhan <i>Service Level Guarante</i>
SO-IBP3	<i>Increase Value</i>	BP4	Peningkatan layanan data (mbps)
		BP5	Berjalannya program/paket
SO-IBP4	<i>Optimize Productivity</i>	BP6	Target pengguna per <i>venue</i>
		BP7	Jumlah <i>turnover</i> pegawai dalam satu periode
SO-IBP5	<i>Improve Service Process Capacity</i>	BP8	Peningkatan jumlah <i>venue</i>
SO-IBP6	<i>Optimize Value Added Process</i>	BP9	Penurunan jumlah pelanggaran <i>procedure</i>
SO-IBP7	<i>Operational Management</i>	BP10	<i>Billing Process Cycle Time</i>
		BP11	Akurasi data
		BP12	Rata-rata keluhan terhadap <i>billing &amp; isolir</i>
SO-LG1	<i>Continuous Quality Improvement</i>	LG1	Jumlah Inovasi untuk perbaikan proses layanan
		LG2	Pelatihan pegawai
SO-LG2	<i>Improve HR Competence &amp; Effectiveness</i>	LG3	Peningkatan KPI individu pegawai
		LG4	Tingkat kesesuaian rencana dan target individu

(Sumber: Pengolahan Data, 2015)

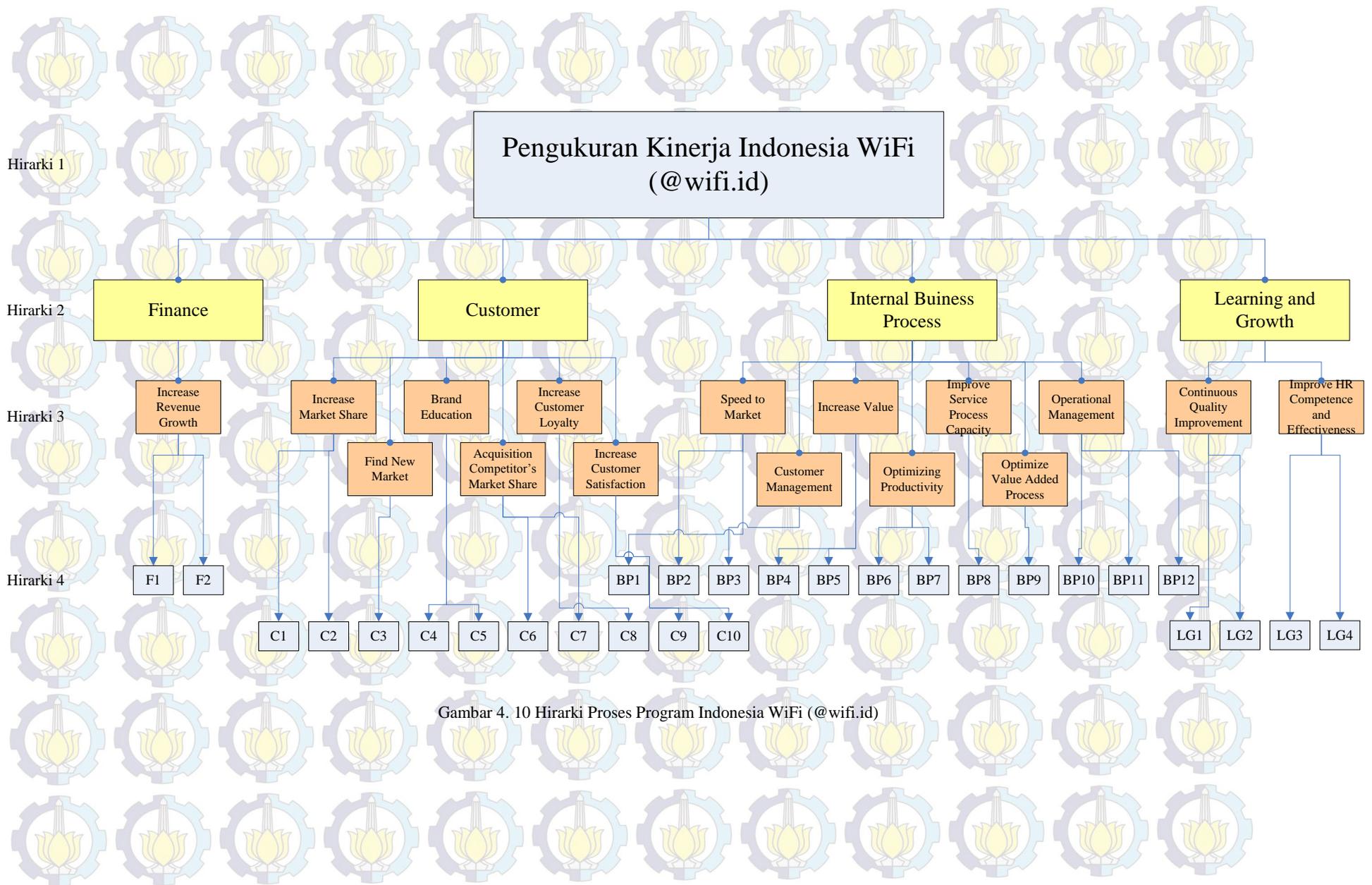
#### 4.3.5 Pembobotan *Strategic Objective* menggunakan *Analytic Hierarchy Process*

Sebelum melakukan pembobotan menggunakan *Analytic Hierarchy Process*, terlebih dahulu dilakukan pembuatan hirarki proses untuk pembobotan tersebut. Hirarki 1 adalah tujuan dari AHP yakni pengukuran kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id), Hirarki 2 berisi 4 perspektif dalam BSC, Hirarki 3 berisi *Strategic Objective*, dan Hirarki 4 berisi KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Hirarki proses pembobotan dapat dilihat dalam Gambar 4.10.

Pembobotan yang dilakukan hanya sampai pada pembobotan perspektif BSC dan *Strategic Objective*. Untuk bobot KPI, pemberian bobot dilakukan dengan membagi bobot pada *Strategic Objective* sesuai dengan jumlah KPI yang ada. Tidak digunakannya AHP pada pembobotan KPI karena penulis berpendapat KPI merupakan indikator kunci yang mana masing masing KPI seharusnya memiliki bobot yang tidak jauh berbeda. Lain halnya dengan bobot *Strategy Objective* maupun bobot perspektif, dalam kedua pembobotan tersebut, ada perspektif dan juga strategi yang lebih diutamakan. Sehingga bobot yang dihasilkan akan beragam.

Mekanisme pembobotan perspektif BSC dan *Strategic Objective* dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada pihak internal yang dianggap *expert*. Ada sebanyak lima orang *expert* yang mengisi kuesioner tersebut. Posisi dari masing-masing *expert* tersebut antara lain *Asman Data Program Suramadu*, *Asman Fulfillment Wibro Suramadu*, *Off 2 Partnership Retailer*, *Off 2 Operations & Sales Program*, serta *Off 2 Dealer Management*. *Expert* yang mengisi kuesioner tidak hanya dari divisi Wibro karena Program Indonesia WiFi juga memiliki keterkaitan dengan divisi lain seperti Divisi Personal Service untuk bagian pemasarannya.

Berdasarkan hasil kuesioner AHP yang diolah dalam *expert choice*, urutan bobot terbesar adalah untuk perspektif *Customer*, kemudian perspektif *Learning and Growth*, selanjutnya perspektif *Financial*, dan yang terakhir adalah perspektif *Internal Business Process*.



Gambar 4. 10 Hirarki Proses Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Tingkat *inconsistency* dalam pembobotan menggunakan AHP seluruhnya sudah memenuhi syarat, yakni dibawah 0,10. Hasil pembobotan perspektif memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,05. Dari hasil pembobotan SO, tingkat *inconsistency* perspektif *Customer* sebesar 0,02, perspektif *Internal Business Process* memiliki tingkat *inconsistency* sebesar 0,01, dan pada perspektif *Learning and growth* tingkat *inconsistency* sebesar 0,00. Pada perspektif *Finance* tidak ada tingkat *inconsistency* karena hanya memiliki satu SO. Hasil pengolahan *expert choice* dapat dilihat pada lampiran 4 dan hasil pembobotan perspektif dan *Strategic Objective* dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Hasil Pembobotan Menggunakan *Expert Choice*

<b>Bobot Perspektif</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Strategic Objective (SO)</b>	<b>Bobot SO</b>
0.171	<i>Financial</i>	<i>Increase Revenue Growth</i>	1.000
0.375	<i>Customer</i>	<i>Increase Market Share</i>	0.111
		<i>Find New Market</i>	0.106
		<i>Brand Education</i>	0.145
		<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	0.129
		<i>Increase Customer Loyalty</i>	0.273
		<i>Increase Customer Satisfaction</i>	0.235
0.162	<i>Internal Business Process</i>	<i>Speed to Market</i>	0.076
		<i>Customer Management</i>	0.140
		<i>Increase Value</i>	0.175
		<i>Optimize Productivity</i>	0.082
		<i>Improve Service Process Capacity</i>	0.270
		<i>Optimize Value Added Process</i>	0.105
		<i>Operational Management</i>	0.151
0.292	<i>Learning and Growth</i>	<i>Continuous Quality improvement</i>	0.466
		<i>Improve HR Competence and effectiveness</i>	0.534

(sumber: Pengolahan data, *Expert Choice*)

#### 4.3.6 Penentuan Target KPI

Penentuan target KPI dilakukan dengan cara memasukkan data target yang telah tersedia di Telkom Witel Jatim Suramadu. Namun demikian, tidak semua indikator telah memiliki data target dari internal perusahaan. Beberapa indikator yang belum tercatat data targetnya antara lain pada KPI dengan kode C6, C7, C8, C9, C10, BP8, BP9, dan LG3. Untuk KPI-KPI yang targetnya belum tercatat, dilakukan penentuan target dengan cara diskusi dan wawancara pada pihak internal yakni Ibu Putri dari Unit Personal Service. Target dari masing-masing KPI dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Target KPI

Kode KPI	Key performance Indicator	Target	Satuan
F1	Pertumbuhan Pendapatan	25	%
F2	Peningkatan <i>revenue per venue</i>	100	%
C1	Pertumbuhan pangsa pasar	90	%
C2	Rata-rata <i>user</i> aktif	200	pengguna tiap <i>venue</i>
C3	Peningkatan penjualan <i>spin card</i>	15000	Unit
C4	Jumlah <i>event</i> yang dilakukan	1	<i>Event</i> per bulan
C5	Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)	4	Media
C6	Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan	6	Bulan
C7	Perbandingan <i>venue</i> perusahaan dengan kompetitor	2	<i>Venue</i> wifi.id : kompetitor
C8	Tingkat loyalitas pelanggan	4	Poin
C9	Tingkat kepuasan pelanggan	4	Poin
C10	Penurunan jumlah keluhan pelanggan	7	%
BP1	Kecepatan respon <i>customer service</i>	1	Hari
BP2	Kecepatan penanganan gangguan teknis	3	Hari
BP3	Pencapaian pemenuhan <i>Service Level Guarante</i>	3	Hari
BP4	Peningkatan layanan data (mbps)	100	Mbps
BP5	Berjalannya program/paket	100	%
BP6	Target pengguna per <i>venue</i>	100	%
BP7	Jumlah <i>turnover</i> pegawai dalam satu periode	100	%
BP8	Peningkatan jumlah <i>venue</i>	25	%
BP9	Penurunan jumlah pelanggaran <i>procedure</i>	8	%
BP10	<i>Billing Process Cycle Time</i>	1	Hari
BP11	Akurasi data	100	%
BP12	Rata-rata keluhan terhadap <i>billing &amp; isolir</i>	1	Keluhan per bulan
LG1	Jumlah inovasi untuk perbaikan proses layanan	1	Inovasi
LG2	Pelatihan pegawai	100	%
LG3	Peningkatan KPI individu pegawai	5	%
LG4	Tingkat kesesuaian rencana dan target individu	100	%

#### 4.4 KPI Properties

KPI *Properties* merupakan spesifikasi dari masing-masing KPI yang berisi nama KPI, perspektif, *strategic objective*, tujuan, formula, target, sifat target, frekuensi pengukuran, sumber data, dan penilai. KPI *properties* berfungsi sebagai panduan dalam melakukan pengukuran masing-masing KPI. Jumlah KPI *properties* sesuai dengan banyaknya jumlah KPI yang telah ditentukan, yakni 28 KPI. Contoh format KPI *properties* dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dapat dilihat pada tabel 4.7. Sedangkan KPI *properties* untuk seluruh KPI dapat dilihat pada lampiran 11.

Tabel 4. 7 KPI *Properties* (kode KPI: F1)

KPI	Pertumbuhan pendapatan
Perspektif	<i>Finance</i>
Strategic objective	<i>Increase Revenue Growth</i>
Tujuan	Mengetahui tingkat pendapatan total dari Program Indonesia WiFi dalam satu bulan dibandingkan dengan bulan sebelumnya
Formula	$(\text{pendapatan bulan ini} - \text{pendapatan bulan lalu}) : \text{pendapatan bulan lalu} \times 100\%$
Target	25%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

#### 4.5 Pengukuran Kinerja Program Indonesia WiFi

Setelah dilakukan penentuan target KPI, selanjutnya dilakukan pengumpulan data untuk mengukur masing-masing KPI yang telah dirumuskan. Kondisi di Telkom Witel Jatim Suramadu masih terdapat beberapa data yang belum terdokumentasi. Status ketersediaan data yang ada di Telkom Witel Jatim Suramadu ditunjukkan dalam tabel 4.8. Terdapat beberapa data yang belum tercatat oleh Telkom Witel Jatim Suramadu, oleh karena itu harus dilakukan proses pelengkapan data dengan cara melakukan observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner.

Tabel 4. 8 Ketersediaan Data untuk Pengukuran KPI

Kode KPI	Key performance Indicator	Ketersediaan data	Keterangan
F1	Pertumbuhan Pendapatan	ada	
F2	Peningkatan <i>revenue per venue</i>	ada	
C1	Pertumbuhan pangsa pasar	ada	
C2	Rata-rata <i>user</i> aktif	ada	
C3	Peningkatan penjualan <i>spin card</i>	ada	
C4	Jumlah <i>event</i> yang dilakukan	ada	
C5	Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)	ada	
C6	Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan	belum ada	Wawancara
C7	Perbandingan <i>venue</i> perusahaan dengan <i>competitor</i>	belum ada	Observasi
C8	Tingkat loyalitas pelanggan	belum ada	Kuesioner
C9	Tingkat kepuasan pelanggan	belum ada	Kuesioner
C10	Penurunan jumlah keluhan pelanggan	belum ada	Wawancara
BP1	Kecepatan respon <i>customer service</i>	ada	
BP2	Kecepatan penanganan gangguan teknis	ada	
BP3	Pencapaian pemenuhan <i>Service Level Guarante</i>	ada	
BP4	Peningkatan layanan data (mbps)	ada	
BP5	Berjalannya program/paket	ada	
BP6	Target pengguna per <i>venue</i>	ada	
BP7	Jumlah <i>turnover</i> pegawai dalam satu periode	ada	
BP8	Peningkatan jumlah <i>venue</i>	ada	
BP9	Penurunan jumlah pelanggaran <i>procedure</i>	belum ada	Wawancara
BP10	<i>Billing Process Cycle Time</i>	ada	
BP11	Akurasi data	ada	
BP12	Rata-rata keluhan terhadap <i>billing &amp; isolir</i>	belum ada	Wawancara
LG1	Jumlah Inovasi untuk perbaikan proses layanan	ada	
LG2	Pelatihan pegawai	ada	
LG3	Peningkatan KPI individu pegawai	ada	
LG4	Tingkat kesesuaian rencana dan target individu	ada	

(Sumber: Data Internal Telkom 2014, dan Pengolahan Data)

Observasi yang dilakukan terkait data yg dibutuhkan oleh KPI perbandingan *venue* Program Indonesia WiFi dengan *venue* milik kompetitor (kode KPI: C7) adalah dengan mendata berapa banyak *venue* yang dimiliki oleh Indosat Super WiFi sebagai kompetitor. Sedangkan untuk metode wawancara dilakukan untuk memenuhi data KPI yang berhubungan dengan internal perusahaan. Metode penyebaran kuesioner digunakan untuk memenuhi data KPI yang berhubungan dengan pelanggan Indonesia WiFi (@wifi.id). Kuesioner yang disebar antara lain kuesioner *online* dan *offline* tentang kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan

(tampilan kuesioner dapat dilihat dalam lampiran 5 dan lampiran 6). Responden dari kuesioner *offline* kepuasan dan loyalitas pelanggan adalah pengguna Indonesia WiFi (@wifi.id) yang sedang mengakses di wifi corner Ketintang dan Gubeng.

Setelah data yang dibutuhkan dalam pengukuran sudah tersedia seluruhnya, kemudian dilakukan pengukuran kinerja yakni dengan membandingkan target dan pencapaian aktual yang berhasil dicapai. Tabel 4.9 berikut ini adalah hasil dari pengukuran masing-masing KPI yang telah dilakukan.

Tabel 4. 9 Hasil Pengukuran KPI Program Indonesia WiFi

Kode KPI	Skor SO	Skor Perspektif	Skor Tunggal
F1	1.135	0.166	<b>0.895</b>
F2			
C1	0.097	0.360	
C2			
C3			
C4			
C5			
C6			
C7			
C8			
C9			
C10			
BP1	0.029	0.259	
BP2			
BP3			
BP4			
BP5			
BP6			
BP7			
BP8			
BP9			
BP10			
BP11			
BP12			
LG1	0.408	0.110	
LG2			
LG3			
LG4			

Berdasarkan hasil perhitungan KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, didapatkan skor total sebesar 0,895 dengan rincian skor masing-masing KPI dalam Tabel 4.9.

Tabel 4. 10 Pengukuran KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Data 2014

Kode KPI	Target	Satuan	Scoring System	Pencapaian	% Pencapaian
F1	25	%	Higher is better	38	152%
F2	100	%	Higher is better	75	75%
C1	90	%	Higher is better	78	87%
C2	200	pengguna tiap venue	Higher is better	178	89%
C3	15000	unit	Higher is better	12681	85%
C4	1	Event per bulan	Higher is better	3	300%
C5	4	Media	Higher is better	4	100%
C6	6	Bulan	Higher is better	3	50%
C7	2	Venue wifi.id : kompetitor	Higher is better	0.78	39%
C8	4	Poin	Higher is better	3.23	81%
C9	4	Poin	Higher is better	3.38	85%
C10	7	%	Higher is better	1	14%
BP1	1	Hari	Lower is better	3	33%
BP2	3	Hari	Lower is better	7	43%
BP3	3	Hari	Lower is better	30	10%
BP4	100	Mbps	Higher is better	82	82%
BP5	100	%	Higher is better	100	100%
BP6	100	%	Higher is better	91	91%
BP7	100	%	Lower is better	100	100%
BP8	25	%	Higher is better	30	120%
BP9	8	%	Higher is better	1	13%
BP10	1	Hari	Lower is better	1	100%
BP11	100	%	Higher is better	98	98%
BP12	1	Keluhan per bulan	Lower is better	1	100%
LG1	1	Inovasi	Higher is better	0.75	75%
LG2	100	%	Higher is better	100	100%
LG3	5	%	Higher is better	7	140%
LG4	100	%	Higher is better	103	103%

Tiap KPI memiliki satuan yang berbeda-beda, untuk itu perlu dilakukan perhitungan scoring agar hasil yang didapatkan memiliki satuan yang sama. Perhitungan pencapaian didapatkan dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Higher is better} = \frac{\text{Pencapaian}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Contoh: KPI C1

$$\frac{78}{90} \times 100\% = 87\%$$

$$\text{Lower is better} = \frac{\text{Target}}{\text{Pencapaian}} \times 100\%$$

Contoh: KPI BP1

$$\frac{1}{3} \times 100\% = 33,3\%$$

Setelah dilakukan perhitungan, kemudian dilakukan pengelompokan capaian KPI berdasarkan *Traffic Light System* untuk mengetahui keberagaman capaian seluruh KPI. Pencapaian masing-masing KPI berdasarkan warna *Traffic Light System* dapat dilihat dalam Tabel 4.10.

#### 4.6 Evaluasi

Dengan menggunakan *Traffic Light System*, diketahui dalam pencapaian KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id), terdapat 13 KPI dengan capaian warna hijau, 8 KPI dengan capaian warna kuning, dan 7 KPI dengan capaian warna merah. Capaian KPI warna kuning tersebar di semua perspektif BSC. Berikut adalah urutan peringkat pencapaian warna kuning pada *Traffic Light System* beserta evaluasi terhadap masing-masing KPI tersebut.

##### 1. C2 Rata-rata user aktif (89%)

Penghitungan KPI ini didasarkan pada rata-rata *user* masing-masing *venue*. Meskipun memiliki standar minimal, namun kapasitas masing-masing *venue* tidak selalu sama. Perbedaan ini yang menyebabkan pencapaian KPI rata-rata *user* aktif tidak dapat 100% sama untuk masing-masing *venue*.

##### 2. C1 Pertumbuhan pangsa pasar (87%)

Di Indonesia, pemain dalam bisnis ISP amatlah banyak jumlahnya. Meningkatkan jumlah pangsa pasar bukan merupakan hal yang mudah. Untuk itu, pencapaian target pada KPI pertumbuhan pangsa pasar sudah cukup baik, terlebih lagi untuk program yang tergolong baru seperti Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

##### 3. C3 Peningkatan penjualan *spin card* (85%)

Penjualan *spin card* berhubungan erat dengan jumlah *venue* baru. Jika *venue* baru yang aktif sedikit, maka pertumbuhan penjualan *spin card* juga kecil. Hal lain yang memengaruhi yakni *season* (musim) yang sedang terjadi. Beberapa musim yang memengaruhi angka penjualan *spin card* antara lain musim liburan

akademik dan musim hujan. Di dua musim ini, penjualan *spin card* tidak terlalu banyak.

**4. C9 Tingkat kepuasan pelanggan (85%)**

Data kepuasan pelanggan didapatkan dengan menyebar kuesioner kepada 73 responden pengguna Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Berdasarkan hasil kuesioner, tingkat kepuasan pelanggan adalah sebesar 3,38 dari skala 1-5. Pencapaian pada KPI ini sudah dianggap cukup baik mengingat Program Indonesia WiFi (@wifi.id) baru dipasarkan pada pertengahan tahun 2014.

**5. BP4 Peningkatan layanan data (mbps) (82%)**

Di Indonesia, memang sulit mencapai kecepatan layanan data 100 Mbps. Capaian kecepatan layanan data pada saat pengukuran (Desember 2014), yakni sekitar 80 Mbps. Capaian tersebut merupakan capaian yang terbilang rata-rata atas bila dibandingkan dengan rata-rata capaian bulan-bulan sebelumnya. Sehingga target 100 Mbps merupakan target yang optimis bagi Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

**6. C8 Tingkat loyalitas pelanggan (81%)**

Mempertahankan loyalitas pelanggan ditengah persaingan bisnis yang ketat merupakan hal yang tidak mudah. Pencapaian tingkat loyalitas pelanggan sebesar 81% merupakan hal yang cukup baik. Eksistensi Telkom sebagai perusahaan penyedia jasa telekomunikasi juga memiliki pengaruh pada tingkat loyalitas pelanggan.

**7. F2 Peningkatan *revenue per venue* (75%)**

Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi capaian KPI ini. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah faktor cuaca karena kondisi wifi corner yang berada di ruangan terbuka (*outdor*) serta kapasitas wifi corner yang tidak selalu sama antara satu *venue* dengan *venue* lainnya.

**8. LG1 Jumlah inovasi untuk perbaikan proses layanan (75%)**

Tidak tercapainya KPI ini dirasa karena target yang ditetapkan terlalu tinggi. Alasannya karena tidak semua proses harus ada inovasi secara rutin di tiap periode. Sementara itu, selama ini perbaikan proses layanan selalu menunggu instruksi dari pusat.

KPI yang pencapaiannya berwarna merah adalah KPI dengan capaian kurang dari 50% berdasarkan hasil *Traffic Light System*. Berikut diuraikan hasil evaluasi dari KPI yang berwarna merah

**1. BP3 Pencapaian pemenuhan *Service Level Guarante* (10%)**

*Service Level Guarante* yang diberikan oleh telkom adalah jaminan waktu pemenuhan layanan untuk proses pemasangan. Penyebab tidak tercapainya KPI ini adalah karena adanya masalah pada *resource* Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

**2. BP9 Penurunan jumlah pelanggaran *procedure* (13%)**

Prosedur yang sering dilanggar adalah masalah waktu pengerjaan. Kesalahan pada prosedur ini mengakibatkan keterlambatan pada prosedur selanjutnya. Penyebab utama dari pelanggaran prosedur waktu pengerjaan adalah *resource* (SDM) yang menanganinya.

**3. C10 Penurunan jumlah keluhan pelanggan (14%)**

Masalah yang sering dikeluhkan oleh pelanggan adalah masalah koneksi. Penyebab utama dari masalah gangguan pada koneksi adalah jaringan yang kurang baik.

**4. BP1 Kecepatan respon *customer service* (33%)**

Setiap keluhan pelanggan melalui telepon harus melalui alur *customer service* yang terpusat dan prosedur pengecekan awal. Kedua hal ini yang menjadi penyebab rendahnya kecepatan respon *customer service*.

**5. C7 Perbandingan *venue* perusahaan dengan kompetitor (39%)**

Untuk mendirikan *venue* yang dimiliki Program Indonesia WiFi (@wifi.id) memiliki persyaratan yang cukup banyak sehingga sulit mendapatkan mitra yang mau bekerjasama untuk mendirikan wifi corner.

**6. BP2 Kecepatan penanganan gangguan teknis (43%)**

Lamanya penanganan gangguan disebabkan oleh tidak imbangnya *resource* pekerja dengan cakupan wilayah yang ditangani.

**7. C6 Rata-rata lama penggunaan oleh pengguna *Managed Service* (50%)**

Penyebab rendahnya capaian KPI lama waktu penggunaan Program Indonesia WiFi *Managed Service* disebabkan oleh banyaknya kompetitor, baik kompetitor internal maupun kompetitor eksternal.

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN REKOMENDASI**

Dalam bab analisis dan rekomendasi, akan dipaparkan analisis dari hasil yang telah didapat dari proses pengolahan data yang telah dilakukan dalam bab IV. Analisis hanya difokuskan pada KPI yang mendapatkan warna merah dalam *Traffic Light System*. Analisis pada KPI tersebut mencakup faktor-faktor penyebab tidak tercapainya KPI. Pada bagian rekomendasi akan dipaparkan beberapa rekomendasi yang diusulkan untuk meningkatkan performansi KPI yang belum optimal.

#### **5.1 Analisis KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id)**

KPI yang tidak mencapai target dan mendapatkan warna merah pada *Traffic Light System* menandakan bahwa kinerja pada KPI tersebut masih jauh dari maksimal, untuk itu dilakukan analisis agar dapat mengetahui penyebab dari tidak tercapainya KPI tersebut kedalam *Fishbone Diagram*. Analisis yang dilakukan berdasarkan pada beberapa unsur manajemen yaitu *Man, Money, Methods, Material, Machine, serta Environment*.

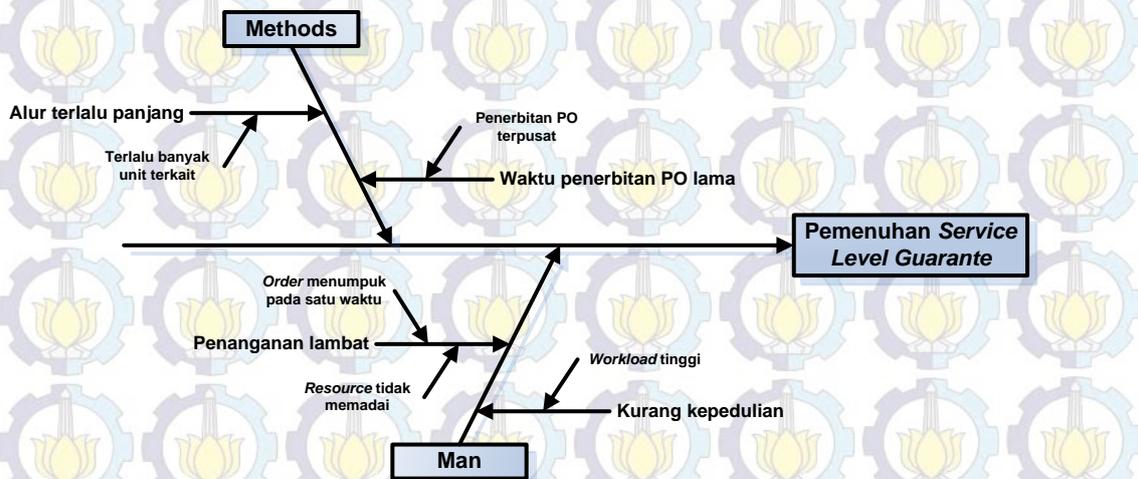
##### **5.1.1 Analisis capaian pemenuhan *Service Level Guarantee* (BP3)**

Pencapaian pada KPI pemenuhan *Service Level Guarantee* (SLG) merupakan capaian terendah dari seluruh KPI Program Indonesia WiFi (@wifi.id), yakni hanya 10% dari target. Menurut target yang ditentukan, dalam waktu 3 hari proses pemasangan Program Indonesia WiFi (@wifi.id) seharusnya sudah selesai. Capaian dari KPI ini rata-rata membutuhkan waktu 30 hari. Setelah ditelusuri, masalah yang menyebabkan tidak terpenuhinya SLG terletak pada prosedur pelaksanaan (*Methods*) dan SDM (*Man*) yang melaksanakan.

Pada prosedur pelaksanaan, alur informasi yang ada terlalu panjang. Hal tersebut terjadi karena terdapat banyak unit bagian yang terkait didalam proses pemasangan, sehingga berdampak pada waktu kerja yang lama. Bagian yang terlibat dalam proses pemasangan adalah bagian PS (Personal Service), Wibro (Wireless Broadband), Diva (Divisi Akses), PIN (Penyedia Akses Poin) dan TA (Teknik Akses). Masalah lainnya pada prosedur pelaksanaan adalah waktu

penerbitan PO (*Purchase Order*) yang lama karena harus menunggu dari kantor pusat Program Indonesia WiFi (@wifi.id) di Jakarta.

Sedangkan untuk SDM, penanganan oleh bagian TA (Teknik Akses) terhitung masih lambat. Pelaksana bagian TA merupakan anak perusahaan Telkom. Salah satu penyebab lambatnya penanganan adalah jumlah order yang menumpuk pada satu waktu. Selain penanganan yang lambat, masalah lainnya adalah kurangnya kepedulian dari bagian bagian yang memantau sistem sehingga pekerjaan menjadi menumpuk dan banyak yang tidak terselesaikan tepat waktu.



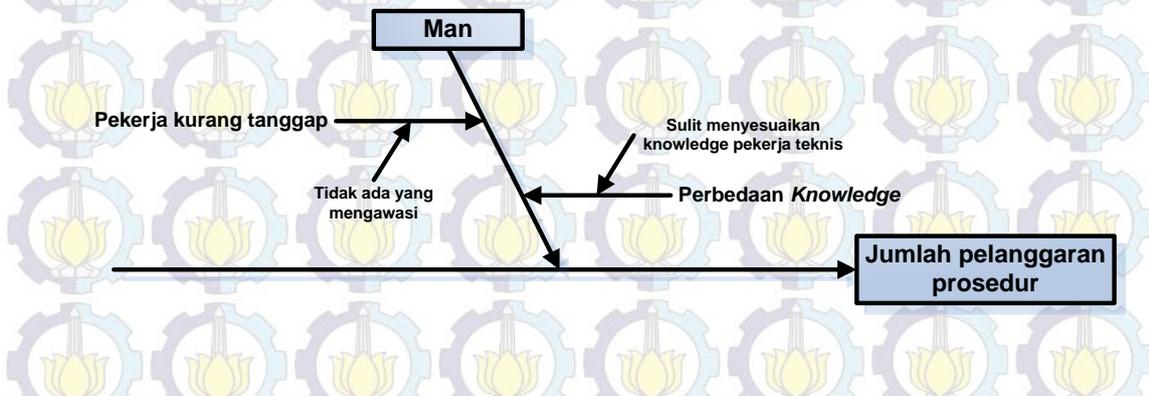
Gambar 5. 1 Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI BP3

### 5.1.2 Analisis capaian penurunan jumlah pelanggaran *procedure* (BP9)

Capaian terendah kedua adalah mengenai jumlah penurunan pelanggaran prosedur dalam operasional Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Target yang ditentukan yakni sebanyak 8% penurunan tingkat pelanggaran prosedur, namun capaian penurunan pelanggaran prosedur hanya sebesar 1%. Prosedur yang banyak mengalami pelanggaran adalah prosedur waktu pengerjaan. Penyebab utama dari rendahnya pencapaian KPI ini adalah dari segi SDM (*Man*) yang menjalankan.

Permasalahan pada SDM adalah pekerja yang kurang tanggap dalam menjalankan *jobdesc* masing-masing. Penyebab dari tingginya angka pelanggaran prosedur waktu pengerjaan adalah tidak adanya kontrol yang ketat. Sering kali dari manager maupun dari bagian lain harus berulang kali mengingatkan. Penyebab lainnya yakni perbedaan *knowledge* yang dimiliki pekerja, terutama pada bagian teknis. Pekerjaan teknis dikerjakan oleh anak perusahaan, sehingga sedikit sulit

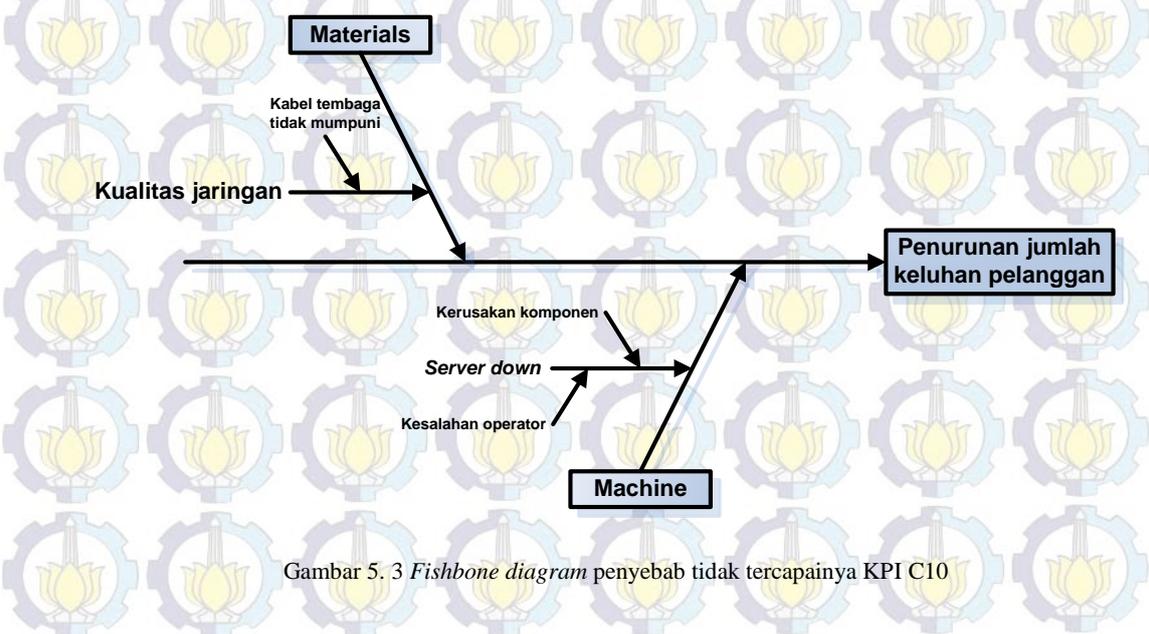
dikontrol. Akibat dari waktu pengerjaan yang lama, pekerjaan lain menjadi terhambat dan terjadi efek domino untuk proses selanjutnya.



Gambar 5. 2 Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI BP9

### 5.1.3 Analisis capaian penurunan jumlah keluhan pelanggan (C10)

KPI yang mendapat capaian terendah ketiga adalah KPI penurunan jumlah keluhan pelanggan. Target dari KPI ini adalah penurunan jumlah keluhan pelanggan sebanyak 7% dari keseluruhan total keluhan yang masuk ke bagian *customer service* Program Indonesia WiFi (@wifi.id) dan capaian yang didapat adalah penurunan keluhan pelanggan sebanyak 1%. Keluhan yang sering masuk dalam *customer service* Program Indonesia WiFi (@wifi.id) adalah mengenai koneksi yang lemah dan tidak ada koneksi (putus). Masalah pada koneksi bersumber pada bahan baku (*Materials*) dan mesin (*Machine*) yang digunakan.

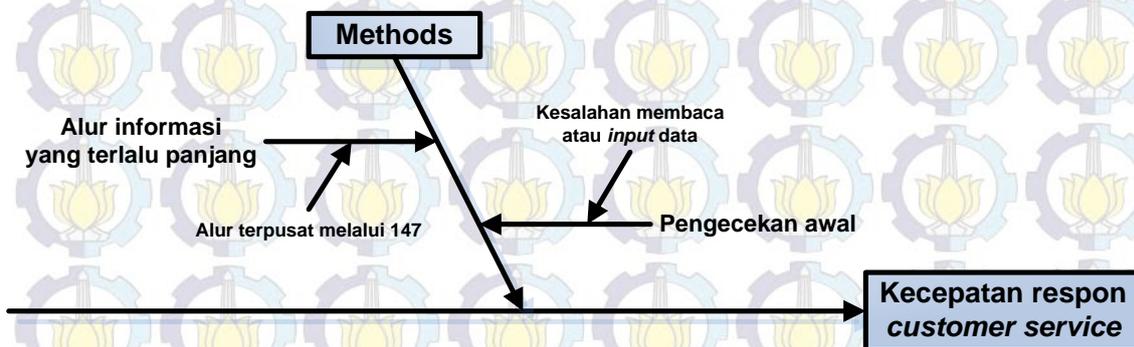


Gambar 5. 3 Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI C10

Pada bahan baku, kualitas jaringan yang digunakan belum mampu mendukung kebutuhan internet berkecepatan tinggi (*broadband access*). Jaringan yang digunakan adalah kabel tembaga. Sedangkan pada mesin, masalah yang terkadang muncul adalah *server* pusat yang mengalami *down*. Permasalahan pada mesin disebabkan oleh kerusakan pada komponen *server* pusat maupun kesalahan operator teknis yang bertugas menangani *server* pusat.

#### 5.1.4 Analisis capaian kecepatan respon *customer service* (BP1)

Capaian pada KPI kecepatan respon *customer service* yakni sebesar 33% dari target. Tidak tercapainya KPI ini disebabkan oleh prosedur (*Methods*) yang memperlambat respon *customer service* kepada pelanggan. Terdapat dua prosedur utama yang menjadi penyebab. Pertama, alur *customer service* di Telkom bersifat terpusat yakni melalui 147 baru kemudian diteruskan ke bagian masing-masing sesuai dengan keluhan pelanggan. Alur yang terpusat ini menyebabkan proses informasi yang panjang pula.



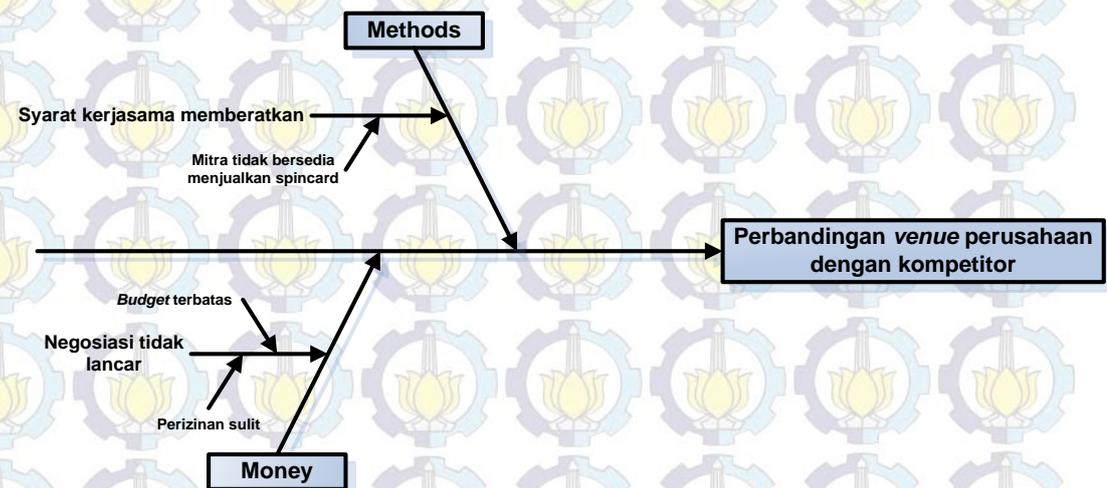
Gambar 5. 4 *Fishbone diagram* penyebab tidak tercapainya KPI BP1

Penyebab kedua adalah adanya pengecekan awal oleh operator. Pengecekan awal ini dilakukan untuk memastikan sumber gangguan. Pada saat pengecekan awal, ada kemungkinan terjadi kesalahan membaca atau *input data* oleh operator. Pengecekan awal gangguan menentukan apakah masalah dapat diselesaikan oleh operator atau harus ada tenaga teknis yang datang ke lokasi pelanggan.

### 5.1.5 Analisis capaian perbandingan *venue* perusahaan dengan kompetitor (C7)

Pencapaian pada KPI perbandingan *venue* perusahaan dengan *venue* kompetitor adalah sebesar 39% dari target. Faktor-faktor yang menjadi penyebab tidak tercapainya KPI tersebut adalah *venue* kompetitor melakukan kerjasama dengan pihak pihak seperti restaurant, *café*, sekolah, minimarket, rumah sakit, terminal, dan beberapa tempat umum lainnya. Sebenarnya Program Indonesia WiFi (@wifi.id) juga telah melakukan strategi yang sama yakni bekerjasama dengan beberapa pihak pengelola tempat umum, namun terdapat perbedaan prosedur (*Methods*). Perbedaan prosedur terletak pada syarat kerjasama. Pada Program Indonesia WiFi (@wifi.id), pihak yang menyetujui kerjasama tersebut harus bersedia menyediakan serta menjualkan *spin card*. Prosedur tersebut menyulitkan tim pemasaran dalam mencari mitra karena banyak mitra yang menolak bekerjasama dengan alasan mereka merasa keberatan bila harus melayani penjualan *spin card*.

Permasalahan lain disebabkan oleh biaya (*Money*). Pemasangan *venue* baru membutuhkan waktu negosiasi yang cukup lama. Proses negosiasi yang cukup lama disebabkan oleh faktor biaya, terutama pada tempat yang strategis, dan perizinan. Untuk menekan biaya, selama ini *venue* paling banyak didirikan di plaza Telkom.

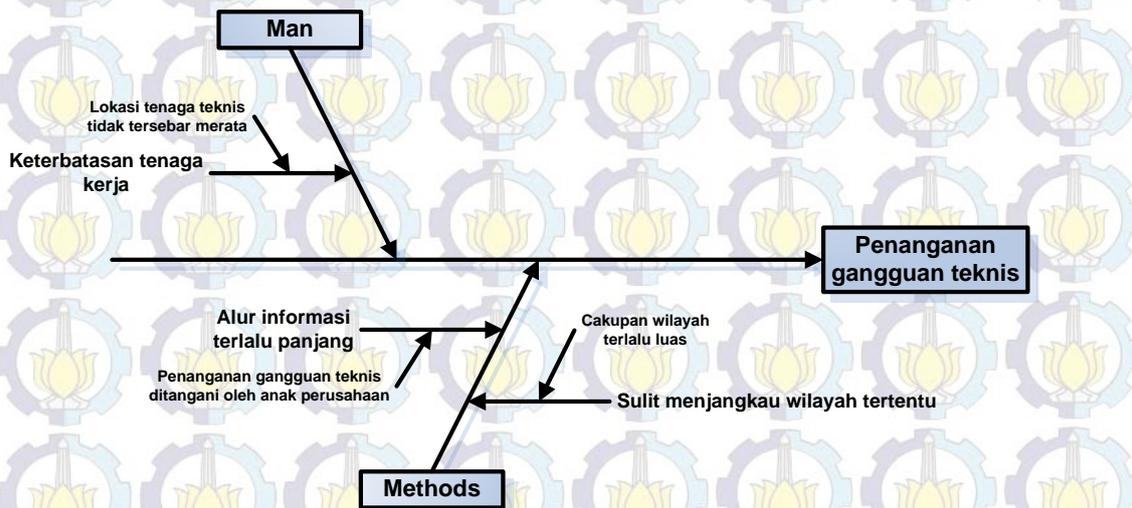


Gambar 5. 5 Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI C7

### 5.1.6 Analisis capaian kecepatan penanganan gangguan teknis (BP2)

Pada KPI kecepatan penanganan gangguan, pencapaian yang diperoleh adalah sebesar 43%. Terdapat dua sumber utama tidak tercapainya KPI ini. Pertama, penyebab permasalahan terletak pada SDM (*Man*). Masalah pada SDM yang mengganggu gangguan teknis adalah keterbatasan tenaga kerja yang dimiliki. Keterbatasan tenaga kerja, khususnya bagian yang menangani masalah teknis, dipicu oleh lokasi tenaga teknis yang tidak tersebar merata sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menjangkau lokasi lokasi tertentu.

Penyebab kedua adalah prosedur (*Methods*). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pihak yang menangani pekerjaan teknis adalah anak perusahaan Telkom, sehingga alur informasi yang terjadi sedikit lebih panjang. Selain itu, cakupan wilayah yang ditangani juga dirasa terlalu luas (Surabaya dan Madura).

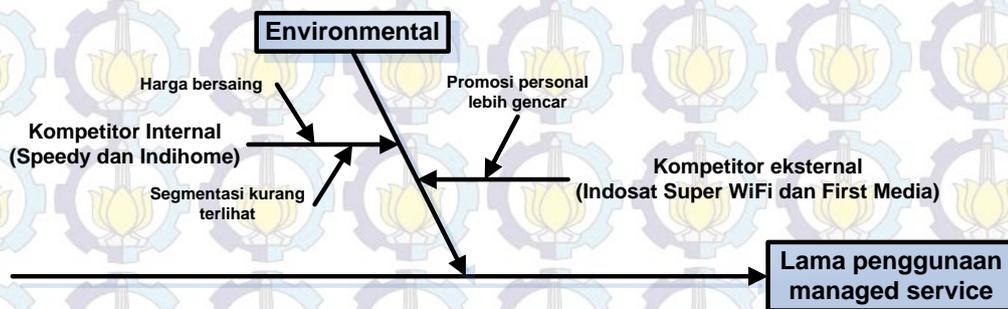


Gambar 5. 6 Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI BP2

### 5.1.7 Analisis capaian rata-rata lama penggunaan oleh pengguna Managed Service (C6)

KPI terakhir yang mendapatkan warna merah pada *traffic light system* yakni KPI rata-rata lama penggunaan oleh pengguna Managed Service. Pencapaian pada KPI ini adalah sebesar 50%. Faktor penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini disebabkan oleh kompetitor (*Environmental*), baik kompetitor internal maupun kompetitor eksternal.

Kompetitor internal dari Program Indonesia WiFi (@wifi.id) yakni program lain dari Telkom seperti, Speedy dan Indihome dimana *core* jasa yang ditawarkan adalah jaringan internet. Dari segi harga, Program Indonesia WiFi (@wifi.id) Managed Service masih kalah bersaing dengan Program Indihome. Sedangkan bila dibandingkan dari segi pelanggan, pengguna Program Indonesia WiFi (@wifi.id) masih sangat jauh dibawah jumlah pengguna Speedy. Sedangkan untuk kompetitor eksternal, ada produk Indosat Super WiFi sebagai pesaing wifi corner dan Firstmedia sebagai kompetitor Program Indonesia WiFi Managed Service. Promosi secara personal yang dilakukan dua produk tersebut sangat gencar, sehingga tidak sedikit pelanggan yang berpindah.



Gambar 5.7 Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI C6

## 5.2 Rekomendasi

Setelah melakukan analisis terhadap penyebab tidak tercapainya KPI yang mendapatkan warna merah pada *traffic light system*, selanjutnya dilakukan perumusan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja KPI agar lebih baik. Rekomendasi yang diusulkan berupa rekomendasi yang bersifat general yang mencakup seluruh masalah, karena pada dasarnya setiap permasalahan yang ada pada masing-masing KPI saling terkait. Berikut adalah beberapa rekomendasi yang berhasil dirumuskan.

### 5.2.1 Mendokumentasikan SOP

Selama ini SOP untuk setiap proses telah ditetapkan namun belum terdokumentasi dengan baik. Tidak adanya SOP dalam bentuk riil menyebabkan karyawan sering lalai dalam menjalankan prosedur operasional. Untuk itu diperlukan pendokumentasian SOP yang ada. Pendokumentasian SOP dapat dibuat

kedalam sebuah buku atau poster poster yang dapat dilihat setiap saat oleh karyawan. Untuk mendukung berjalannya SOP, beberapa hal yang dapat dijadikan pendukung antara lain:

- **Melakukan pengawasan yang ketat oleh manager**

Proses yang ada pada Program Indonesia WiFi merupakan proses yang saling berurutan dimana jika satu proses tidak maksimal atau mengalami masalah, maka proses selanjutnya juga tidak akan bisa sempurna. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan yang ketat oleh manager agar jika terjadi kesalahan atau pelanggaran prosedur, dapat langsung dilakukan penanganan sehingga kesalahan SOP tidak semakin berlarut larut.

- **Membuat *form checklist* untuk pelaksanaan SOP**

Penegasan SOP juga harus ditunjang dengan pemantauan atau pengawasan terhadap SOP. Selain pengawasan secara langsung, pengawasan juga dapat dipantau melalui *form checklist* untuk pelaksanaan SOP. Formulir ini akan membantu karyawan dalam menjalankan proses dan dapat juga digunakan sebagai media evaluasi bulanan.

- **Peninjauan waktu yang dibutuhkan setiap proses *jobdesc* masing-masing bagian**

Masalah SOP yang sering ditemui dalam proses bisnis Program Indonesia WiFi yakni tentang ketidaktepatan lama waktu penanganan. Penegasan terhadap hal ini dapat dilakukan dengan melakukan peninjauan lebih jauh mengenai ketentuan waktu untuk setiap proses apakah sudah sesuai atau belum. Setelah melakukan peninjauan maka dapat dilakukan perumusan ketentuan waktu untuk masing-masing proses. Selain itu diperlukan juga peninjauan terhadap *jobdesc* yang ada untuk menghindari *workload* kerja yang terlalu tinggi di beberapa bagian.

Pada analisis KPI BP9 dan BP2 diketahui bahwa salah satu penyebab rendahnya pencapaian kedua KPI tersebut adalah permasalahan pada SOP. Untuk itu, diharapkan dengan penegasan terhadap SOP mampu mengurangi penyebab masalah serta memberikan efek positif terhadap kedua KPI tersebut.

### **5.2.2 Reward dan punishment dengan sistem poin**

Pada karyawan yang melakukan pelanggaran, misalnya kelalaian dalam bekerja, selama ini hanya diberikan peringatan secara lisan. Belum ada peringatan secara tegas berupa *punishment* yang memberikan efek jera. Untuk itu, direkomendasikan sebuah sistem *reward* dan *punishment* yang diharapkan mampu memacu semangat kerja karyawan dan akhirnya meningkatkan kinerja masing-masing karyawan Program Indonesia WiFi (@wifi.id). Pemberlakuan *reward* dan *punishment* bisa menggunakan sistem poin dimana karyawan yang melakukan pelanggaran akan mendapatkan pengurangan poin sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan, sedangkan karyawan yang melebihi target akan mendapatkan tambahan poin tertentu sesuai dengan pencapaian yang dilakukan. Sistem poin untuk masing-masing karyawan ini akan berpengaruh besar pada saat rekomendasi kenaikan jabatan.

Permasalahan pada KPI BP3 dan BP9 beberapa diantara penyebabnya berhubungan dengan kerja karyawan. Oleh karena itu, pemberlakuan *reward* dan *punishment* diharapkan mampu memberikan dampak positif bagi karyawan. Dampak positif yang diharapkan dari pemberlakuan sistem *reward* dan *punishment* adalah meningkatkan semangat kerja dan kedisiplinan karyawan terhadap tugas-tugas yang dimiliki.

### **5.2.3 Meningkatkan promosi**

Promosi yang dilakukan sebaiknya lebih berfokus pada target Program Indonesia WiFi terutama untuk wifi corner, yakni anak muda. Promosi dapat dilakukan dengan datang ke universitas-universitas yang ada di Surabaya. Seperti halnya promosi yang pernah dilakukan di Universitas Negeri Surabaya (UNESA) yang berhasil mendapat antusiasme yang tinggi dari mahasiswa. Promosi yang dilakukan sebaiknya juga ditunjang dengan dibukanya wifi corner baru di daerah tersebut, sehingga promosi yang dilakukan bukan merupakan euforia sesaat. Sedangkan untuk sasaran promosi Program Indonesia WiFi Managed Service, sebaiknya secara B2B (*business to business*) karena Program Indonesia WiFi Managed Service memiliki kecepatan internet yang tinggi yang mampu menjadi

pendukung bisnis. Peningkatan promosi yang efisien diharapkan mampu menjadi solusi untuk KPI C6 dimana sumber permasalahan terletak pada promosi.

#### **5.2.4 Memperbaiki kualitas jaringan**

Keluhan mengenai jaringan pada Telkom selalu muncul setiap bulannya. Meskipun jumlah keluhan tersebut tidak banyak namun permasalahan tersebut belum bisa diselesaikan secara tuntas. Permasalahan pada jaringan yang terjadi dikarenakan masih digunakannya kabel tembaga. Penggunaan kabel tembaga sering mengalami gangguan karena kualitas kabel tembaga tidak memadai untuk menghasilkan kecepatan akses yang tinggi. Untuk itu, disarankan mengganti penggunaan kabel tembaga menjadi kabel *fiber optic* yang lebih memadai untuk jaringan internet kecepatan tinggi.

Kelebihan kabel *fiber optic* adalah lebih murah, bentuknya lebih ramping, kapasitas transmisi yang lebih besar, sedikit sinyal yang hilang, data diubah menjadi sinyal cahaya sehingga lebih cepat, tenaga yang dibutuhkan sedikit, dan tidak mudah terbakar. Dengan mengganti kabel tembaga dengan *fiber optic*, kendala seperti keluhan koneksi akan mudah teratasi. Dampak positif akan berujung pada peningkatan kepuasan pelanggan dan menurunnya jumlah keluhan pelanggan (KPI C10).

#### **5.2.5 Efisiensi aktivitas**

Terlalu banyaknya unit yang terkait membuat proses bisnis yang ada menjadi terlalu panjang. Begitu pula jika terjadi keterlambatan atau masalah di satu unit, maka akan menghambat proses yang lainnya. Untuk itu direkomendasikan untuk melakukan efisiensi aktivitas. Implementasi dari efisiensi aktivitas bisa dilakukan dengan mengurangi atau melebur unit-unit yang terkait agar prosesnya tidak terlalu panjang. Efisiensi aktivitas diharapkan dapat menjadi solusi untuk KPI BP3 dan BP1 dimana saat ini pencapaian kedua KPI tersebut masih rendah akibat terlalu banyaknya aktivitas yang kurang memberikan *added value* bagi Program Indonesia WiFi (@wifi.id).

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran merupakan bab terakhir dalam penelitian ini, dimana dalam bab ini berisi penarikan kesimpulan dan saran atas keseluruhan hasil penelitian yang dilakukan.

#### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemodelan proses bisnis pada Indonesia WiFi menggunakan IDEF0. Proses bisnis pada Indonesia WiFi secara umum terdiri dari tiga proses yakni *Create Demand*, *Provisioning*, dan *Closing*. Proses bisnis sangat berhubungan erat dengan KPI karena terdapat beberapa KPI yang menjadi *output* maupun *input* dalam proses bisnis seperti pada KPI dengan kode BP2, BP4, BP5, BP8, BP10, BP11.
2. Perancangan pengukuran kinerja pada Indonesia WiFi disusun berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Berdasarkan *expert judgement* menggunakan AHP, bobot terbesar dari perspektif BSC yakni pada perspektif *customer*. Masing masing perspektif dalam BSC memiliki satu tema strategis yang dikembangkan menjadi beberapa *Strategic Objective* (SO). Terdapat total 16 SO yang dihasilkan dari seluruh perspektif BSC. Dan dari SO tersebut, didapatkan 28 KPI yang terdiri dari 2 KPI perspektif *Finance*, 10 KPI perspektif *Customer*, 12 KPI perspektif *Internal Business Process*, dan 4 KPI perspektif *Learning and Growth*.
3. Berdasarkan *Traffic Light System*, terdapat 13 KPI dengan capaian warna hijau, 8 KPI dengan capaian warna kuning, dan 7 KPI dengan capaian warna merah. Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan KPI yang telah dirancang, didapatkan skor tunggal sebesar 0,895. Skor yang didapatkan merupakan skor yang sudah cukup tinggi, namun masih perlu dilakukan perbaikan untuk beberapa KPI yang pencapaiannya masih jauh dari target (belum optimal).

## 6.2 Saran

Dari hasil penelitian yang didapatkan, berikut adalah beberapa saran untuk perusahaan objek amatan:

1. Untuk keberhasilan proses implementasi strategi, perlu dilakukan pemahaman yang baik mengenai strategi oleh seluruh karyawan.
2. Membudayakan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan.

Berikut adalah saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

1. Penelitian yang berfokus pada *brand awareness* untuk Program Indonesia WiFi yang masih tergolong baru di bisnis *Internet Service Provider*.
2. Perlu dilakukan penelitian yang mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan karena di Telkom, khususnya untuk Program Indonesia WiFi, belum ada penilaian secara rutin.

## DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control System 11th Edition*. The Mc Graw-Hill, Co.

BPMN. (2014). Retrieved November 2014, from <http://www.bpmn.org/>

Briol, P. (2008). *BPMN, the Business Process Modeling Notation Pocket Handbook*. Briol Patrice.

Brodjonegoro, B. P. (1992). *"AHP" Analitic Hierarchy Process*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi Universitas Indonesia.

Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Jakarta: PT SERAMBI ILMU SEMESTA.

Christianti J., M., & Saputra, F. Y. (2013). Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan IDEF0 dengan Studi Kasus Bank X. *Jurnal SIstem Informasi, Vol 8 No.1*, 55-74.

Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Diangga, I. S. (2013). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Efendi, R. (2011). *Pengukuran Performansi ICorporate Shared Service (Department of Information Technology) PT. Pertamina (Persero) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard (Studi Kasus : IT Marketing and Trading Surabaya)*. Surabaya.

Gaspersz, V. (2013). *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcom Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Tri-Al-Bros Publishing.

Gladen W. (2005). *Performance Measurement : Controlling mit Kennzahlen 3rd ed*. Wiesbaden: Gabler.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Buku I Management Accounting Edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Izzhati, D. N. (2011). *Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Score Card*. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Joeliaty, & Indriani, F. (2011). Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Telkom Divre III. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol. 18, No. 2*, 154-167.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Kimley-horn. (2011). *Integrating Business processes to Improve Travel time Reliability*. National Academy of Sciences.
- Kusumawati, A., Wibisono, Y. Y., & Aritonang, K. (2014). Perbaikan Proses Bisnis untuk Mengurangi Piutang di PT. Asuransi Astra Buana Cabang Bandung. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 3, No.1*, 20-26.
- Marketeers. (2013). *MarkPlus Insight: Pengguna Internet Indonesia 74 Juta di Tahun 2013*. Retrieved from The Marketeers: <http://www.the-marketeers.com/archives/Indonesia%20Internet%20Users.html>
- Marr, B. (2014). *25 Need to Know Key Performance Indicators*. Pearson Education Limited.
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services. *Procedia CIRP 11*, 99-104.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nurminto, E., Nasution, A. H., & Syafar, S. (2004). Perumusan Strategi Kemitraan menggunakan Metode AHP dan SWOT. *Jurnal Teknik Industri Vol. 6, No.1*, 47-60.
- Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Strategy Management Institute. (2014, December 8). *Strategy Map*. Retrieved from Strategy Management Institute:

<http://strategymanagementinstitute.com/consulting-methodologies/strategy-maps/>

Strickland, J. (2011). *Simulation Conceptual Modeling*.

Strnald, G. (2005). Aligning Business IT : The process-Driven Architecture Model. *Computer as a Tool, 2005. EUROCON 2005. The International Conference on*, 1048-1051.

Suryadi, K., & Irawan, H. (2008). Perancangan dan Implementasi Model Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Proses Bisnis. *Jurnal Ilmiah Sains dan Teknologi, Vol. 7 No. 3*, 174-183.

Vanany, I. (2003). Aplikasi AnaliticNetwork Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (studi kasus pada PT. X). *Jurnal Teknik Industri Vol. 5, No. 1*, 50-62.

Weske, M. (2012). *Business Process Management : Concepts, Language, Architectures*. Springer Heidelberg Dordrecht.

Whendayati, G. (2010). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Sistem Perancangan Kinerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Consumer Service II (Timur)*. Surabaya: UNIVERSITAS PERBANAS .

White, S. A. (2008). *BPMN Modeling and Reference Guide : Understanding and Using BPMN*. Future Strategies Inc.

Yusuf, K., & Smith, N. (1996). Modelling business processes in steel fabrication. *International Journal of Project Management, 14(6)*, 367-371.

# Lampiran 1

## Formulir Validasi Strategic Objective

### Kuesioner Validasi *Strategic Objective*

Perspektif	Strategic Theme	Strategic Objective	Sesuai / Tidak sesuai *)	
			Sesuai	Tidak Sesuai
Finance	Revenue Growth	(SO-F1) Increase Revenue Growth		
Customer	Market Share Growth	(SO-C1) Increase Market Share		
		(SO-C2) Find New Market		
		(SO-C3) Brand education		
		(SO-C4) Acquisition Competitor's Market Share		
		(SO-C5) Increase Customer Loyalty		
		(SO-C6) Increase Customer Satisfaction		
Internal Business Process	Operational Excellency	(SO-IBP1) Speed to Market		
		(SO-IBP2) Customer Management		
		(SO-IBP3) Increase Value		
		(SO-IBP4) Optimize Productivity		
		(SO-IBP5) Improve Service Process Capacity		
		(SO-IBP6) Optimize Value Added Process		
		(SO-IBP7) Financial Management		
Learning and Growth	Human Resource Capability	(SO-LG1) Continuous Quality Improvement		
		(SO-LG1) Improve HR Competence & Effectiveness		

\*) Keterangan : Berilah tanda checklist (√) pada kolom yang dianggap benar

Nama :

Tanda Tangan :

Jabatan :

## Lampiran 2

### Formulir Validasi KPI

#### Kuesioner Validasi KPI

Perspektif	Kode KPI	KPI	Sesuai / Tidak sesuai *)	
			Sesuai	Tidak Sesuai
<i>Finance</i>	F1	Pertumbuhan pendapatan		
	F2	Peningkatan revenue per <i>venue</i>		
<i>Customer</i>	C1	Pertumbuhan pangsa pasar		
	C2	Rata-rata <i>user</i> aktif		
	C3	Peningkatan penjualan <i>spin card</i>		
	C4	Jumlah <i>event</i> yang dilakukan		
	C5	Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)		
	C6	Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan		
	C7	Perbandingan <i>venue</i> perusahaan dengan kompetitor		
	C8	Tingkat loyalitas pelanggan		
	C9	Tingkat kepuasan pelanggan		
	C10	Penurunan jumlah keluhan pelanggan		
<i>Internal Business Process</i>	BP1	Kecepatan respon <i>customer service</i>		
	BP2	Kecepatan penanganan gangguan teknis		
	BP3	Pencapaian pemenuhan <i>Service Level Guarante</i>		
	BP4	Peningkatan layanan data (mbps)		
	BP5	Berjalannya program/paket		
	BP6	Target pengguna per <i>venue</i>		
	BP7	Jumlah <i>turnover</i> pegawai dalam satu periode		
	BP8	Peningkatan jumlah <i>venue</i>		
	BP9	Penurunan jumlah pelanggaran <i>procedure</i>		
	BP10	<i>Billing Process Cycle Time</i>		
	BP11	Akurasi data		
<i>Learning and Growth</i>	LG1	Jumlah inovasi untuk perbaikan proses layanan		
	LG2	Pelatihan pegawai		
	LG3	Peningkatan KPI individu pegawai		
	LG4	Tingkat kesesuaian rencana dan target individu		

\*) Keterangan : Berilah tanda checklist (√) pada kolom yang dianggap benar

Nama :

Tanda Tangan :

Jabatan :

### Lampiran 3

### Kuesioner AHP Strategic Objective



**ITS**  
Institut  
Teknologi  
Sepuluh Nopember

**MANAJEMEN  
BISNIS**

Nama :

Jabatan:

Perkenalkan saya **Bethary Ajeng Pramanandi**, mahasiswa Jurusan Manajemen Bisnis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul : **Perancangan dan Pengukuran Kinerja dengan Model *Balanced Scorecard* di Indonesia WiFi (@wifi.Id)** pada Telkom Witel Jatim Suramadu.

Pada kesempatan kali ini saya memohon bantuan bapak/ibu di Divisi Wireless Broadband untuk mengisi tingkat kepentingan dari kriteria dibawah ini. Angka yang terkumpul digunakan untuk mmentukan jumlah bobot dari masing-masing indikator.

Caranya, bapak atau ibu bisa melingkari angka 1-9 pada kolom yang tersedia.

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berdampingan.

**1. Berikut adalah kolom pengisian kolom penentuan bobot perspektif *Balanced Scorecard* :**

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																		Kriteria
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Customer</i>	
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business process</i>	
<i>Finance</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>	
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business process</i>	
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>	
<i>Internal Business Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>	

**2. Berikut adalah Kolom pengisian penentuan bobot Strategy Objective dari perspektif *Customer* :**

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																		Kriteria
<i>Increase Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Find New Market</i>	
<i>Increase Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Brand Education</i>	
<i>Increase Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	
<i>Increase Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Loyalty</i>	
<i>Increase Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Satisfaction</i>	
<i>Find New Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Brand Education</i>	
<i>Find New Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	
<i>Find New Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Loyalty</i>	
<i>Find New Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Satisfaction</i>	

### Kuesioner AHP Strategic Objective (lanjutan)

<i>Brand education</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>
<i>Brand education</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Loyalty</i>
<i>Brand education</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Satisfaction</i>
<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Loyalty</i>
<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Satisfaction</i>
<i>Increase Customer Loyalty</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Customer Satisfaction</i>

**3. Berikut adalah Kolom pengisian penentuan bobot Strategy Objective dari perspektif *Internal Business Process* :**

Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
<i>Speed to Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Customer Management</i>
<i>Speed to Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Value</i>
<i>Speed to Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Productivity</i>
<i>Speed to Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Improve Service Process Capacity</i>
<i>Speed to Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Value Added Process</i>
<i>Speed to Market</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Fianacial Management</i>
<i>Customer Management</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Increase Value</i>
<i>Customer Management</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Productivity</i>
<i>Customer Management</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Improve Service Process Capacity</i>
<i>Customer Management</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Value Added Process</i>
<i>Customer Management</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Fianacial Management</i>
<i>Increase Value</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Productivity</i>
<i>Increase Value</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Improve Service Process Capacity</i>

<i>Increase Value</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Value Added Process</i>
<i>Increase Value</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Fianacial Management</i>
<i>Optimize Productivity</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Improve Service Process Capacity</i>
<i>Optimize Productivity</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Value Added Process</i>
<i>Optimize Productivity</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Fianacial Management</i>
<i>Improve Service Process Capacity</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Optimize Value Added Process</i>
<i>Improve Service Process Capacity</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Fianacial Management</i>
<i>Optimize Value Added Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Fianacial Management</i>

**4. Berikut adalah Kolom pengisian penentuan bobot Strategy Objective dari perspektif *Learning and Growth* :**

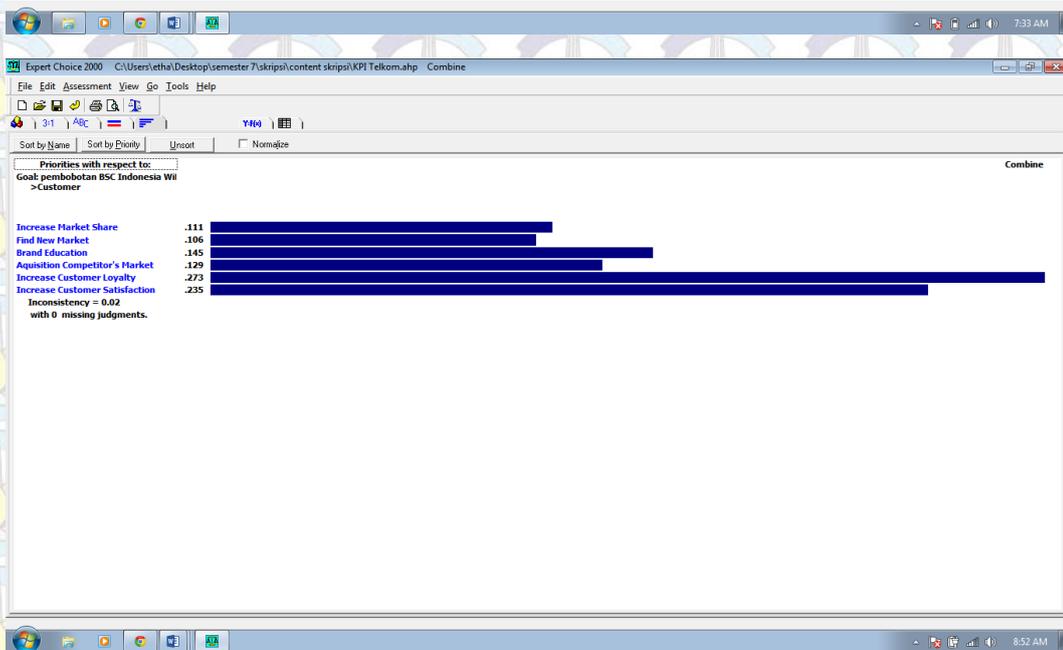
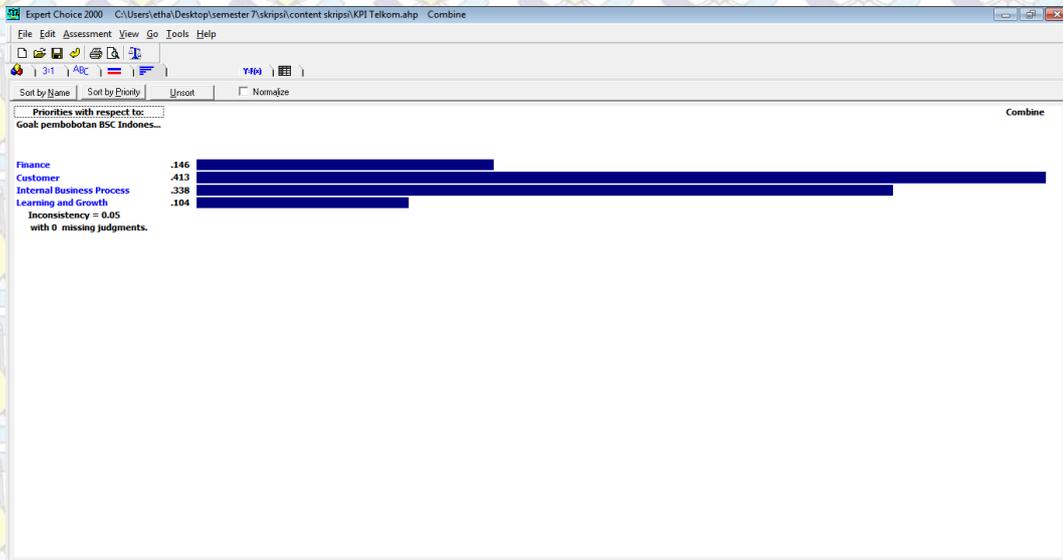
Kriteria	Bobot Tingkat Kepentingan Berpasangan																Kriteria	
<i>Continuous Quality Improvement</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Improve HR Competence and Effectiveness</i>

Demikian akhir dari kuesioner ini, atas waktu dan kerjasama yang diberikan saya ucapkan terima kasih.

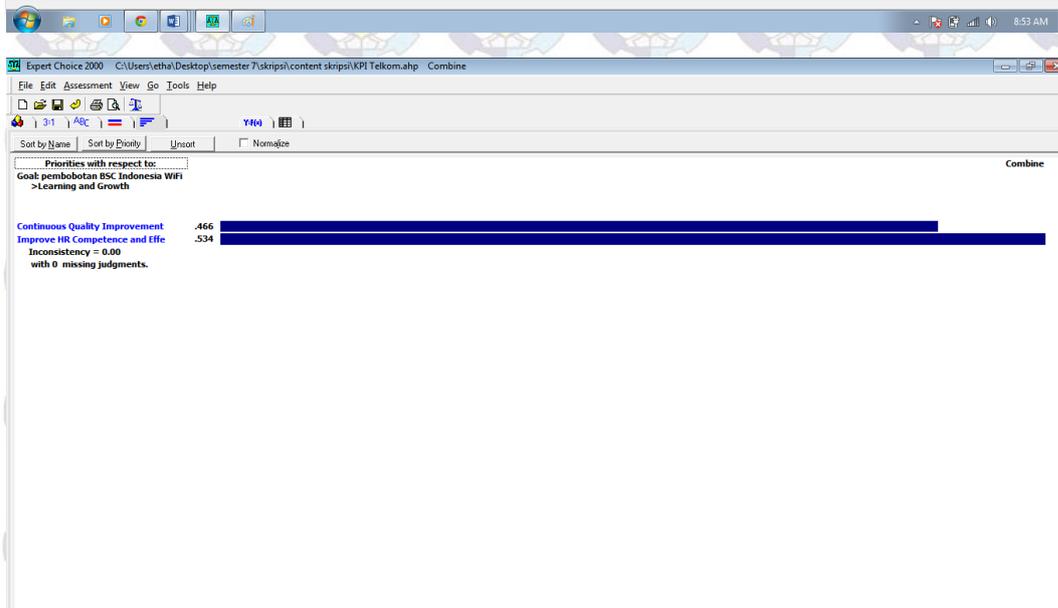
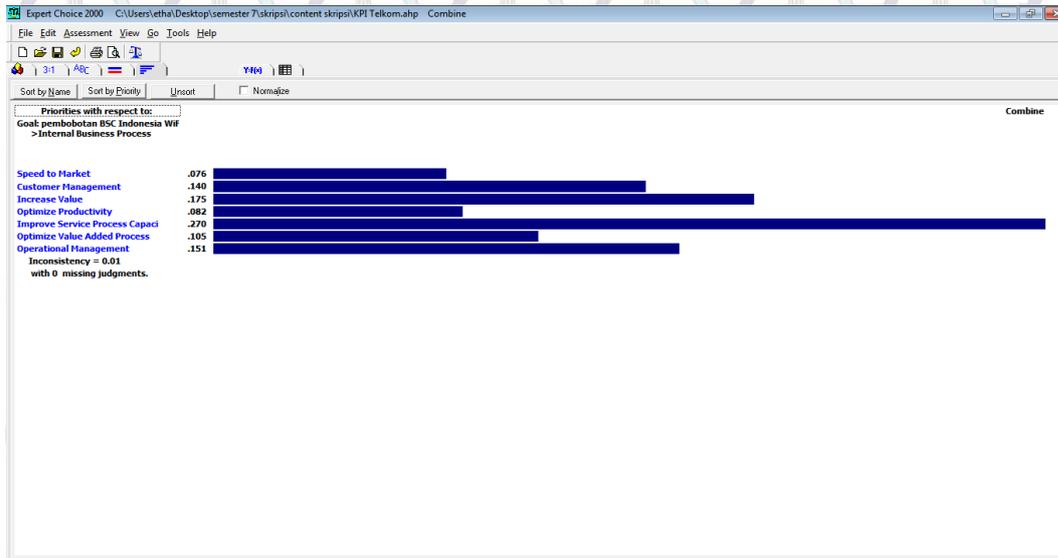
Selamat melanjutkan aktivitas anda.

## Lampiran 4

### Hasil Pengolahan *Expert Choice*



## Hasil Pengolahan *Expert Choice* (lanjutan)



## Lampiran 5

### Kuesioner Offline Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Program Indonesia WiFi (@wifi.id)



ITS  
Institut Teknologi  
Sepuluh Nopember

MANAJEMEN  
BISNIS

Nomor Kuesioner :

Tanggal Pengisian :

#### Kuesioner Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Perkenalkan, Saya Bethary Ajeng Pramanandi, mahasiswa ITS jurusan Manajemen Bisnis yang saat ini sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Dengan Model Balanced Scorecard Di Indonesia Wifi (@Wifi.Id)”.

#### Deskripsi :

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ingin mengetahui tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh program Indonesia WiFi (@wifi.id) sebagai bahan evaluasi kinerja dari program Indonesia WiFi (@wifi.id) dan penentuan perbaikan kedepan. Mohon kesediaan dan kesungguhan Saudara/i untuk mengisi kuesioner berikut.

#### Biodata Responden

Nama :  
Umur :  
Jenis Kelamin :  
Pekerjaan :

#### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Isilah skala penilaian tingkat kepuasan pelayanan yang diberikan oleh program Indonesia WiFi (@wifi.id) berikut dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1 : Sangat tidak puas
- 2 : Tidak puas
- 3 : Netral
- 4 : Puas
- 5 : Sangat puas

Untuk kuesioner tingkat loyalitas pelanggan pengguna Indonesia WiFi (@wifi.id), berikut adalah istilah skala penilaiannya :

- 1 : Sangat tidak setuju
- 2 : Tidak setuju
- 3 : Netral
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat setuju

Kuesioner Offline Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Program Indonesia WiFi (@wifi.id)  
(lanjutan)



ITS  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

MANAJEMEN  
BISNIS

No.	Pernyataan Kepuasan Pelanggan	1	2	3	4	5
1	Secara keseluruhan, pelayanan produk Indonesia WiFi (@wifi.id) memuaskan					
2	Lokasi WiFi Corner mudah dijangkau					
3	Lokasi WiFi Corner nyaman					
4	Tersedia fasilitas yang mendukung di lokasi Indonesia WiFi					
5	Koneksi internet Indonesia WiFi memuaskan					
6	Jangkauan jaringan memuaskan					
7	Mudah dalam mengakses Indonesia WiFi ( <i>log in</i> )					
8	Tidak ada gangguan jaringan (koneksi lancar)					
9	Cepat dalam menangani keluhan pelanggan					
10	Harga <i>Spin card</i> terjangkau					
11	Ketersediaan <i>Spin card</i> memenuhi kebutuhan pelanggan					
12	Layanan Indonesia WiFi lebih baik dibanding penyedia jasa internet lainnya					

No.	Pernyataan Loyalitas Pelanggan	1	2	3	4	5
1	Anda akan terus memakai Indonesia WiFi dalam mengakses internet					
2	Anda akan merekomendasikan indonesia WiFi kepada keluarga dan kerabat					
3	Anda tidak ingin beralih menggunakan provider lain untuk mengakses internet					
4	Bagaimanapun pelayanan produk dan jasa Indonesia WiFi, anda akan tetap menggunakan Indonesia WiFi dalam mengakses internet					

## Lampiran 6

# Kuesioner Online Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

https://docs.google.com/forms/d/1JlREQ2Yd\_ZWazel0FUmOw9FYLwB3DMM\_9K-2NzjiY/viewform



**ITS**  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

**MANAJEMEN  
BISNIS**



### Kuesioner Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Perkenalkan, Saya Bethary Ajeng Pramanandi, mahasiswa ITS jurusan Manajemen Bisnis yang saat ini sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul "Perencanaan Dan Pengukuran Kinerja Dengan Model Balanced Scorecard Di Indonesia WiFi (@wifi.id)".

Program Indonesia WiFi (@wifi.id) ingin mengetahui tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh program Indonesia WiFi (@wifi.id) sebagai bahan evaluasi kinerja dari program Indonesia WiFi (@wifi.id) dan penentuan perbaikan kedepan. Mohon kesediaan dan kesungguhan Saudisral untuk mengisi kuesioner berikut.

\* **Wajib**

Nama \*

Umur \*

Jenis kelamin \*

Pekerjaan \*

#### Bagian Petunjuk Pengisian Kuesioner Kepuasan Pelanggan

1: Sangat tidak puas  
 2: Tidak puas  
 3: Netral  
 4: Puas  
 5: Sangat puas

Pernyataan Kepuasan Pelanggan *	1	2	3	4	5
Secara keseluruhan, pelayanan produk Indonesia WiFi (@wifi.id) memuaskan	<input type="radio"/>				
Lokasi WiFi Corner mudah dijangkau	<input type="radio"/>				
Lokasi WiFi Corner nyaman	<input type="radio"/>				
Tersedia fasilitas yang mendukung di lokasi Indonesia WiFi	<input type="radio"/>				
Koneksi internet Indonesia WiFi memuaskan	<input type="radio"/>				
Jangkauan jaringannya memuaskan	<input type="radio"/>				
Mudah dalam mengakses Indonesia WiFi (log in)	<input type="radio"/>				
Tidak ada gangguan jaringan (koneksi lancar)	<input type="radio"/>				
Cepat dalam menangani keluhan pelanggan	<input type="radio"/>				
Harga spin card terjangkau	<input type="radio"/>				
Ketersediaan spin card memenuhi kebutuhan pelanggan	<input type="radio"/>				
Layanan Indonesia WiFi lebih baik dibanding penyedia jasa internet lainnya	<input type="radio"/>				

#### Petunjuk Pengisian Kuesioner Loyalitas Pelanggan

1: Sangat tidak setuju  
 2: Tidak setuju  
 3: Netral  
 4: Setuju  
 5: Sangat setuju

Pernyataan Loyalitas Pelanggan *	1	2	3	4	5
Anda akan terus memakai Indonesia WiFi dalam mengakses internet	<input type="radio"/>				
Anda akan merekomendasikan Indonesia WiFi kepada keluarga dan kerabat	<input type="radio"/>				
Anda tidak ingin beralih menggunakan provider lain untuk mengakses internet	<input type="radio"/>				
Bagaimanapun pelayanan produk dan jasa Indonesia WiFi, anda akan tetap menggunakan Indonesia WiFi dalam mengakses internet	<input type="radio"/>				

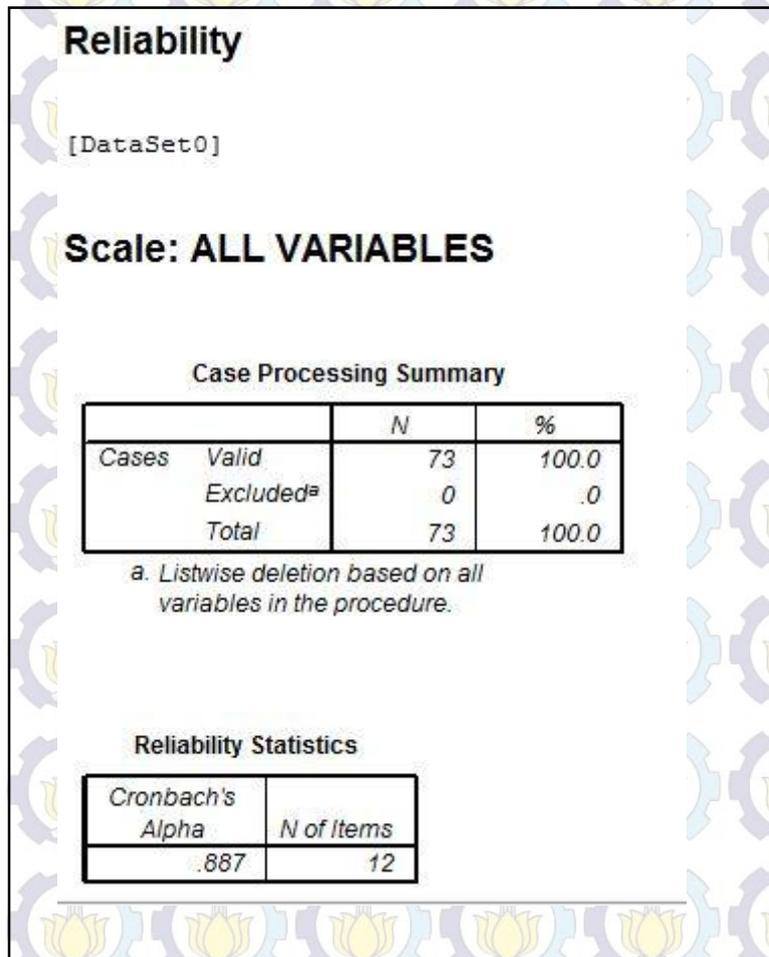
**KAMI**

Jangan pernah mengirimkan sandi melalui Google Forms.

Dibuat dengan oleh Google Forms. Konten ini bisa dibuat atau didukung oleh Google. Laporan Penyalahgunaan - Pelaporan Layanan - Kerasuhan Tambahan

## Lampiran 7

### Uji reliabilitas kuesioner kepuasan pelanggan



## Lampiran 8

### Uji reliabilitas kuesioner loyalitas pelanggan

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	73	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	73	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	4

## Lampiran 9

### Uji validitas kuesioner loyalitas pelanggan

#### Correlations

[DataSet0]

Correlations

		P1	P2	P3	P4	Total
P1	Pearson Correlation	1	.703**	.604**	.602**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
P2	Pearson Correlation	.703**	1	.574**	.514**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73
P3	Pearson Correlation	.604**	.574**	1	.606**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73
P4	Pearson Correlation	.602**	.514**	.606**	1	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73
Total	Pearson Correlation	.862**	.829**	.833**	.823**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 10

### Uji validitas kuesioner kepuasan pelanggan

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total
P1	Pearson Correlation	1	.483**	.498**	.335**	.453**	.391**	.587**	.545**	.543**	.440**	.521**	.604**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P2	Pearson Correlation	.483**	1	.503**	.263*	.295*	.299*	.452**	.437**	.226	.194	.274*	.332*	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.024	.011	.010	.000	.000	.055	.099	.019	.004	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P3	Pearson Correlation	.498**	.503**	1	.384**	.302**	.347**	.380**	.246*	.357**	.316**	.266*	.297*	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.009	.003	.001	.036	.002	.006	.023	.011	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P4	Pearson Correlation	.335**	.263*	.384**	1	.454**	.451**	.185	.324**	.251**	.273**	.211	.237*	.539**
	Sig. (2-tailed)	.004	.024	.001		.000	.000	.118	.005	.032	.019	.073	.043	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P5	Pearson Correlation	.453**	.295*	.302**	.454**	1	.679**	.442**	.629**	.411**	.081	.302**	.552**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.009	.000		.000	.000	.000	.000	.496	.009	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P6	Pearson Correlation	.391**	.299*	.347**	.451**	.679**	1	.397**	.577**	.411**	.234*	.353**	.504**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.003	.000	.000		.001	.000	.000	.047	.002	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P7	Pearson Correlation	.587**	.452**	.380**	.185	.442**	.397**	1	.421**	.315**	.421**	.626**	.537**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.118	.000	.001		.000	.007	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P8	Pearson Correlation	.545**	.437**	.246*	.324**	.629**	.577**	.421**	1	.403**	.227	.251**	.418**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.036	.005	.000	.000	.000		.000	.054	.032	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P9	Pearson Correlation	.543**	.226	.357**	.251**	.411**	.411**	.315**	.403**	1	.371**	.429**	.506**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.055	.002	.032	.000	.000	.007	.000		.001	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P10	Pearson Correlation	.440**	.194	.316**	.273**	.081	.234*	.421**	.227	.371**	1	.605**	.419**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.099	.006	.019	.496	.047	.000	.054	.001		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P11	Pearson Correlation	.521**	.274*	.266*	.211	.303**	.353**	.626**	.251**	.429**	.605**	1	.674**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.023	.073	.009	.002	.000	.032	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
P12	Pearson Correlation	.604**	.332**	.297*	.237*	.552**	.504**	.537**	.418**	.506**	.419**	.674**	1	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.011	.043	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Total	Pearson Correlation	.790**	.584**	.598**	.539**	.716**	.713**	.720**	.646**	.646**	.565**	.687**	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 11**  
**KPI Properties**

<b>KPI</b>	<b>Pertumbuhan pendapatan</b>
Perspektif	<i>Finance</i>
Strategic objective	<i>Increase Revenue Growth</i>
Tujuan	Mengetahui tingkat pendapatan total dari Program Indonesia WiFi dalam satu bulan dibandingkan dengan bulan sebelumnya
Formula	(pendapatan bulan ini-pendapatan bulan lalu) : pendapatan bulan lalu x 100%
Target	25%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Peningkatan revenue per venue</b>
Perspektif	<i>Finance</i>
Strategic objective	<i>Increase Revenue Growth</i>
Tujuan	Mengetahui kesesuaian jumlah peningkatan keuntungan per venue dengan target yang ditentukan
Formula	(rata-rata pendapatan per venue : target pendapatan per venue) x 100%
Target	100%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Pertumbuhan pangsa pasar</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Increase Market Share</i>
Tujuan	Mengetahui peningkatan pangsa pasar yang dimiliki oleh Program Indonesia WiFi dari waktu ke waktu
Formula	(rata-rata pengguna <i>venue</i> 1 bulan - pengguna <i>venue</i> bulan sebelumnya) : pengguna <i>venue</i> bulan sebelumnya x 100%
Target	90%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Rata-rata user aktif</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Increase Market Share</i>
Tujuan	Mengetahui rata-rata pengguna aktif WiFi Corner setiap bulannya
Formula	rata-rata pengguna aktif tiap <i>venue</i> WiFi Corner
Target	200 pengguna
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Peningkatan penjualan <i>spin card</i></b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Find New Market</i>
Tujuan	Mengetahui penjualan <i>spin card</i> di seluruh <i>venue</i> Program Indonesia WiFi (wifi corner)
Formula	jumlah pemakaian <i>spin card</i> di seluruh <i>venue</i> Program Indonesia WiFi
Target	15000
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Jumlah event yang dilakukan</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Brand education</i>
Tujuan	mengetahui banyaknya event yang dilaksanakan untuk sebagai media promosi dan <i>brand education</i>
Formula	jumlah event yang diadakan dalam satu bulan
Target	1 event
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	data pencatatan event
Penilai	Marketing

<b>KPI</b>	<b>Media pemasaran</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Brand education</i>
Tujuan	mengetahui jumlah media yang digunakan dalam pemasaran Program Indonesia WiFi
Formula	Jumlah media yang digunakan
Target	4 Media
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	3 bulan sekali
Sumber data	data pencatatan event
Penilai	Marketing

<b>KPI</b>	<b>Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>
Tujuan	Mengetahui rata-rata lama penggunaan Program Indonesia WiFi Managed Service
Formula	rata-rata lama pengguna Program Indonesia WiFi Managed Service
Target	6 Bulan
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 Tahun sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Perbandingan <i>venue</i> perusahaan dengan kompetitor</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Acquisition Competitor's Market Share</i>
Tujuan	membandingkan banyaknya jumlah <i>venue</i> yang dimiliki Program Indonesia WiFi dengan <i>venue</i> milik kompetitor
Formula	<i>venue</i> Program Indonesia WiFi : <i>venue</i> kompetitor
Target	2
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Survey Lapangan
Penilai	Marketing

<b>KPI</b>	<b>Tingkat loyalitas pelanggan</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Increase Customer Loyalty</i>
Tujuan	mengukur tingkat loyalitas pelanggan Program Indonesia WiFi
Formula	rata-rata hasil kuesioner loyalitas pelanggan skala 1-5
Target	4 poin
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	6 bulan sekali
Sumber data	Survey ke pengguna di <i>venue</i> wifi corner
Penilai	Marketing

<b>KPI</b>	<b>Tingkat kepuasan pelanggan</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Increase Customer Satisfaction</i>
Tujuan	mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan Program Indonesia WiFi
Formula	rata-rata hasil kuesioner kepuasan pelanggan skala 1-5
Target	4 poin
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	6 bulan sekali
Sumber data	Survey ke pengguna di <i>venue</i> wifi corner
Penilai	Marketing

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Penurunan jumlah keluhan pelanggan</b>
Perspektif	<i>Customer</i>
Strategic objective	<i>Increase Customer Satisfaction</i>
Tujuan	Mengetahui tingkat penurunan keluhan pelanggan pada Program Indonesia WiFi
Formula	(jumlah keluhan selama 1 bulan - keluhan bulan lalu) : keluhan bulan lalu x 100%
Target	7%
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Survey ke pengguna di <i>venue wifi corner</i>
Penilai	Marketing

<b>KPI</b>	<b>Kecepatan respon customer service</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Speed to Market</i>
Tujuan	mengetahui kecepatan respon bagian <i>customer service</i> dalam menanggapi keluhan pelanggan
Formula	rata-rata lama waktu merespon keluhan pelanggan
Target	1 hari
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	call 147 / helpdesk wifi id
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Kecepatan penanganan gangguan teknis</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Speed to Market</i>
Tujuan	mengetahui kecepatan penanganan gangguan teknis oleh bagian operasional
Formula	rata-rata lama waktu menyelesaikan gangguan teknis
Target	3 hari
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Sumber data	aplikasi tenoss
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Pencapaian pemenuhan Service Level Guarante</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Customer Management</i>
Tujuan	mengetahui capaian pemenuhan Service Level Guarante kepada konsumen
Formula	rata-rata lama waktu pengerjaan pemasangan Program Indonesia WiFi
Target	3 hari
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Peningkatan layanan data (mbps)</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Increase Value</i>
Tujuan	mengetahui peningkatan layanan data (dalam mbps) yang diberikan Program Indonesia WiFi kepada pelanggan
Formula	rata-rata kecepatan layanan data dalam satu periode
Target	100 mbps
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	aplikasi tenoss
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Berjalannya program/paket</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Increase Value</i>
Tujuan	memastikan setiap program/ paket dapat berjalan serta dapat digunakan oleh <i>user</i>
Formula	(jumlah program yang berjalan : jumlah seluruh program ) x 100%
Target	100%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	aplikasi tenoss
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Target pengguna per venue</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Optimize Productivity</i>
Tujuan	mengetahui kesesuaian target pengguna yang mengakses dari tiap venue wifi corner dengan realisasinya
Formula	rata-rata jumlah pengguna per venue
Target	100%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Jumlah turnover pegawai dalam satu periode</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Optimize Productivity</i>
Tujuan	mengetahui jumlah turnover pegawai
Formula	rata-rata jumlah pegawai dalam satu periode
Target	100%
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	data jumlah pegawai
Penilai	HRD

<b>KPI</b>	<b>Peningkatan jumlah venue</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Improve Service Process Capacity</i>
Tujuan	mengetahui peningkatan jumlah venue yang dimiliki
Formula	$(\text{jumlah venue baru} : \text{jumlah venue lama}) \times 100\%$
Target	25%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Penurunan jumlah pelanggaran procedure</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Optimize Value Added Process</i>
Tujuan	mengetahui penurunan jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai di dalam keseluruhan proses bisnis Program Indonesia WiFi
Formula	(jumlah pelanggaran bulan lalu - pelanggaran bulan ini) : pelanggaran bulan lalu x 100%
Target	8%
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Laporan lapangan
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

<b>KPI</b>	<b>Billing Process Cycle Time</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Operational Management</i>
Tujuan	Mengetahi lama waktu proses <i>billing</i> pada ndonesia WiFi Managed Service
Formula	lama waktu yang dibutuhkan untuk proses billing
Target	1 hari
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Finance
Penilai	Finance

<b>KPI</b>	<b>Akurasi data</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Operational Management</i>
Tujuan	mengetahui tingkat akurasi data yang ada pada Program Indonesia WiFi
Formula	(jumlah data yang benar-jumlah data yang salah) : jumlah seluruh data x 100%
Target	100%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Aplikasi Tenoss
Penilai	Dinas Consumer Service Corporate

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Rata-rata keluhan terhadap billing &amp; isolir</b>
Perspektif	<i>Internal Business Process</i>
Strategic objective	<i>Operational Management</i>
Tujuan	Mengetahui banyaknya keluhan terhadap billing dan isolir pada Program Indonesia WiFi Managed Service
Formula	rata-rata keluhan yang masuk untuk masalah billing dan isolir
Target	1 keluhan
Sifat target	<i>Lower is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Finance
Penilai	Finance

<b>KPI</b>	<b>Jumlah Inovasi untuk perbaikan proses layanan</b>
Perspektif	<i>Learning and Growth</i>
Strategic objective	<i>Continuous Quality Improvement</i>
Tujuan	Meningkatkan proses layanan agar semakin baik dari waktu ke waktu
Formula	$(\text{jumlah inovasi} : \text{jumlah seluruh proses}) \times 100\%$
Target	1 inovasi
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 bulan sekali
Sumber data	Learning Center
Penilai	HRD

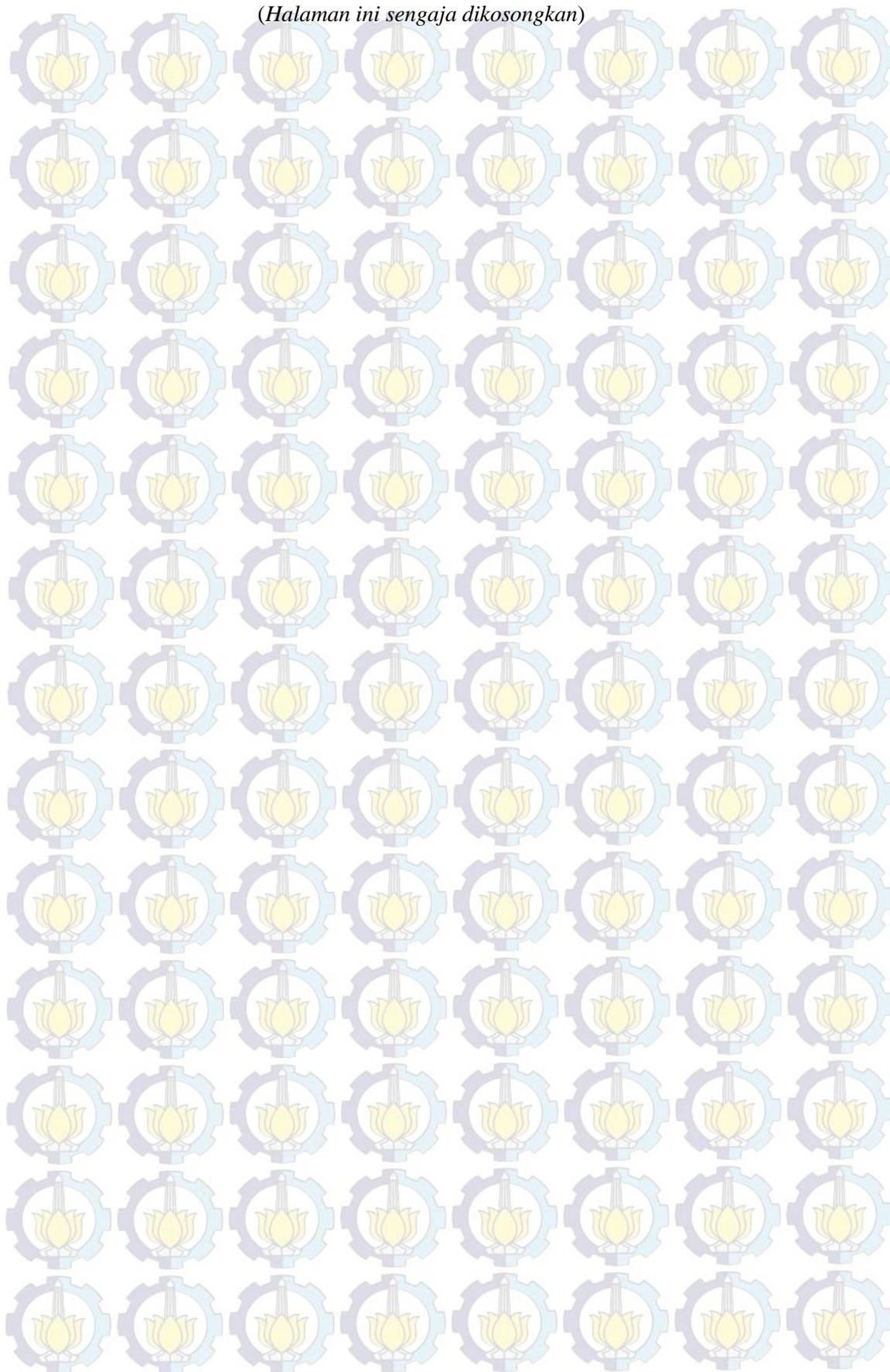
<b>KPI</b>	<b>Pelatihan pegawai</b>
Perspektif	<i>Learning and Growth</i>
Strategic objective	<i>Continuous Quality Improvement</i>
Tujuan	mengetahui jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan
Formula	$(\text{jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan} : \text{jumlah seluruh pegawai}) \times 100\%$
Target	100%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	6 bulan sekali
Sumber data	Learning Center
Penilai	HRD

KPI Properties (lanjutan)

<b>KPI</b>	<b>Peningkatan KPI individu pegawai</b>
Perspektif	<i>Learning and Growth</i>
Strategic objective	<i>Improve HR Competence &amp; Effectiveness</i>
Tujuan	mengetahui pertumbuhan KPI individu pegawai
Formula	rata-rata persentase peningkatan KPI individu dibandingkan dengan pencapaian KPI sebelumnya
Target	5%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 tahun sekali
Sumber data	HRD
Penilai	HRD

<b>KPI</b>	<b>Tingkat kesesuaian rencana dan target individu</b>
Perspektif	<i>Learning and Growth</i>
Strategic objective	<i>Improve HR Competence &amp; Effectiveness</i>
Tujuan	mengetahui tingkat kesesuaian rencana dan target individu
Formula	(realisasi target individu : target individu) x 100%
Target	100%
Sifat target	<i>Higher is better</i>
Frekuensi pengukuran	1 tahun sekali
Sumber data	NKI /SKI & Kampium
Penilai	HRD

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**Lampiran 12**

Desain pengukuran kinerja Program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Strategic Theme	Kode SO	Strategic Objective	Kode KPI	Key performance Indicator	Penjelasan KPI	Ketersediaan data	Target	Satuan	Scoring System	Pencapaian	% Pencapaian	Bobot KPI	Skor KPI	Bobot SO	Skor SO	Bobot Perspektif	Skor Perspektif	Skor Tunggal
Revenue Growth	SO-F1	Increase Revenue Growth	F1	Pertumbuhan pendapatan	Pertumbuhan pendapatan keseluruhan wifi.id dari bulan sebelumnya	ada	25	%	Higher is better	38	152%	0.50	0.760	1.000	1.135	0.146	0.166	
			F2	Peningkatan revenue per venue	Tingkat kesesuaian pencapaian revenue per venue	ada	100	%	Higher is better	75	75%	0.50	0.375					
Market Share Growth	SO-C1	Increase Market Share	C1	Pertumbuhan pangsa pasar	Pertumbuhan pengguna wifi.id dari bulan sebelumnya	ada	90	%	Higher is better	78	87%	0.50	0.433	0.111	0.097	0.413	0.360	
			C2	Rata-rata user aktif	Rata rata pengguna aktif wifi corner pada tiga bulan terakhir	ada	200	Pengguna tiap venue	Higher is better	178	89%	0.50	0.445					
	SO-C2	Find New Market	C3	Peningkatan penjualan spin card	Peningkatan penjualan spincard dibanding bulan sebelumnya	ada	15000	unit	Higher is better	12681	85%	1.00	0.845	0.106	0.090			
	SO-C3	Brand education	C4	Jumlah event yang dilakukan	Banyaknya event yang diselenggarakan sebagai pengenalan maupun media promosi wifi.id selama satu bulan	ada	1	Event per bulan	Higher is better	3	300%	0.50	1.500	0.145	0.290			
			C5	Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)	Banyaknya media pemasaran yang digunakan dalam melakukan pemasaran wifi.id	ada	4	Media	Higher is better	4	100%	0.50	0.500					
	SO-C4	Acquisition Competitor's Market Share	C6	Rata-rata lama penggunaan layanan oleh	Rata rata lama penggunaan oleh pengguna managed	wawancara	6	Bulan	Higher is better	3	50%	0.50	0.250	0.129	0.057			
			C7	Perbandingan venue perusahaan dengan kompetitor	Perbandingan banyaknya venue wifi.id dibandingkan dengan venue kompetitor	observasi	2	Venue wifi.id : kompetitor	Higher is better	0.78	39%	0.50	0.195					
	SO-C5	Increase Customer Loyalty	C8	Tingkat loyalitas pelanggan	Tingkat loyalitas pengguna wifi.id skala 1-5	kuesioner	4	Poin	Higher is better	3.23	81%	1.00	0.8075	0.273	0.220			
	SO-C6	Increase Customer Satisfaction	C9	Tingkat kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pengguna wifi.id skala 1-5	kuesioner	4	Poin	Higher is better	3.38	85%	0.50	0.423	0.235	0.116			
			C10	Penurunan jumlah keluhan pelanggan	Penurunan angka keluhan pelanggan yang masuk pada customer service mengenai program wifi.id	wawancara	7	%	Higher is better	1	14%	0.50	0.071					
Service Excellent	SO-IBP1	Speed to Market	BP1	Kecepatan respon customer service	Rata-rata lama waktu merespon keluhan pelanggan	ada	1	Hari	Lower is better	3	33%	0.50	0.167	0.076	0.029	0.338	0.259	
			BP2	Kecepatan penanganan gangguan teknis	Lama waktu menyelesaikan gangguan teknis	ada	3	Hari	Lower is better	7	43%	0.50	0.214					
	SO-IBP2	Customer Management	BP3	Pencapaian pemenuhan Service Level Guarante	Jaminan waktu pengerjaan	ada	3	Hari	Lower is better	30	10%	1.00	0.100	0.140	0.014			
	SO-IBP3	Increase Value	BP4	Peningkatan layanan data (mbps)	Kecepatan layanan data	ada	100	Mbps	Higher is better	82	82%	0.50	0.410	0.175	0.159			
			BP5	Berjalannya program/paket	Seluruh program/ paket yang tersedia dapat berjalan	ada	100	%	Higher is better	100	100%	0.50	0.500					
	SO-IBP4	Optimize Productivity	BP6	Target pengguna per venue	Target pengguna yang mengakses dari tiap venue wifi	ada	100	%	Higher is better	91	91%	0.50	0.455	0.082	0.078			
			BP7	Jumlah turnover pegawai dalam satu periode	Tidak ada pegawai yang keluar dalam satu periode (1 bulan)	ada	100	%	Lower is better	100	100%	0.50	0.500					
	SO-IBP5	Improve Service Process Capacity	BP8	Peningkatan jumlah venue	Penambahan jumlah venue yang dimiliki setiap bulannya	ada	25	%	Higher is better	30	120%	1.00	1.200	0.270	0.324			
	SO-IBP6	Optimize Value Added	BP9	Penurunan jumlah pelanggaran procedure	Menurunnya jumlah kesalahan prosedur teknis	wawancara	8	%	Higher is better	1	13%	1.00	0.125	0.105	0.013			
	SO-IBP7	Operational Management	BP10	Billing Process Cycle Time	Waktu yang dibutuhkan untuk billing pengguna managed service	ada	1	Hari	Lower is better	1	100%	0.33	0.333	0.151	0.150			
BP11			Akurasi data	Tingkat akurasi data yang dimiliki	ada	100	%	Higher is better	98	98%	0.33	0.327						
BP12			Rata-rata keluhan terhadap billing & isolir	Rata-rata jumlah keluhan pada proses billing dan isolir	wawancara	1	Keluhan per bulan	Lower is better	1	100%	0.33	0.333						
Human Resource Capability	SO-LG1	Continuous Quality Improvement	LG1	Jumlah inovasi untuk perbaikan proses layanan	Jumlah perbaikan untuk masing masing proses layanan	ada	1	Inovasi	Higher is better	0.75	75%	0.50	0.375	0.466	0.408	0.104	0.110	
			LG2	Pelatihan pegawai	Adanya pelatihan untuk masing masing pegawai	ada	100	%	Higher is better	100	100%	0.50	0.500					
	SO-LG2	Improve HR Competence & Effectiveness	LG3	Peningkatan KPI individu pegawai	Rata-rata tingkat kenaikan score KPI individu	ada	5	%	Higher is better	7	140%	0.50	0.700					
			LG4	Tingkat kesesuaian rencana dan target individu	Rata-rata tingkat kesesuaian rencana dan target individu	ada	100	%	Higher is better	103	103%	0.50	0.515					

## BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Surabaya pada tanggal 27 Januari 1993 dengan nama lengkap Bethary Ajeng Pramanandi. Penulis yang akrab disapa Etha atau Betha merupakan anak kedua dari Bapak Bowo Hariyanto dan Ibu Dwi Herlina Pujiastuti. Pendidikan formal yang ditempuh penulis yaitu SD Negeri Kedungturi Sidoarjo, SMP Negeri 1 Taman Sidoarjo, dan SMA Negeri 1 Taman Sidoarjo. Setelah menyelesaikan pendidikan SMA, penulis

menjadi mahasiswa Jurusan Manajemen Bisnis ITS Surabaya pada tahun 2011. Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti kegiatan-kegiatan kemahasiswaan yang diselenggarakan ITS. Penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi mahasiswa tingkat jurusan yakni menjadi Staff Departemen Hubungan Luar 12/13 HMTI ITS. Pelatihan yang diikuti penulis selama masa perkuliahan antara lain ESQ, GERIGI 2011, SISTEM 2011, LKMM Pra-TD 2011, LKMM TD 2012, *Value Creation and Cultural Integration Practical & Fun Programme* UCSI 2013, dan Sekolah Pasar Modal IDX 2013. Penulis juga mendapatkan kesempatan mengaplikasikan ilmu yang telah didapat selama perkuliahan melalui kerja praktik pada PT. Telekomunikasi Indonesia pada bagian *Divisi Business Service* (DBS) Witel Jatim Suramadu. Penulis dapat dihubungi melalui *e-mail* [pramanandi@gmail.com](mailto:pramanandi@gmail.com).