



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN KINERJA
BALAI LATIHAN KERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD (BSC)* DENGAN
MENGINTEGRASIKAN *INTERPRETIVE STRUCTURAL
MODELING (ISM)* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)***

TESIS

**RETNO HERAWATI
0906578674**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN KINERJA
BALAI LATIHAN KERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD (BSC)* DENGAN
MENGINTEGRASIKAN *INTERPRETIVE STRUCTURAL
MODELING (ISM)* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)***

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

**RETNO HERAWATI
0906578674**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Retno Herawati

NPM : 0906578674

Tanda Tangan :

Tanggal : 25 Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Retno Herawati
NPM : 0906578674
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Pengukuran Kinerja Balai Latihan Kerja
Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*
(BSC) dengan Mengintegrasikan *Interpretive*
Structural Modeling (ISM) dan *Analytic Network*
Process (ANP)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Ir. Isti Surjandari MT., MA., Ph.D ()
Pembimbing 2 : Ir. Erlinda Muslim, MEE ()
Penguji 1 : Ir. Fauzia Dianawati, M.Si. ()
Penguji 2 : Ir. Yadrifil M.Sc. ()
Penguji 3 : DR.-Ing Amalia Suzianti, ST, MSc ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 25 Juni 2011

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Pasca Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Ir. Isti Surjandari MT., MA., Ph.D dan Ir. Erlinda Muslim, MEE selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Semua dosen penguji dan dosen TI UI. Terimakasih untuk ilmu dan banyak pengalaman yang telah diberikan kepada penulis.
3. Drs. Edy Dawud, M.Si dan Pegawai BBPLKLN yang telah banyak membantu dalam memperoleh data yang saya perlukan;
4. Orang tua yang telah memberikan bantuan dukungan moral;
5. Wahyu Subroto dan Raditya Nala Subroto, Terimakasih banyak untuk semua pengertian, waktu dan doanya.
6. Mz Henry, Akhmad Ropik, Medianto, terima kasih atas dukungannya selalu.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Teknik Industri 2009 yang telah banyak membantu saya dalam segi moral dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 25 Juni 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Retno Herawati
NPM : 0906578674
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENGUKURAN KINERJA BALAI LATIHAN KERJA
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD (BSC)*
DENGAN MENGINTEGRASIKAN *INTERPRETIVE STRUCTURAL
MODELING (ISM)* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 25 Juni 2011
Yang menyatakan

(Retno Herawati)

ABSTRAK

Nama : Retno Herawati
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Pengukuran Kinerja Balai Latihan Kerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan Mengintegrasikan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) dan *Analytic Network Process* (ANP)

Organisasi publik perlu menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja dari berbagai aspek. Tesis ini bertujuan untuk merancang metode pengukuran kinerja yang sesuai bagi Balai Latihan Kerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah FMEA/SMEA untuk menentukan faktor internal dan eksternal, melakukan analisis SWOT untuk menetapkan strategi serta mengintegrasikan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) dan *Analytic Network Process* (ANP) dalam membangun *framework Balanced Scorecards*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* Balai Latihan Kerja, perspektif dengan bobot terbesar adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena Balai Latihan Kerja memberikan pelayanan dibidang pendidikan dan pelatihan harus memiliki keunggulan dalam perspektif tersebut, kemudian dilanjutkan dengan perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Penerjemahan visi dan misi organisasi menghasilkan 15 sasaran strategis pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* dengan 21 KPI. Dari 21 KPI tersebut, terdapat 17 indikator kinerja yang tidak mencapai target, 4 indikator yang mencapai target yang ditetapkan 2 diantaranya adalah indikator kinerja pada perspektif keuangan. Hal ini disebabkan karena belum adanya ukuran terhadap perspektif non keuangan, sehingga perspektif non keuangan tersebut tidak dapat dikelola. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan *framework Balanced Scorecard*, agar dapat mengukur dan mengelola aspek keuangan dan non keuangan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, SWOT, *Balanced Scorecard*, *Interpretive Structural Modeling*, *Analytic Network Process*

ABSTRACT

Name : Retno Herawati
Study Program : Industrial Engineering
Title : Performance Measurement in A Government Training Center Using Balanced Scorecard (BSC) Approach, with Integrating Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)

Public organizations need to establish indicators and performance measurement targets of various aspek. The purpose of this study is to design an appropriate performance measurement method for the Training Center that is able to reflect all aspects of both tangible or intangible by using the Balanced Scorecard concept. The method used in this study is FMEA / SMEA to determine internal and external factors, conduct a SWOT analysis to define strategies and then integrate interpretative Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP) in building the framework Balanced Scorecards. The results of this study showed the four perspectives of Balanced Scorecard Training Center, with the greatest weight is the perspective of learning and growth perspective, because the Training Center provides services in the field of education and training should have an advantage in that perspective, then proceed with the internal business process perspective, the perspective financial and customer perspectives. Translating the vision and mission of the organization produces 15 strategic targets in the four Balanced Scorecard perspectives with 21 KPIs. From the 21 KPIs, there are 17 performance indicators that do not reach the target, four indicators are achieving targets, 2 of them are performance indicators on the financial perspective. This is due to the absence of measures against non-financial perspective, so that non-financial perspective can not be managed. Therefore performance measurement needs to be done with the Balanced Scorecard framework, in order to measure and manage financial and non-financial aspects.

Keywords: Performance Measurements, SWOT, Balanced Scorecard, Interpretive Structural Modeling, Analytic Network Process

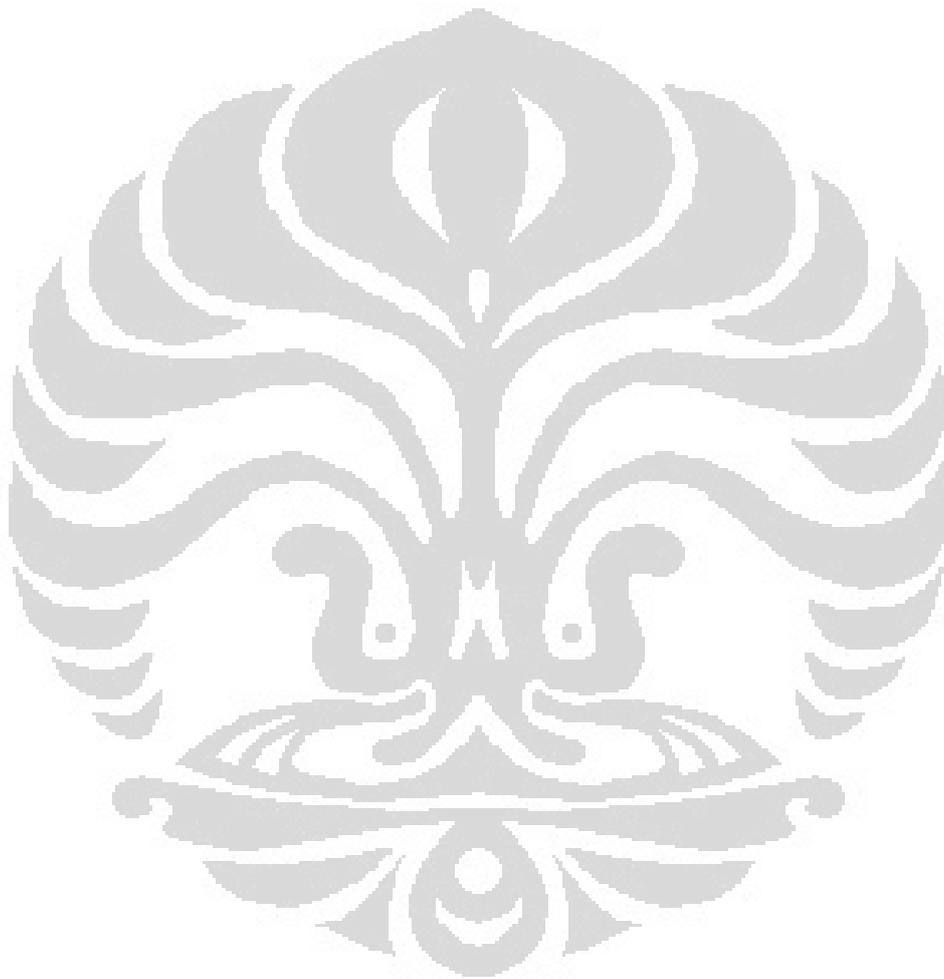
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	vii
ABSTRAK BAHASA INGGRIS	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah	4
1.3 Perumusan Permasalahan	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.7 Metodologi Penelitian	6
1.7.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian	6
1.8 Sistematika Penulisan	7
2. LANDASAN TEORI	8
2.1 Definisi Pengukuran Kinerja	8
2.2 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.3 Perspektif Finansial	11
2.2.4 Perspektif Pelanggan	12
2.2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	13
2.2.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	15
2.2.7 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik	17
2.2.8 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2.8.1 Elemen Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2.9 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	21
2.2.10 Pemetaan Strategi (<i>Strategy Map</i>)	22
2.2.11 Pemetaan <i>Lag Indicator (outcome measure)</i> dan Lead Indicator (<i>Performance Driver Measure</i>)	23
2.3 Analisis SWOT	24
2.3.1 Pengertian Analisis SWOT	24
2.3.2 Menggunakan FMEA dan SMEA untuk Mengkuantitatifkan	

Perluasan Dampak dari Faktor Eksternal.....	26
2.3.3 Penggunaan Analisis SWOT	28
2.4 Metode <i>Interpretive Structural Modeling</i>	30
2.5 Metode <i>Analytic Network Process</i>	36
2.5.1 Langkah-langkah Metode <i>Analytic Network Process</i>	37
2.5.2 Penyusunan Prioritas	38
2.5.3 <i>Pairwise Comparison</i> (Perbandingan Berpasangan).....	40
2.5.4 <i>Inconsistency</i>	40
2.5.5 <i>Feedback Network</i>	41
2.5.6 Prioritas dalam Supermatriks.....	44
2.6 Pendekatan Terintegrasi ANP dan ISM	45
3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	46
3.1 Metode Penelitian.....	46
3.1.1 Pengumpulan Data.....	47
3.1.2 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.2 Profil Balai Latihan Kerja	48
3.2.1 Visi, Misi dan Struktur Organisasi	49
3.2.1.1 Visi.....	49
3.2.1.2 Misi	49
3.2.1.3 Struktur Organisasi	50
3.3 Anggaran Tahun 2008 dan 2009	52
3.4 Data Pegawai	53
3.5 Data Pesaing	54
3.6 Analisis SWOT	55
3.6.1 Faktor Internal Balai Latihan Kerja	55
3.6.2 Faktor Eksternal Balai Latihan Kerja	60
3.6.3 <i>Matrix</i> SWOT	69
3.7 Pemetaan Visi, Misi, Nilai Dasar Balai Latihan Kerja	70
3.7.1 Pemetaan Visi Organisasi	70
3.7.2 Pemetaan Misi Organisasi	70
3.7.3 Pemetaan Nilai Dasar Organisasi	71
3.8 <i>Interpretive Structural Modeling</i>	73
3.8.1 <i>Structural Self-Interaction Matrix</i> (SSIM)	74
3.8.2 <i>Reachability Matrix</i>	75
3.8.3 Level Partisi dan <i>Canonical Matrix</i>	76
3.8.4 <i>Driver Power Dependence Matrix</i>	81
3.8.5 Kerangka Model Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja	82
3.9 Penentuan Bobot Sasaran Strategis Menggunakan Metode ANP (<i>Analytic Network Process</i>).....	84
3.9.1 Pemilihan Responden Ahli	84
3.9.2 Penentuan Prioritas Sasaran Strategi	84
3.9.3 Algoritma Perhitungan Bobot dengan <i>Analytic Network Process</i> ...	86
3.9.4 Pembuatan Konstruksi Model <i>Analytic Network Process</i>	86
3.9.5 Pembobotan Sasaran Strategi	87
3.9.6 Pembuatan Supermatrix	88
3.9.7 Bobot Akhir	92
3.10 Model <i>Balanced Scorecard</i>	93

3.10.1	<i>Strategy Map</i>	93
3.10.2	<i>Lag Indikator (Outcome Measure) dan Lead Indikator (Performance Driver Measure)</i>	94
3.10.3	Pengukuran Kinerja Organisasi	97
3.10.4	Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan	108
4.	ANALISA	110
4.1	Analisa Pemetaan Visi, Misi dan Nilai Dasar Organisasi Terhadap Perspektif BSC	110
4.2	Analisis SWOT dan Penerjemahan Sasaran Strategis BLK	111
4.2.1	Perspektif Pelanggan	112
4.2.2	Perspektif Keuangan	112
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	112
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	113
4.3	Analisa <i>Interpretive Structural Modeling (ISM)</i>	113
4.3.1	<i>Driver Power Dependence Matrix</i>	113
4.3.2	Analisa Model Struktur Hirarki Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja	115
4.4	Analisa Bobot Sasaran Strategi (ANP)	116
4.4.1	Bobot Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	117
4.4.2	Bobot Lokal Sasaran Strategis	118
4.4.2.1	Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Pelanggan	118
4.4.2.2	Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Keuangan	119
4.4.2.3	Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Proses Bisnis Internal	120
4.4.2.4	Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	121
4.4.3	Bobot Global Sasaran Strategis	121
4.5	Analisa Peta Strategi BSC	123
4.6	Penilaian Kinerja Balai Latihan Kerja	124
4.6.1	Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan	124
4.6.2	Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan	126
4.6.3	Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	126
4.6.4	Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	127
4.7	Penilaian Kinerja Balai Latihan Kerja Secara Keseluruhan	128
4.8	Perumusan Inisiatif Strategi	132
4.8.1	Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan	132
4.8.2	Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan	133
4.8.3	Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	133
4.8.4	Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	134
4.9	Analisa Pengukuran Kinerja Existing Dibandingkan Dengan BSC	135

5. KESIMPULAN	138
5.1 Kesimpulan	138
5.2 Saran.....	139
DAFTAR REFERENSI	140



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ukuran Generik <i>Scorecard</i> Perusahaan	11
Tabel 2.2	Ukuran Generik Perspektif Finansial	12
Tabel 2.3	Ukuran Generik Perspektif Pelanggan	13
Tabel 2.4	Perbandingan Strategi antara <i>Private Sector</i> dan <i>Public Sector</i>	18
Tabel 2.5	Beda <i>Lag Indicator</i> dan <i>Lead Indicator</i>	24
Tabel 2.6	Diagram Matrix SWOT	29
Tabel 2.7	Keterkaitan Antara Subelemen Pada Teknik ISM	36
Tabel 2.8	Matriks perbandingan berpasangan.....	39
Tabel 2.9	Tabel penilain perbandingan berpasangan	40
Tabel 2.10	Daftar Random Index	41
Tabel 3.1	Data Penyerapan Anggaran Balai Latihan Kerja	53
Tabel 3.2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia	53
Tabel 3.3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja	54
Tabel 3.4	Panduan dalam dalam menentukan <i>Importance</i> dan <i>Performance</i> Faktor Internal	55
Tabel 3.5	Hasil Penilaian Faktor Internal	56
Tabel 3.6	Kekuatan (<i>Strength</i>) dan Kelemahan (<i>Weakness</i>)	59
Tabel 3.7	Hasil Penilaian Faktor Eksternal	60
Tabel 3.8	Faktor Eksternal Kunci	64
Tabel 3.9	Panduan dalam dalam menentukan <i>Severity</i> , <i>Occurence</i> , <i>Detection</i> Faktor Eksternal	65
Tabel 3.10	<i>Failure/Success mode and effect analysis</i> (FMEA/SMEA)	66
Tabel 3.11	Daftar Penilaian Faktor Eksternal	65
Tabel 3.12	Matriks SWOT Balai Latihan Kerja	69
Tabel 3.13	Pemetaan Visi Organisasi dengan <i>Balanced Scorecard</i>	70
Tabel 3.14	Pemetaan Misi Organisasi dengan <i>Balanced Scorecard</i>	71
Tabel 3.15	Pemetaan Nilai Dasar Organisasi dengan <i>Balanced Scorecard</i>	71
Tabel 3.16	Pemetaan Strategi SWOT terhadap <i>Balanced Scorcard</i>	72
Tabel 3.17	Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja	73
Tabel 3.18	<i>Structural Self-Interaction Matrix</i>	75
Tabel 3.19	<i>Reachability Matrix</i> Balai Latihan Kerja	76
Tabel 3.20	Iterasi Level 1 Model ISM	77
Tabel 3.21	Iterasi Level 2 Model ISM	77
Tabel 3.22	Iterasi Level 3 Model ISM	78
Tabel 3.23	Iterasi Level 4 Model ISM	78
Tabel 3.24	Iterasi Level 5 Model ISM	79
Tabel 3.25	Iterasi Level 6 Model ISM	79
Tabel 3.26	Iterasi Level 7 Model ISM	79
Tabel 3.27	Iterasi Level 8 Model ISM	80
Tabel 3.28	Iterasi Level 9 Model ISM	80
Tabel 3.29	<i>Final Reachability Matrix</i>	80
Tabel 3.30	<i>Canonical Matrix</i>	81
Tabel 3.31	Profil Responden Penelitian	84
Tabel 3.32	Matriks kelompok untuk perspektif <i>Balanced Scorecards</i>	88
Tabel 3.33	<i>Unweighted Supermatrix</i>	89

Tabel 3.34	<i>Weighted Supermatrix</i>	90
Tabel 3.35	<i>Limiting Supermatrix</i>	91
Tabel 3.36	Bobot Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja	92
Tabel 3.37	Bobot Sasaran Strategi Berdasarkan Peringkat	93
Tabel 3.38	<i>Lag dan Lead Indicator</i> Perspektif Pelanggan	95
Tabel 3.39	<i>Lag dan Lead Indicator</i> Perspektif Keuangan	96
Tabel 3.40	<i>Lag dan Lead Indicator</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	96
Tabel 3.41	<i>Lag dan Lead Indicator</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	97
Tabel 3.42	Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2009	98
Tabel 3.43	Jumlah Paket Pelatihan dan Siswa Tahun 2009	99
Tabel 3.44	Jumlah Penempatan Tenaga Kerja Tahun 2009	100
Tabel 3.45	Data Pendapatan BLK sebagai BLU	101
Tabel 3.46	Data Efisiensi Anggaran Balai Latihan Kerja	101
Tabel 3.47	Hasil TNA dan Realisasi hasil TNA	102
Tabel 3.48	Rasio perbaikan peralatan	102
Tabel 3.49	Waktu Penanganan Keluhan Pelanggan Tahun 2009	103
Tabel 3.50	Waktu penyelesaian laporan Tahun 2009	104
Tabel 3.51	Jumlah Revisi Dokumen Tahun 2009	104
Tabel 3.52	Produktivitas Sumber Daya Manusia	105
Tabel 3.53	Tingkat Absensi Pegawai Tahun 2009	107
Tabel 3.54	Rencana Vs. Realisasi Pelatihan Tahun 2009	107
Tabel 3.55	Hasil Pengukuran Kinerja Balai Latihan Kerja Tahun 2009	108
Tabel 4.1	Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan	125
Tabel 4.2	Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan	126
Tabel 4.3	Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	127
Tabel 4.4	Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	128
Tabel 4.5	Kinerja Balai Latihan Kerja Secara Umum	129
Tabel 4.6	Penilaian Kinerja Balai Latihan Kerja Keseluruhan	131
Tabel 4.7	Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan	133
Tabel 4.8	Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan	133
Tabel 4.9	Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	134
Tabel 4.10	Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	134
Tabel 4.11	Tingkat Pencapaian Perspektif Keuangan	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah	4
Gambar 1.2. Diagram Metodologi Penelitian	6
Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> untuk Penterjemahan Strategi kedalam Kerangka Operasional	9
Gambar 2.2 Proses Bisnis Internal Kedalam Model Generik	14
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	17
Gambar 2.4 <i>Balanced Scorecard</i> yang Digunakan Dalam Organisasi Publik	19
Gambar 2.5 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan visi, misi dan strategi	21
Gambar 2.6 <i>Strategy Map</i>	23
Gambar 2.7 Tipe Komponen pada Sebuah <i>Network</i>	42
Gambar 2.8 Pendekatan integrasi ANP dan ISM	45
Gambar 3.1 Alur Pengolahan data	46
Gambar 3.2 Struktur Organisasi	51
Gambar 3.3 <i>Driver Power Dependence Matrix</i>	82
Gambar 3.4 Model ISM untuk sasaran strategi Balai Latihan Kerja	83
Gambar 3.5 Algoritma Perhitungan Bobot dengan ANP	86
Gambar 3.6 Model ANP Penentuan Prioritas Sasaran Strategi	87
Gambar 3.7 Skala Perbandingan Dalam Kuesioner Perbandingan Berpasangan	88
Gambar 3.8 <i>Strategy Map</i> Balai Latihan Kerja	94
Gambar 4.1 Persentase Sasaran Strategis Balai Latihan Kerja	117
Gambar 4.2 Bobot Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	118
Gambar 4.3 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Pelanggan	119
Gambar 4.4 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Keuangan	119
Gambar 4.5 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Proses Bisnis Internal	120
Gambar 4.6 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	121
Gambar 4.7 Bobot Global Sasaran Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	122
Gambar 4.8 Bobot Vs. Pencapaian Sasaran Strategis	130
Gambar 4.9 Indeks Kinerja Aktual Vs. Bobot	131

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Terbuka Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal....	143
Lampiran 2	Panduan dalam <i>Focus Group Discussion</i> Penilaian Faktor Internal Balai Latihan Kerja	145
Lampiran 3	Panduan dalam <i>Focus Group Discussion</i> Penilaian Faktor Eksternal Balai Latihan Kerja	148
Lampiran 4	Kuesioner Penentuan Hubungan antar Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja	155
Lampiran 5	Validasi Hubungan Kontekstual dalam <i>Structural Self – Interaction Matrix</i>	158
Lampiran 6	Data Hasil Kuesioner Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kriteria.....	173
Lampiran 7	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perbandingan Berpasangan	177
Lampiran 8	Perbandingan Berpasangan antar Kelompok Perspektif.....	179



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Kinerja organisasi publik pada era sekarang ini menjadi sorotan banyak pihak. Pelayanan publik yang prima menjadi tuntutan mutlak bagi organisasi publik dimana yang termasuk didalamnya adalah instransi pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal karena organisasi publik didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker, 1998).

Banyak hal sudah dilakukan oleh pemerintah untuk mengevaluasi peningkatan kinerja dalam upaya memenuhi harapan masyarakat tersebut. Pemerintah juga mengeluarkan sejumlah kebijakan yang mendukung upaya peningkatan kinerja instansi pemerintah dan kualitas pelayanan publik, diantaranya adalah kebijakan tentang Undang-undang RI Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Kebijakan tersebut ternyata tidak serta merta menyelesaikan permasalahan pelayanan publik oleh instansi pemerintah yang terkesan birokratis. Banyak kendala yang dihadapi dalam proses implementasi kebijakan tersebut. Misalnya tidak optimalnya sosialisasi kebijakan di kalangan aparatur pemerintah dan masyarakat, kondisi infrastruktur pemerintah, pendanaan, teknologi, kompetensi sumber daya manusia, budaya kerja organisasi yang mendukung pelaksanaan kebijakan, serta belum ada mekanisme pengukuran kinerja komprehensif yang mengukur tingkat pencapaian visi dan misi instansi tersebut.

Pemerintah sudah sejak lama berupaya meningkatkan kinerja aparatnya. Pada tahun 1999 Presiden mengeluarkan Instruksi Presiden RI Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, menginstruksikan kepada setiap pemimpin Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pemerintah

Daerah, Satuan Kerja atau Unit Kerja didalamnya wajib membuat laporan akuntabilitas kinerja secara berjenjang serta berkala untuk disampaikan kepada atasannya. Instruksi Presiden tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Keputusan Lembaga Administrasi Negara sebagaimana yang tertuang dalam Surat Keputusan Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan hal ini seluruh lembaga Negara diharuskan membuat laporan akuntabilitas kerjanya.

Sistem perencanaan strategis instansi pemerintah yang telah distandardisasi adalah Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) di mana pertanggung-jawaban kerjanya adalah dokumen Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah instrumen yang digunakan oleh instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Namun LAKIP belum dapat menggambarkan kinerja lembaga secara keseluruhan. SAKIP belum dapat menyediakan alat pengukuran dan ukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pencapaian organisasi, yang ada hanyalah ukuran kinerja yang masih bersifat program yang berbasis anggaran yang ditetapkan setelah program tersebut dilaksanakan, sehingga sulit untuk menentukan capaian kinerja pada tingkat organisasi.

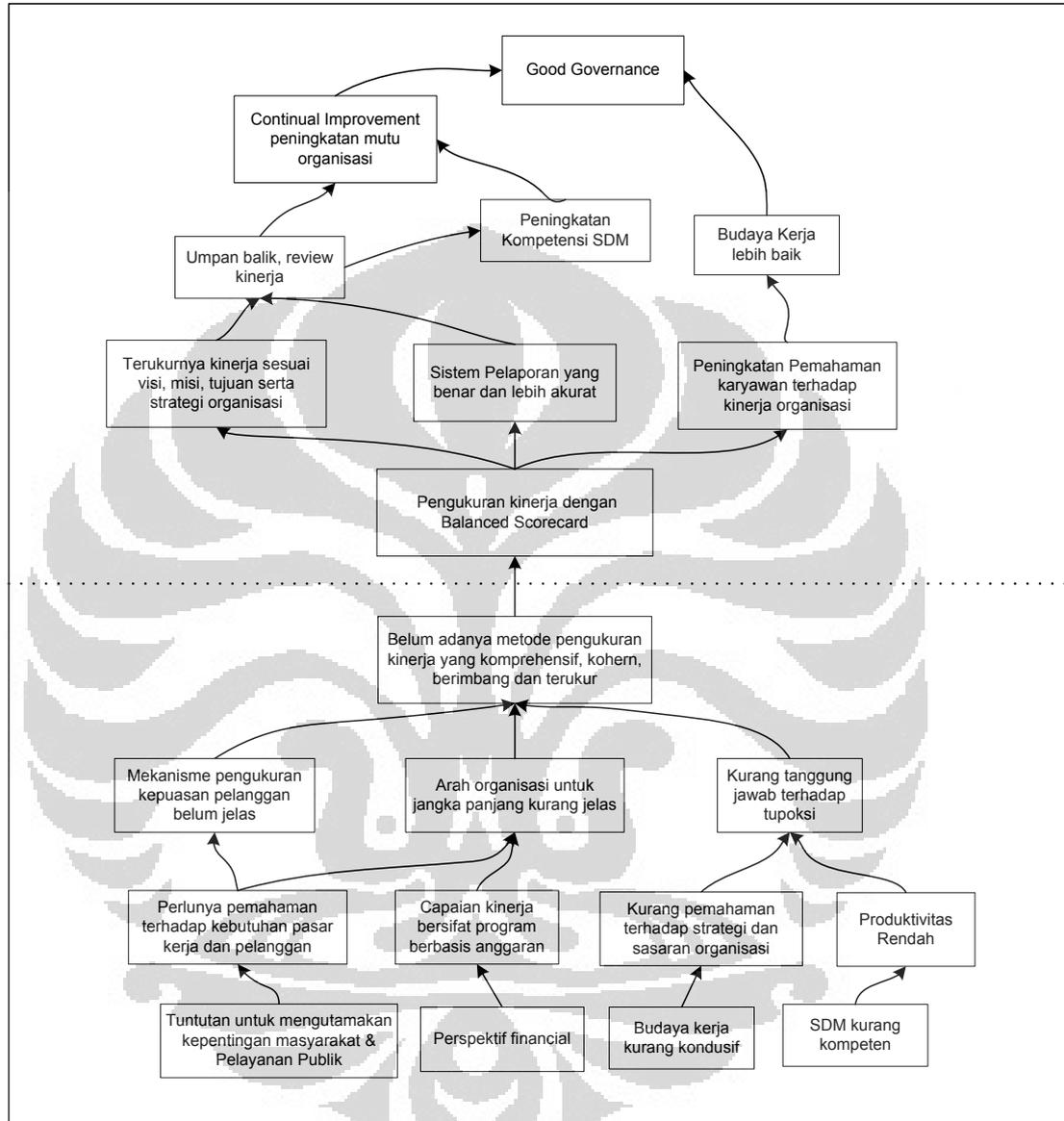
Selama ini SAKIP masih terbatas pada penentuan visi, misi dan tujuan organisasi dan belum menunjukkan arah akan dibawa kemana organisasi di masa yang akan datang. Formulasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja yang bersifat pencapaian kinerja program, yaitu rasio antara rencana dan realisasi. Kemudian format pelaporan SAKIP yaitu LAKIP belum melakukan pengukuran terhadap indikator-indikator kinerja lainnya yang lebih bersifat intangible atau non teknis namun secara langsung maupun tidak sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi pemerintah secara keseluruhan, misalnya rasa puas masyarakat yang dilayani atau tingkat kenyamanan dan kepuasan para pegawai di dalamnya, dan bagaimana kinerja pegawai dikaitkan dengan pencapaian pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang terintegrasi adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* sudah diadopsi oleh banyak organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. (Chu et al., 2009). *Balanced Scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi termasuk instansi pemerintah berfokus pada strategi, karena penerapan *Balanced Scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. *Balanced Scorecard* sebaiknya dikembangkan oleh setiap instansi pemerintah termasuk Balai Latihan Kerja sebagai unit pelaksana teknis, untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsinya yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendorong lembaga-lembaga pelatihan untuk melatih tenaga kerja juga harus meningkatkan kinerja sehingga dapat menyiapkan tenaga kerja yang kompeten dan professional agar mampu bersaing di pasar kerja global. Perbedaan antara organisasi yang berorientasi profit dan non-profit dari empat perspektif *Balanced Scorecards* adalah pada organisasi non profit biasanya memberikan perhatian lebih pada perspektif pelanggan (Kung et al., 2009).

Penelitian ini mengintegrasikan *outcomes Interpretative Structural Modeling* (ISM) ke model *Analytic Network Process* (ANP) dan menggunakan hasil ANP untuk menyusun *framework Balanced Scorecard* yang menyediakan sarana untuk mengatasi beberapa kekurangan dari proses pengembangan pengukuran kinerja dalam sistem. Disamping itu penelitian ini juga menggunakan FMEA dan pengembangannya serta analisis SWOT dalam membangun sasaran strategi. ISM adalah metode yang cukup baik untuk mengidentifikasi dan meringkas hubungan antara item-item tertentu yang menjadi bahan kajian serta membantu menunjukkan hubungan yang kompleks antar elemen dalam sistem. Di sisi lain, ANP adalah salah satu metode teknik pengambilan keputusan komprehensif yang memiliki kapabilitas mencakup semua kriteria yang relevan baik tangible maupun intangible tanpa mengganggu hubungan linier dalam hirarki untuk mencapai keputusan (Saaty, 2001). ANP dapat menangkap keterkaitan antara variabel-variabel keputusan untuk memprioritaskan berbagai alternatif. Keunggulan dari kedua metode tersebut (ISM dan ANP) diintegrasikan untuk saling melengkapi dalam teknik pengembangan BSC.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Untuk menggambarkan kondisi permasalahan pada Balai Latihan Kerja (BLK) dapat dilihat pada gambar 1.1



Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Rumusan Permasalahan

Dari latar belakang dan diagram keterkaitan masalah di atas dirumuskan perlu adanya metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif meliputi aspek finansial dan non finansial, koheren, berimbang dan terukur guna melengkapi SAKIP yang selama ini menjadi standar pengukuran kinerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merancang metode pengukuran kinerja yang sesuai bagi Balai Latihan Kerja dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* dengan pendekatan integrasi *Interpretive Structural Modeling (ISM)* dan *Analytic Network Process (ANP)*, kemudian menentukan bobot strategi yang dapat dilaksanakan di Balai Latihan Kerja secara komprehensif, berimbang, koheren, terukur berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dengan mengintegrasikan *Interpretive Structural Modeling (ISM)* dan *Analytic Network Process (ANP)* serta dapat membantu Balai Latihan Kerja sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang dapat diterapkan di masa yang akan datang.

1.6 Ruang Lingkup Masalah

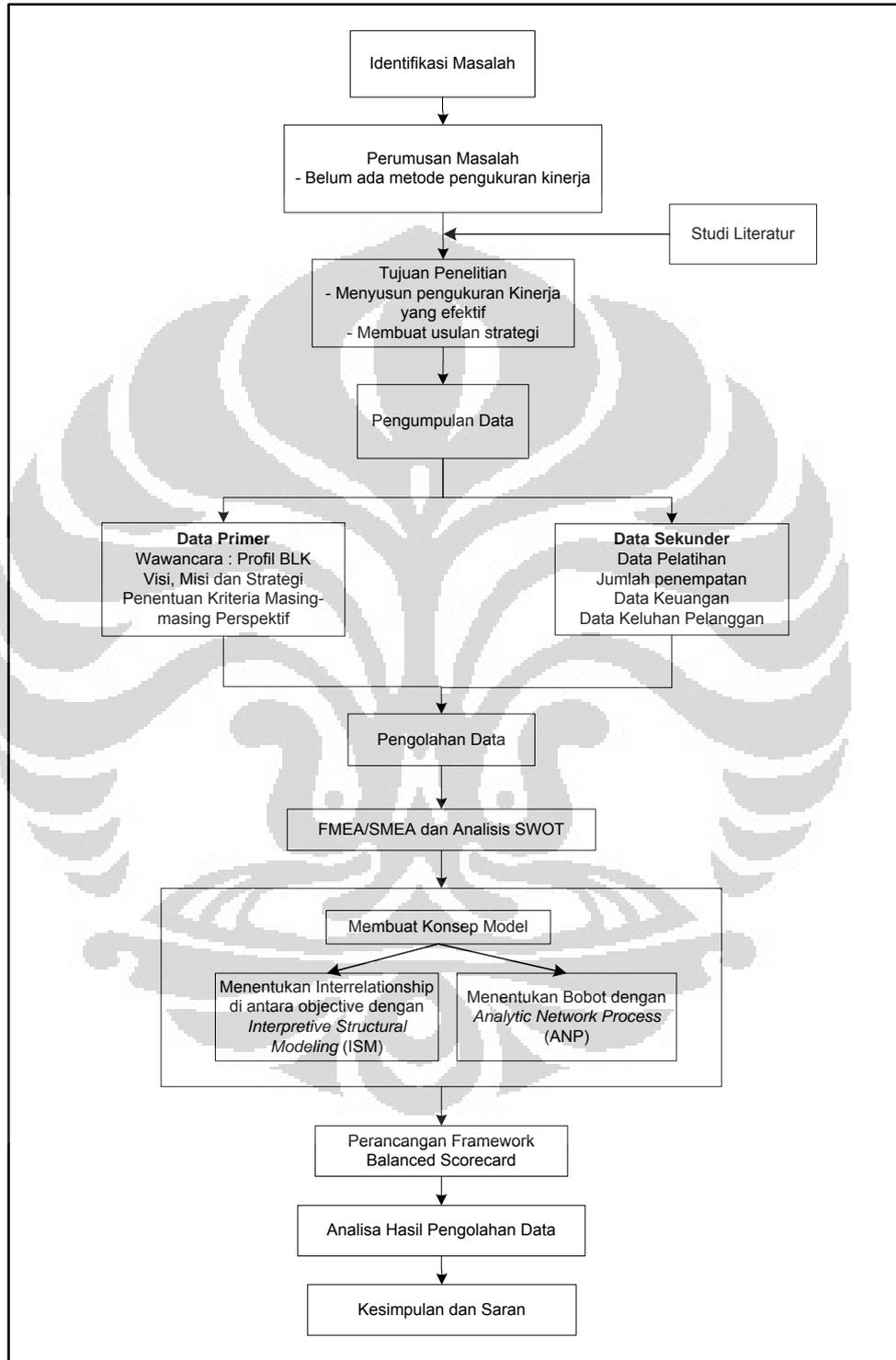
Untuk mempertegas ruang lingkup penelitian, maka dilakukan pembatasan-pembatasan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Balai Latihan Kerja (BLK) Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP) Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
2. Perancangan *Balanced Scorecard* menggunakan data yang bersumber dari tahun 2009 atau disesuaikan dengan keadaan Balai Latihan Kerja (BLK)
3. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan wawancara dilakukan dengan pejabat eselon II, III dan IV di Lingkungan Balai Latihan Kerja.
4. Perencanaan aksi implementasi inisiatif strategi hanya pada skor paling tinggi dari penyebaran kuesioner penentuan bobot strategi.

1.7 Metodologi Penelitian

1.7.1 Diagram Alir Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2 dibawah ini.



Gambar 1.2. Diagram Metodologi Penelitian

Seperti telah digambarkan pada Gambar 1.2, Secara garis besar kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah identifikasi permasalahan yang ada di Balai Latihan Kerja, merumuskan masalah yang hendak diteliti, kemudian menetapkan tujuan penelitian dan melakukan pendalaman materi dengan studi literatur, mengumpulkan data-data yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah, melakukan pengolahan data dengan metode FMEA, Analisis SWOT, *Interpretive Structural Modeling (ISM)* dan *Analytic Network Process (ANP)*, kemudian membuat rancangan pengukuran kinerja dengan kerangka *Balanced Scorecard*.

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini dibagi menjadi lima bagian utama, yaitu: pendahuluan, tinjauan pustaka, pengumpulan dan pengolahan data, analisis serta kesimpulan dan saran.

Pada Pendahuluan di Bab 1, peneliti memberikan alasan yang melatarbelakangi penelitian tesis ini. Kemudian hal ini dipertegas dengan tujuan penelitian, perumusan masalah dan pembatasan masalah, agar pokok pembahasan jelas bagi pembaca. Selain itu metodologi penelitian yang digunakan dan sistematika penulisan dibuat pada Bab 1 agar pembaca memperoleh gambaran awal tentang proses penyusunan dan penyelesaian masalah dalam tesis ini.

Tesis ini membahas tentang perancangan *Balanced Scorecard* dengan mengintegrasikan *Interpretive Structural Modeling (ISM)* dan *Analytic Network Process (ANP)*. Oleh sebab itu, pada Bab 2 ditampilkan tinjauan pustaka yang mendukung pokok bahasan ini. Diantaranya adalah teori tentang *Balanced Scorecard*, *Interpretive Structural Modeling (ISM)* dan *Analytic Network Process (ANP)*.

Sesuai dengan metodologi penelitian yang diterangkan pada Bab 1, peneliti menceritakan proses pengumpulan data, pengolahan data dan analisisnya pada Bab 3 dan 4. Pada kedua Bab tersebut proses penelitian yang dilakukan peneliti diterangkan secara rinci dengan mengacu pada lampiran yang terdapat di bagian akhir tesis sebagai informasi pelengkap. Proses penelitian ini kemudian disimpulkan pada Bab 5, yang dilengkapi dengan saran-saran dari penulis untuk mengembangkan penelitian tesis ini.

BAB II **LANDASAN TEORI**

2.1. Definisi Pengukuran Kinerja

Pengertian pengukuran kinerja menurut Neely et.al (1995) adalah proses kuantifikasi tindakan, dimana pengukuran adalah proses kuantifikasi, dan tindakan mengarah kepada kinerja¹. Tujuan lebih lanjut dari kinerja ini adalah adanya efisiensi dan efektifitas dari setiap tindakan yang diambil. Secara lebih luas pengukuran kinerja dapat di artikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan yang dicapai perusahaan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan termasuk di dalamnya penilaian mengenai efisiensi sumber daya dalam menghasilkan produk dan jasa, kualitas output perusahaan dan efektifitas kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja dan produktifitas menjadi hal yang sangat menarik bagi para praktisi dan akademis. Banyak kemajuan yang telah di buat dalam membuat sistem manajemen kinerja termasuk yang bertujuan hanya menilai kinerja pada suatu aspek yaitu aspek keuntungan/laba bagi perusahaan maupun mengukur dan menilai aspek-aspek lain yang lebih kompleks. Aspek keuangan menjadi dominan dalam setiap pengukuran kinerja dikarenakan aspek ini dapat terlihat langsung dampaknya bagi perusahaan dan merupakan hal yang sangat penting dalam kelangsungan sebuah perusahaan.

2.2. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

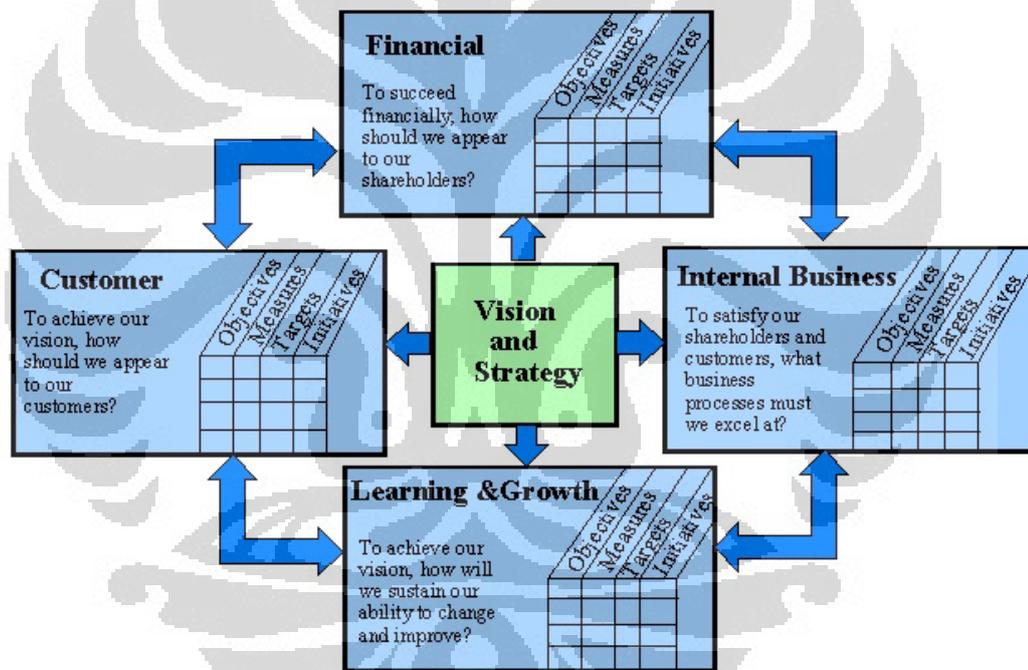
2.2.1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Konsep tentang *Balanced Scorecard* pertama kali di publikasikan dalam artikel Robert S.Kaplan dan David P. Norton di Harvard business review tahun 1992, dalam sebuah artikel berjudul "*Balance Scorecard ; Measures that Drive performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua

¹ Neely, A., et al. (2005), "Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda". International Journal of Operations & Production Management, Vol 25 No.12, pp.1228.

bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru.

Diskusi-diskusi kelompok yang dilaksanakan menghasilkan pengembangan *scorecard* yang kemudian di sebut *Balanced Scorecard* yang tersusun atas empat perpektif yang berbeda – keuangan, pelanggan, internal, serta inovasi dan pembelajaran. Empat perpektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. (lihat gambar.2.1). Nama tersebut diatas menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading* serta antara perspektif kinerja internal dan eksternal.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* untuk penterjemahan strategi kedalam Kerangka Operasional

Sumber : Kaplan R.S & Norton DP. 1996. p 8

2.2.2. Pengertian *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balance Scorecard* merupakan :

"...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the result of

actions already taken.. complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are drivers of future financial performance”¹ (p.22)

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai :

“a measurement and management system that views a business unit performance from four perspectives; financial, customer, internal business process, and learning and growth”.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses penerjemahan strategi perusahaan yang di laksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

Balanced Scorecard menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke berbagai tujuan dan ukuran.² *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran proses bisnis internal yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu, dengan semua faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

² Kaplan, Robert. S dan Norton, David P.(1996), *Balanced Scorecards : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Peter R. Yosi Pasla, M.B.A, Penerjemah). Jakarta:Erlangga (p.22)

Berbagai ukuran generik yang terdapat dalam BSC seperti berikut ini :

Tabel 2.1 Ukuran Generik *Scorecard* Perusahaan

Perspektif	Ukuran Generik
Finansial	Tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis
Pelanggan	Kepuasan, retensi, pangsa pasar, dan pangsa rekening
Internal	Mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi

Sumber : Kaplan R.S dan Norton DP., 1996, hal 38

2.2.3. Perspektif Finansial

Perspektif Finansial akan memperlihatkan hasil strategi organisasi dari perspektif yang lain sebagai pencapaian terhadap efisiensi dan biaya yang rendah. BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan laporan historis dari tindakan yang telah diambil.³ Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau kepada peningkatan laba perusahaan. Ukuran kinerja keuangan juga akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Keuntungan perusahaan biasanya diukur dari laba operasi, *return on investment*, nilai tambah ekonomis, ataupun pertumbuhan penjualan yang cepat.

Tujuan Finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* dimulai dengan pemilihan tujuan finansial jangka panjang dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang

³ Kaplan, Robert. S dan Norton, David P.(1996), *Balanced Scorecards : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Peter R. Yosi Pasla, M.B.A, Penerjemah). Jakarta:Erlangga (p.23)

diinginkan. Tujuan dan finansial harus berperan untuk menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan berperan sebagai sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.

Secara umum ada tiga sasaran atau tema yang merefleksikan perspektif finansial dari *Balance Scorecard*; pertumbuhan pendapatan, biaya operasional, dan utilisasi aset. Kita dapat mengidentifikasi ukuran untuk masing-masing dari sasaran hasil ini seperti Tabel 2.2 berikut :

Tabel 2.2 Ukuran Generik Perspektif Finansial

Ukuran Utama Finansial	
Pertumbuhan Pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan dan Market share • Jumlah produk baru, atau pengembangan produk yang telah ada atau pelayanan • Jumlah pelanggan baru dan pasar • Jumlah saluran baru, pembedaan pelayanan, harga dan model penyerahan • Jumlah strategi penetapan harga yang baru
Biaya Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan per karyawan • Pengurangan biaya per unit • Persentase penggunaan proses bisnis biaya rendah (misalnya penggunaan EDI untuk pemesanan barang ke supplier) • Persentasi pengukuran biaya melalui Activity Based Costing
Utilisasi Aset	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan Inventory • Siklus kas ke kas • Tingkat pengembalian investasi • Produktivitas / Efisiensi

2.2.4. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting; kepuasan, loyalitas, retensi, akuisis dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran⁴.

⁴ Kaplan, Robert. S dan Norton, David P.(1996), *Balanced Scorecards* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Peter R. Yosi Pasla, M.B.A, Penerjemah). Jakarta:Erlangga (p.55)

Selain keinginan untuk memuaskan pelanggan, perusahaan harus bisa menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan dimasuki. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan.

Adapun identifikasi dari ukuran perspektif pelanggan sebagai berikut :

Tabel 2.3 Ukuran Generik Perspektif Pelanggan

Ukuran Utama Pelanggan	
Pangsa Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase segmen pasar yang dikuasi • Persentase penjualan
Retensi Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan yang beralih ke tempat lain • Peningkatan penjualan dari pelanggan saat ini • Banyaknya order/kunjungan/hubungan dengan pelanggan saat ini
Akuisisi Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru • Biaya yang dikeluarkan per pelanggan baru • Rasio pendapatan dari pelanggan baru terhadap biaya yang telah dikeluarkan
Kepuasan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah keluhan • Jumlah surat ucapan terima kasih yang dibuat tanpa diminta • Pemberian peringkat terhadap organisasi melalui survey
Profitabilitas Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Total profit per pelanggan • Total biaya per pelanggan atau per transaksi

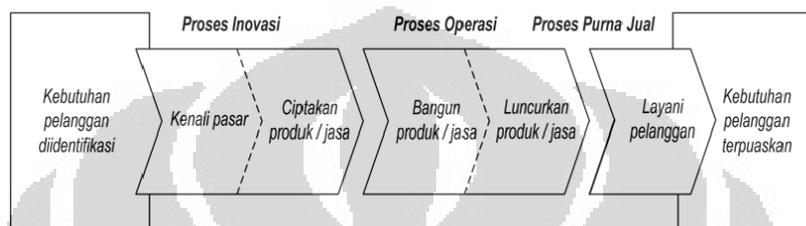
Kelima ukuran diatas merupakan ukuran generik yang umumnya sama di setiap perusahaan dan merupakan suatu hubungan mata rantai sebab-akibat.

2.2.5. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi dan menganalisis berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ada cukup banyak proses-proses bisnis penting yang perlu mendapat perhatian dan pengukuran dimana akan membantu perusahaan untuk meningkatkan perbaikan-perbaikan dalam perusahaan. *Scorecard* dalam

perspektif ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik bisnisnya berjalan dan apakah produk atau jasa yang diberikan sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam model generik; Inovasi, Operasi dan Layanan Purna Jual. Dan ketiga model tersebut menyusun suatu rantai yang saling terkait seperti gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 Proses Bisnis Internal Kedalam Model Generik

Sumber : Kaplan R.S & Norton DP, 1996

Pengukuran kinerja dari perspektif ini berpedoman pada proses-proses diatas yang di jelaskan secara ringkas berikut ini :

1) Proses inovasi

Proses inovasi sangat penting bagi perusahaan dimana perusahaan meneliti, menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Aktivitas pada proses ini menekankan pentingnya riset, perancangan dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar baru

2) Proses Operasi

Proses operasi dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu

3) Proses Layanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas dalam proses layanan purna jual meliputi penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang

rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Dalam proses ini perusahaan dapat mengukur apakah pelayanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan.

2.2.6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Tolak ukur kinerja untuk pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi tiga kelompok yaitu :

a. *Employee capability* (kemampuan karyawan)

Kelompok ini diarahkan untuk mencapai kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, dan produktivitas karyawan. Tolak ukur yang digunakan antara lain : tingkat kepuasan kinerja karyawan, tingkat kepuasan perputaran karyawan, besarnya pendapatan per karyawan, nilai tambah per karyawan, dan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

b. *Information technology and system* (kemampuan sistem informasi)

Kelompok kedua adalah kemampuan sistem informasi (*information technology and system*). Kemampuan sistem informasi memberi dukungan kepada para pegawai untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan teliti mengenai produk dan jasa yang diberikan. Tolak ukur kinerja ini dapat berupa tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, tingkat ketetapan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. *Motivation, empowerment, and alignment* (motivasi, pemberdayaan, dan keserasian)

Kelompok yang ketiga adalah motivasi, pemberdayaan, dan keserasian (*motivation, empowerment, and alignment*) individu dalam perusahaan. Aspek motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam perusahaan merupakan kondisi prasyarat yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pembelajaran dan pertumbuhan melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi karyawan. Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini adalah jumlah saran tiap pegawai yang diajukan dan diwujudkan, jumlah saran yang

diimplementasikan, direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Sebelum profil finansial dapat digunakan secara efektif, melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), karyawan harus telah mendapatkan pelatihan dalam semua produksi jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut, dan mempunyai pengetahuan yang cukup sehingga dapat menawarkan produk dan jasa yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang bersangkutan. Kaplan dan Norton (1996) menemukan sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukur utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan ukuran faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Ketiga pengukuran tersebut adalah :

a. Kepuasan pekerja

Pekerja yang puas merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Unsur-unsur dalam survey kepuasan kerja dapat meliputi :

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
- Tingkat dukungan dari fungsi staf
- Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

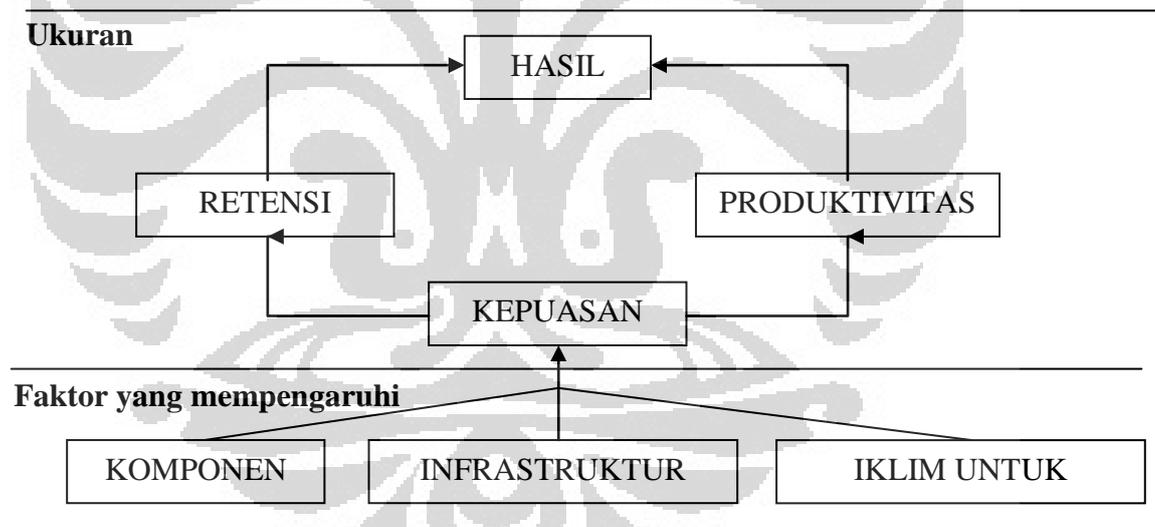
b. Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan, membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan

loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak, keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk atau jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan R.S & Norton DP, 1996. p 112.

2.2.7. *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik

Dewasa ini, *Balanced Scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan

memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker,1998)

Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorientasi *nonprofit*. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome*. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 2.4 dibawah ini:

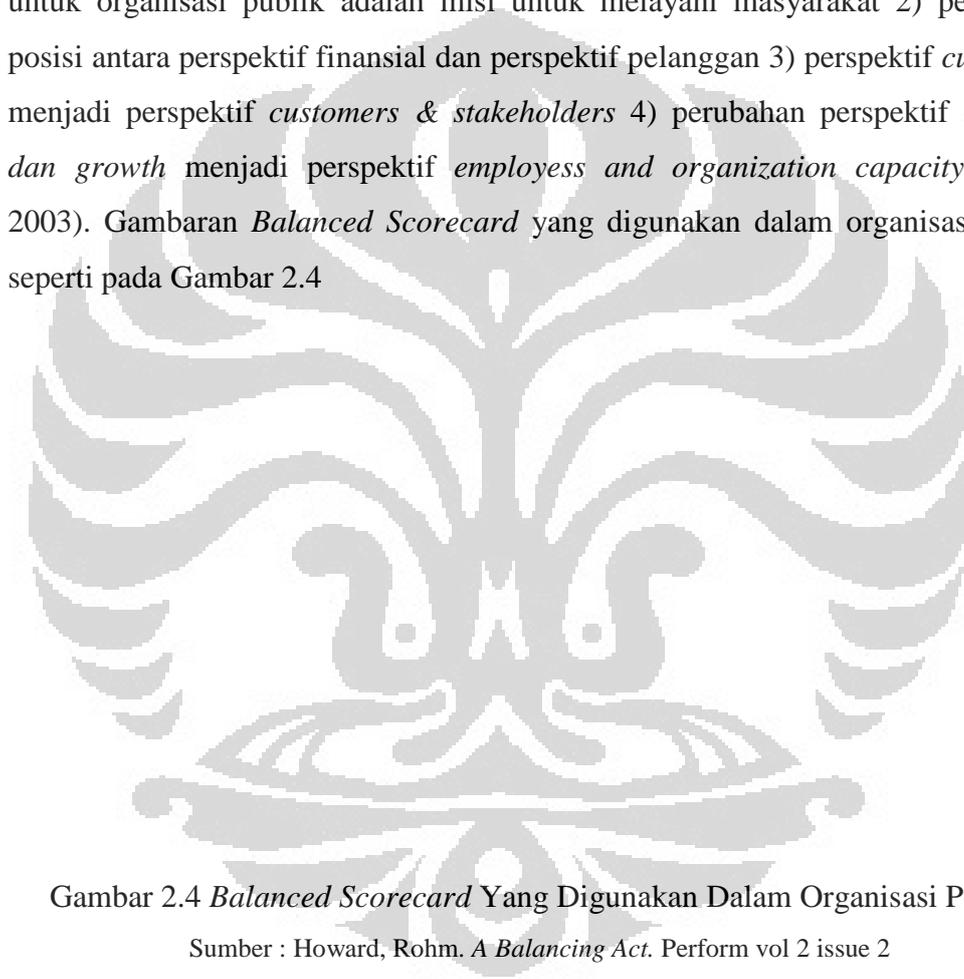
Tabel 2.4 Perbandingan Strategi antara *Private Sector* dan *Public Sector*

Strategic Feature	Private Sector	Public Sector
General Strategic Goal	Competitiveness	mission effectiveness
General Financial Goals	profit; growth; market share	cost reduction; efficiency
Values	innovation; creativity; good will; recognition	accountability to public; integrity; fairness
Desired Outcome	Customer satisfaction	Customer satisfaction
Stakeholders	stockholders; owners; market	taxpayers; inspectors; legislators
Budget Priorities Defined by:	customer demand	leadership; legislators; planners
Justification for secrecy	protection of intellectual capital; proprietary knowledge	national security
Key Success Factors	growth rate; earnings; market share	best management practices
	Uniqueness	sameness; economies of scale
	advanced technology	standardized technology

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari *profit*, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *Balanced Scorecard* dalam menterjemahkan misi organisasi kedalam serangkaian tindakan

untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *Balanced Scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2002).

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan 3) perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholders* 4) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity* (Rohm 2003). Gambaran *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam organisasi publik seperti pada Gambar 2.4



Gambar 2.4 *Balanced Scorecard* Yang Digunakan Dalam Organisasi Publik

Sumber : Howard, Rohm. *A Balancing Act*. Perform vol 2 issue 2

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees*

& organization capacity.

Perspektif *customers & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

2.2.8. Perancangan *Balanced Scorecard*

2.2.8.1. Elemen Perancangan *Balanced Scorecard*

Dalam merancang *Balanced Scorecard* ada 5 elemen yang diperlukan, yaitu:

1. Pernyataan Visi

Menggambarkan visi perusahaan untuk sukses dimasa yang akan datang, pernyataan ini sangat penting untuk diketahui dan dikomunikasikan keseluruhan lapisan organisasi dalam perusahaan.

2. Model Hubungan Strategi (peta strategi)

Peta strategi ini menggambarkan hubungan sebab akibat antara strategi-strategi yang ada dengan visi perusahaan ke depan. Dari peta strategi ini dapat diketahui bahwa antara strategi satu dengan strategi yang lainnya saling mempengaruhi

3. Ukuran Kinerja dan Target

Menguraikan dan menjelaskan ukuran-ukuran kinerja dan target yang akan di capai. Ukuran-ukuran ini harus dikomunikasikan kepada setiap lapisan organisasi dalam perusahaan dan merupakan bagian dari penilaian prestasi bagi setiap karyawan.

4. Penjelasan Sasaran Strategis

Penjelasan sasaran strategis sangat diperlukan agar setiap level dari perusahaan / organisasi memahami dan mengerti sasaran strategis yang harus dicapai.

5. Rencana Implementasi

Elemen ini merupakan bagian dari perencanaan dalam rangka implementasi yang akan di lakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

2.2.9. Hubungan *Balance Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.

Balanced Scorecard memberikan sebuah peta (*a strategy map*) yang membantu para manajer membuat pemetaan sebab akibat yang logis antara hasil-hasil pengukuran dan strategi yang dibuat. *Balanced Scorecard* lebih fleksibel dalam aplikasinya ke dalam area spesifik atau fungsi organisasi. Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sitem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut karena telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para karyawan.

Secara ringkas hubungan *Balanced Scorecard* dengan visi, misi dan strategi perusahaan terlihat pada Gambar 2.5 berikut :

Gambar 2.5 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan visi, misi dan strategi

Sumber : Howard, Rohm. *A Balancing Act*. Perform vol 2 issue 2.

Ada tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi⁵, yaitu :

1. Hubungan Sebab Akibat

Sistem pengukuran dalam *Balanced Scorecard* harus membuat hubungan yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan dan ukurannya dalam berbagai perspektif sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

2. Faktor Pendorong Kinerja

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) mencerminkan tujuan umum setiap perusahaan seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keahlian pekerja,. Faktor pendorong kinerja (*leading indicators*) adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis.

3. Keterkaitan dengan masalah Finansial

Balanced Scorecard tetap menitikberatkan pada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan finansial sebagai tujuan akhir. Dengan demikian tolak ukur finansial dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

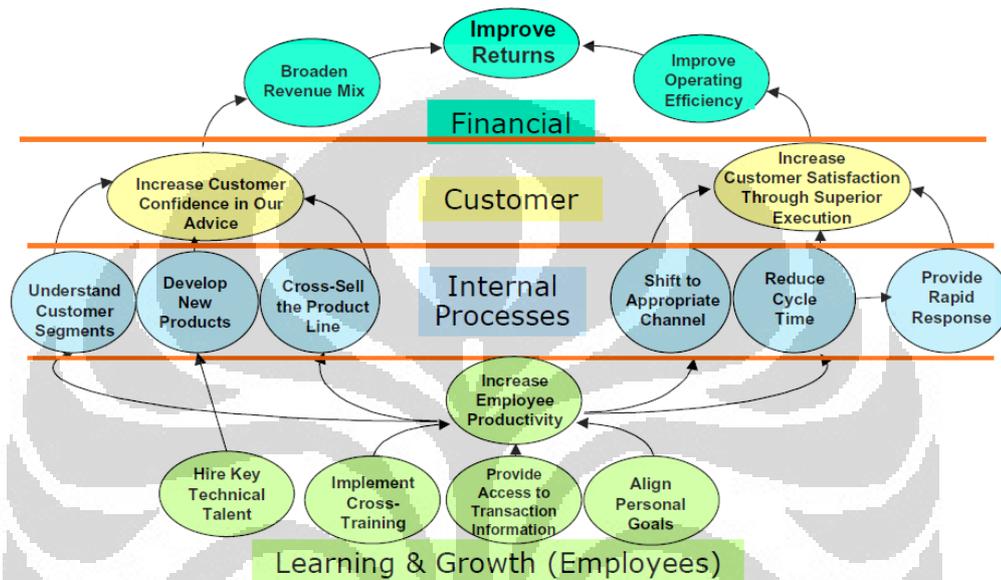
2.2.10. Pemetaan Strategi (*Strategy Map*)

Salah satu elemen penting yang diperlukan dalam perancangan *Balanced Scorecard* adalah elemen model hubungan strategi. Seperti kita ketahui *Balanced Scorecard* muncul untuk mengatasi keterbatasan dari sistem pengukuran keuangan dengan cara menciptakan suatu proses menghasilkan nilai dari aset-aset yang bersifat *intangible*. *Balanced Scorecard* menggambarkan berbagai hubungan tidak langsung yang dibutuhkan untuk menghubungkan antara pengembangan aset *intangible* dari organisasi dengan keluaran keuangan dan pelanggan. Dalam hal ini strategi digambarkan sebagai suatu formula untuk menggabungkan berbagai aset

⁵ Yuwono,S. et al.(2002). Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. Hal 18.

intangible dalam satu proses untuk menghasilkan keluaran yang bersifat *tangible* seperti kesetiaan pelanggan, peningkatan pendapatan dan profitabilitas.

Peta strategi ini digambarkan untuk menunjukkan bahwa terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif-perspektif *Balance Scorecard* seperti terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.6 *Strategy Map*

Sumber: Rohm Howard, *A Balancing Act*, Perform vol 2 issue 2

2.2.11. Penentuan *Lag Indicator* (*Outcome Measure*) dan *Lead Indicator* (*Performance Driver Measure*)

Sasaran strategis yang dijabarkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian strategik⁶ :

1. Lag Indikator (*outcome measure* / ukuran hasil), yaitu ukuran hasil ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian strategik.
2. Lead Indikator (*performance driver measure* / ukuran pemacu kinerja), yaitu ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian hasil.

⁶ Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN. Hal 225

Ukuran pemacu kinerja ini menunjukkan seberapa efektif inisiatif strategik pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik.

Keberhasilan pencapaian strategik ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil yang diperlukan pemacu kinerja, ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Dalam penentuan sasaran strategik, tim perumus perlu menentukan dua macam ukuran agar usaha pencapaian sasaran dapat dikelola, dan oleh karena dapat dikelola, sasaran strategik tersebut dapat diwujudkan. Untuk menggambarkan perbedaan antara ukuran hasil atau *lag indicator* dengan ukuran pemacu kinerja atau *lead indicator*, seperti terlihat pada Tabel 2.5 berikut:

Tabel 2.5 Perbedaan *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*

	Ukuran Hasil (<i>Outcome Measure</i> atau <i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Performance Driver Measure</i> atau <i>Lead Indicator</i>)
Definisi	Ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategik	Ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian
Contoh	Pangsa Pasar Penjualan Kepuasan Karyawan Value added per employee Kesetiaan customer	Jam yang dikonsumsi dengan customer Project proposal yang ditulis Tingkat employee turnover Strategic job coverage ratio Persentase customer yang menjadi non customer
Sifat	Bersifat historis, diukur pada akhirnya periode waktu tertentu, umumnya mudah diidentifikasi dan dikumpulkan datanya	Umumnya berupa ukuran proses dan aktifitas antara, bersifat prediktif.

2.3 Analisis SWOT

2.3.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Saat ini analisis SWOT banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis *Strategic Business Planning* yang bertujuan untuk menyusun

strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera di ambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.

Proses perencanaan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan/organisasi. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planer*) harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat itu.

- *Faktor-faktor berupa kekuatan.*

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat kepada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya, yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

- *Faktor-faktor kelemahan.*

Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekuarangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasaran yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

- *Faktor peluang.*

Definisi sederhana tentang peluang ialah "berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis". Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain

- a. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
 - b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
 - c. Perubahan dalam kondisi persaingan.
 - d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
 - e. Hubungan dengan para pembeli yang "akrab".
 - f. Hubungan dengan pemasok yang "harmonis".
- *Faktor ancaman.*

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman "adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis." Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi "ganjalan" bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupaun dimasa depan.

Berbagai contohnya, antara lain adalah:

- a. Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban.
- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan.
- d. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk proses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- f. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

2.3.2. Menggunakan FMEA dan SMEA untuk mengkuantitatifkan perluasan dampak dari faktor eksternal.

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) digunakan untuk mengestimasi ancaman, dengan menghitung indeks yang dikenal sebagai *Risk Priority Number* (RPN). FMEA adalah *tools quality management* untuk memprediksikan dan

mengendalikan resiko. Untuk peluang, dikembangkan sebuah inovasi konsep yang paralel dengan FMEA yaitu *Success Mode and Effect Analysis* (SMEA), dengan *index Opportunity Priority Number* (OPN)⁷.

FMEA dan SMEA umumnya digunakan untuk mengidentifikasi potensi kegagalan pada perancangan dan pengembangan produk, untuk menentukan pengaruhnya terhadap pembuatan produk dan mengidentifikasi tindakan untuk mengurangi kegagalan (Crow, 2002). Sementara itu mengantisipasi setiap modus kegagalan adalah hal yang tidak mudah. Tim pengembangan produk harus merumuskan daftar potensi kegagalan yang mungkin terjadi. Dengan metode FMEA, tingkat ancaman eksternal yang dirasakan dapat diestimasi dengan RPN yang mengambil nilai 1 sampai dengan 1000 (Masing-masing SEV, OCC, dan DET di bawah ini bernilai 1 sampai dengan 10). Nilai RPN lebih tinggi berarti ancaman terhadap organisasi semakin serius.

$$\text{Risk Priority Number (RPN)} = \text{SEV} \times \text{OCC} \times \text{DET} \quad (2.1)$$

Dimana :

SEV : (*Severity*), mengindikasikan tingkat bahaya atau kerugian yang timbul.

Score tinggi bila bahaya tinggi atau kerugian besar

OCC : (*Occurance*), seberapa banyak/sering kegagalan mungkin akan terjadi.

Score tinggi bila sering/banyak.

DET : (*Detection*), tingkat deteksi, kemampuan sistem yang dalam mendeteksi terjadinya kegagalan. Score tinggi bila kemampuan mendeteksi rendah.

Sama halnya dengan FMEA, pendekatan SMEA mengkuantifikasi *opportunity*, dengan *opportunity priority number* (OPN). OPN bisa bernilai 1 sampai dengan 1000. Nilai OPN yang lebih tinggi, maka lebih banyak peluang untuk organisasi.

$$\text{Opportunity Priority Number (OPN)} = \text{ATT} \times \text{OCC} \times \text{D\&C} \quad (2.2)$$

Dimana :

⁷ Koo.,et al. (2011), "A structured SWOT approach to develop atrategies for the government of Macau, SAR". *International Journal of Strategy Management*, Vol 4 No.1, p.65.

- ATT : (*Attractiveness Rating*), mengindikasikan tingkat peluang yang ada
- OCC : (*Probability of Occurrence*), mengindikasikan seberapa banyak/sering kegagalan mungkin akan terjadi
- D&C : (*Determination and capability*), mengindikasikan tingkat komitmen dan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan peluang.

2.3.3. Penggunaan Analisis SWOT

Dalam menggunakan analisis SWOT sedikitnya terdapat tiga tahapan dalam proses penyusunan perencanaan strategis, yaitu: *pertama*, Tahap pengumpulan data. Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, sedangkan data internal diperoleh didalam perusahaan itu sendiri. *Kedua*, Tahap analisis. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

Alat yang di pakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT.⁸ Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Pendekatan SWOT matriks membantu manajemen organisasi untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu :

- Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST

⁸ Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN. pp.181-182.

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 2.6 Diagram Matrix SWOT

	INTERNAL	<i>Strength – S</i>	<i>Weakness – W</i>
EKSTERNAL		Daftar Kekuatan	Daftar Kelemahan
	<i>Opportunities – O</i>	<i>SO Strategy</i>	<i>WO Strategy</i>
	Daftar Peluang	Menggunakan kekuatan untuk meraih peluang	Mengatasi keterbatasan dengan memanfaatkan peluang
	<i>Threat – T</i>	<i>ST Strategy</i>	<i>WT Strategy</i>
	Daftar Tantangan/ Ancaman	Menggunakan kekuatan untuk menghilangkan ancaman	Meminimumkan keterbatasan dan menghindari ancaman

Tahapan *ketiga* dalam proses penyusunan perencanaan strategis adalah tahap pengambilan keputusan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

2.4. Metode *Interpretive Structural Modeling*

Salah satu teknik pemodelan yang dikembangkan untuk perencanaan kebijakan strategis adalah Teknik Pemodelan Interpretasi Struktural (*Interpretive Structural Modelling – ISM*)⁹. Menurut Eriyatno (1998), ISM adalah proses pengkajian kelompok (*group learning process*) di mana model-model struktural dihasilkan guna memotret perihal yang kompleks dari suatu sistem, melalui pola yang dirancang secara saksama dengan menggunakan grafis serta kalimat. Teknik ISM merupakan salah satu teknik pemodelan sistem untuk menangani kebiasaan sulit diubah dari perencana jangka panjang yang sering menerapkan secara langsung teknik penelitian operasional dan atau aplikasi statistik deskriptif.

Menurut Saxena (1992) ISM bersangkut paut dengan interpretasi dari suatu objek yang utuh atau perwakilan sistem melalui aplikasi teori grafis secara sistematis dan iteratif.

ISM adalah salah satu metodologi yang membantu kelompok mengidentifikasi hubungan antara ide dan struktur tetap pada isu yang kompleks. ISM dapat digunakan untuk mengembangkan beberapa tipe struktur, termasuk struktur pengaruh (misalnya: dukungan atau pengabaian), struktur prioritas (misalnya: “lebih penting dari”, atau “sebaiknya dipelajari sebelumnya”), dan kategori ide (misalnya: “termasuk kategori yang sama dengan”).

ISM merupakan sebuah metodologi yang interaktif dan diimplementasikan dalam sebuah wadah kelompok. Metodologi tersebut memberikan lingkungan yang sangat sempurna untuk memperkaya dan memperluas pandangan dalam konstruksi yang cukup kompleks.

ISM menganalisis elemen-elemen sistem dan memecahkannya dalam bentuk grafik dari hubungan langsung antar elemen dan tingkat hirarki. Elemen-elemen dapat merupakan tujuan kebijakan, target organisasi, faktor-faktor penilaian, dan lain-lain. Hubungan langsung dapat dalam konteks-konteks yang beragam (berkaitan dengan hubungan kontekstual).

Langkah-langkah ISM:

⁹ Marimin. (2004). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta : Grasindo. p. 93-98.

a. Identifikasi Elemen

Elemen sistem diidentifikasi dan didaftar. Hal ini dapat diperoleh dari penelitian, *brainstorming*, dan lain-lain.

b. Hubungan Kontekstual

Sebuah hubungan kontekstual antar elemen dibangun, tergantung pada tujuan dari pemodelan.

c. Matriks Interaksi Tunggal Terstruktur (*Structural Self Interaction Matrix/SSIM*)

Matriks ini mewakili elemen persepsi responden terhadap elemen hubungan yang dituju. Empat simbol yang digunakan untuk mewakili tipe hubungan yang ada antara dua elemen dari dua sistem yang dipertimbangkan adalah:

- V : Hubungan dari elemen E_i terhadap E_j , tidak sebaliknya.
- A : Hubungan dari elemen E_j terhadap E_i , tidak sebaliknya.
- X : Hubungan interrelasi antara E_i dan E_j (dapat sebaliknya)
- O : Menunjukkan bahwa E_i dan E_j tidak berkaitan.

d. Matriks *Reachability* (*Reachability Matrix/RM*)

Sebuah RM dapat dipersiapkan kemudian mengubah simbol-simbol SSIM ke dalam sebuah matriks biner. Aturan-aturan konversi berikut menerapkan:

- Jika hubungan E_i terhadap $E_j = V$ dalam SSIM, maka elemen $E_{ij} = 1$ dan $E_{ji} = 0$ dalam RM
- Jika hubungan E_i terhadap $E_j = A$ dalam SSIM, maka elemen $E_{ij} = 0$ dan $E_{ji} = 1$ dalam RM
- Jika hubungan E_i terhadap $E_j = X$ dalam SSIM, maka elemen $E_{ij} = 1$ dan $E_{ji} = 1$ dalam RM
- Jika hubungan E_i terhadap $E_j = O$ dalam SSIM, maka elemen $E_{ij} = 0$ dan $E_{ji} = 0$ dalam RM

RM awal dimodifikasi untuk menunjukkan seluruh *direct* dan *Indirect Reachability*, yaitu jika $E_{ij} = 1$ dan $E_{jk} = 1$, maka $E_{ik} = 1$.

e. Tingkat Partisipasi Dilakukan

Tingkat partisipasi dilakukan untuk mengklasifikasi elemen-elemen dalam level-level yang berbeda dari struktur ISM. Untuk tujuan ini, dua perangkat diasosiasikan dengan tiap elemen E_i dari sistem *Reachability Set* (R_i) adalah sebuah set dari seluruh elemen yang dapat dicapai dari elemen E_i , dan *Antecedent Set* (A_i) adalah sebuah set dari seluruh elemen dimana elemen E_i dapat dicapai. Pada iterasi pertama seluruh elemen, dimana $R_i = R_i \cap A_i$, adalah elemen-elemen level 1. Pada iterasi-iterasi berikutnya elemen-elemen diidentifikasi seperti elemen-elemen level dalam iterasi-iterasi sebelumnya dihilangkan, dan elemen-elemen baru diseleksi untuk level-level berikutnya dengan menggunakan aturan yang sama. Selanjutnya, seluruh elemen sistem dikelompokkan ke dalam level-level yang berbeda.

f. *Matriks Canonical*

Pengelompokan elemen-elemen dalam level yang sama mengembangkan matriks ini. Matriks resultan memiliki sebagian besar dari elemen-elemen triangular yang lebih tinggi adalah 0 dan terendah 1. Matriks ini selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan *digraph*.

g. *Digraph*

Digraph merupakan konsep yang berasal dari *Directional Graph*, sebuah grafik dari elemen-elemen yang saling berhubungan secara langsung, dan level hirarki. *Digraph* awal dipersiapkan dalam basis matriks *canonical*. Graph awal tersebut selanjutnya dipotong dengan memindahkan semua komponen yang transitif untuk membentuk *digraph* akhir.

h. *Interpretive Structural Model*

ISM dibangkitkan dengan memindahkan seluruh jumlah elemen dengan deskripsi elemen aktual. Oleh sebab itu, ISM memberikan gambaran yang sangat jelas dari elemen-elemen sistem dan alur hubungannya.

Eriyatno (1998) menyatakan bahwa metodologi dan teknik ISM dibagi menjadi dua bagian, yaitu penyusunan hirarki dan klasifikasi subelemen. Prinsip dasarnya adalah identifikasi dari struktur di dalam suatu sistem yang memberikan

nilai manfaat yang tinggi guna meramu sistem secara efektif dan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Struktur dari suatu sistem yang berjenjang diperlukan untuk lebih menjelaskan pemahaman tentang perihal yang dikaji. Menentukan tingkat jenjang mempunyai banyak pendekatan dimana ada lima kriterianya. Pertama, kekuatan pengikat dalam dan antar kelompok atau tingkat. Kedua, frekuensi relatif dari oksilasi (guncangan) di mana tingkat yang lebih rendah lebih cepat terguncang dari yang di atas. Ketiga, konteks dimana tingkat yang lebih tinggi beroperasi pada jangka waktu yang lebih lambat dari pada ruang yang lebih luas. Keempat, liputan dimana tingkat yang lebih tinggi mencakup tingkat yang lebih rendah. Kelima, hubungan fungsional, dimana tingkat yang lebih tinggi mempunyai peubah lambat yang mempengaruhi peubah cepat tingkat dibawahnya.

Program yang sedang ditelaah penjenjangan strukturnya dibagi menjadi elemen-elemen di mana setiap elemen selanjutnya diuraikan menjadi sejumlah subelemen. Untuk setiap elemen dilakukan pembagian menjadi sejumlah subelemen sampai memadai. Studi dalam perencanaan program yang terkait memberikan pengertian mendalam terhadap berbagai elemen dan peranan kelembagaan guna mencapai solusi yang lebih baik dan mudah diterima. Teknik ISM memberikan basis analisis dimana informasi yang dihasilkan sangat berguna dalam formulasi kebijakan serta perencanaan strategis. Menurut Saxena (1992) program dapat dibagi menjadi sembilan elemen, yaitu :

1. Sektor masyarakat yang terpengaruh
2. Kebutuhan dari program
3. Kendala utama
4. Perubahan yang dimungkinkan
5. Tujuan dari program
6. Tolak ukur untuk menilai setiap tujuan
7. Aktivitas yang dibutuhkan guna perencanaan tindakan
8. Ukuran aktivitas guna mengevaluasi hasil yang dicapai oleh setiap aktivitas
9. Lembaga yang terlibat dalam pelaksanaan program

Dalam penyusunan elemen melalui proses pengelompokan yang tepat, beberapa jenis dari elemen dapat pula ditetapkan menurut Sharma (1994) yaitu:

1. Pernyataan atas tujuan
2. Usulan proyek atau pilihan
3. Parameter ekonomi
4. Tolak ukur dasar pembinaan suatu sistem
5. Nilai
6. Permasalahan, peluang, penyebab
7. Aktivitas, kejadian (*events*)

Selanjutnya, untuk setiap elemen dari program yang dikaji dijabarkan menjadi sejumlah subelemen. Setelah itu, ditetapkan hubungan kontekstual antara subelemen yang terkandung adanya suatu pengarahan (*direction*) dalam terminologi subordinat yang menuju pada perbandingan berpasangan, seperti “apakah tujuan A lebih penting dari tujuan B?”, perbandingan berpasangan yang menggambarkan keterkaitan antar subelemen atau tidaknya hubungan kontekstual dilakukan oleh pakar. Jika jumlah pakar lebih dari satu maka dilakukan perataan. Penilaian hubungan kontekstual pada matriks perbandingan berpasangan menggunakan simbol:

V jika $e_{ij} = 1$ dan $e_{ji} = 0$

A jika $e_{ij} = 0$ dan $e_{ji} = 1$

X jika $e_{ij} = 1$ dan $e_{ji} = 1$

O jika $e_{ij} = 0$ dan $e_{ji} = 0$

Pengertian nilai $e_{ij} = 1$ adalah ada hubungan kontekstual antara subelemen ke-i dan ke-j, sedangkan nilai $e_{ij} = 0$ adalah tidak ada hubungan kontekstual antara subelemen ke-i dan ke-j. Hasil penilaian tersebut tersusun dalam *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM). SSIM dibuat dalam bentuk tabel *Reachability Matrix* (RM) dengan mengganti V, A, X, dan O menjadi bilangan 1 dan 0. Matrik tersebut dikoreksi lebih lanjut sampai menjadi matriks tertutup yang memenuhi aturan *transitivity*. Kaidah *transitivity* yang dimaksud adalah kelengkapan dari lingkaran sebab-akibat (*causal-loop*), sebagai misal A mempengaruhi B dan B mempengaruhi C maka A harus mempengaruhi C.

Klasifikasi subelemen mengacu pada hasil olahan dari *Reachability Matrix* (RM) yang telah memenuhi aturan transitivitas. Hasil olahan tersebut didapatkan nilai *Driver Power* (DP) dan nilai *Dependence* (D) untuk menentukan klasifikasi subelemen. Secara garis besar klasifikasi subelemen digolongkan dalam 4 sektor yaitu:

- a. Sektor 1; *weak driver-weak dependent variables (Autonomous)*. Subelemen yang masuk dalam sektor ini tidak berkaitan dengan sistem, dan mungkin hanya memiliki sedikit hubungan, meskipun hubungan tersebut bisa saja kuat. Subelemen yang masuk pada sektor 1 jika : nilai $DP \leq 0,5X$ dan nilai $D \leq 0,5$, X adalah jumlah subelemen.
- b. Sektor 2; *weak driver-strongly dependent variables (Dependent)*. Umumnya subelemen yang masuk dalam sektor ini adalah subelemen yang tidak bebas. Subelemen yang masuk pada sektor 2 jika : Nilai $DP \leq 0,5X$ dan nilai $D > 0,5$, X adalah jumlah subelemen.
- c. Sektor 3; *strong driver-strongly dependent variables (Linkage)*. Subelemen yang masuk dalam sektor ini harus dikaji secara hati-hati, sebab hubungan antara subelemen tidak stabil. Setiap tindakan pada subelemen akan memberikan dampak terhadap subelemen lainnya dan pengaruh umpan baliknya dapat memperbesar dampak. Subelemen yang masuk pada sektor 3 jika : Nilai $DP > 0,5X$ dan nilai $D > 0,5$, X adalah jumlah subelemen.
- d. Sektor 4; *strong driver-weak dependent variables (Independent)*. Subelemen yang masuk sektor ini merupakan bagian sisa dari sistem dan disebut peubah batas. Subelemen yang masuk dalam sektor 4 jika : Nilai $DP > 0,5X$ dan nilai $D \leq 0,5$, X adalah jumlah subelemen.

Keterkaitan eterkaitan antara subelemen pada teknik ISM dapat dilihat pada Tabel 2.7 berikut ini.

Tabel 2.7 Keterkaitan Antara Subelemen Pada Teknik ISM

No.	Jenis	Interpretasi
1	Perbandingan (<i>Comparatif</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A lebih penting/besar/indah dari pada B
2	Pernyataan (<i>Definitive</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A adalah atribut B • A termasuk di dalam atribut B • A mengartikan B
3	Pengaruh (<i>Influence</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A menyebabkan B • A adalah sebagian penyebab B • A mengambangkan B • A menggerakkan B • A meningkatkan B
4	Keruangan (<i>Spatial</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A adalah selatan/utara B • A diatas B • A sebelah kiri B
5	Kewaktuan (<i>temporal/time Scale</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • A mendahului B • A mengikuti B • A mempunyai prioritas lebih dari B

2.5. Metode *Analytic Network Process*

Menurut Saaty (2001) ada dua cara yang dikenal untuk menganalisis pengaruh kausal beserta efeknya. Cara pertama dengan menggunakan logika deduktif tradisional yang dimulai dengan membuat asumsi dan dengan teliti menyimpulkan suatu hasil darinya. Cara yang lain adalah dengan menggunakan pendekatan holistik di mana semua faktor dan kriteria yang bersangkutan dipersiapkan lebih lanjut dalam suatu hirarki ataupun sistem *network* yang memperbolehkan suatu dependensi. Pendekatan ini membutuhkan pengetahuan dan pengalaman dengan subyek yang bersangkutan dan tidak seluruhnya bergantung pada kemampuan untuk beralasan secara logis. Perasaan dan intuisi memainkan peranan setidaknya sepenting peran dalam memutuskan hasil yang didapat sebagai kemampuan beralasan dengan tepat dan menyimpulkan hasil secara tepat. Pendekatan ini secara umum menuju pada hasil keseluruhan mengenai dunia nyata¹⁰.

Analytic Network Process adalah suatu teori pengukuran yang umumnya diaplikasikan pada dominasi suatu pengaruh terhadap beberapa *stakeholder* atau alternatif melalui suatu atribut atau kriteria (Saaty.2001).

¹⁰ Saaty, T.L & Vargas, L.G. (2006). *Decision making with the analytic network process: economic, political, Social, and Technological Applications with benefits, opportunities, cost and Risks*. New York : Springer. p.1.

Dalam membuat keputusan, perlu dibedakan antara struktur hirarki dan jaringan yang digunakan untuk mencerminkan bagian-bagiannya. Dalam hirarki level disusun secara *descending* menurut pengaruhnya. Pada jaringan, komponen (sebutan level pada jaringan) tidak disusun pada urutan tertentu, namun dihubungkan secara berpasangan dengan garis lurus. Arah panah mencerminkan pengaruh dari sebuah komponen terhadap komponen yang lain. Perbandingan berpasangan dalam suatu komponen dibuat menurut dominasi pengaruh dari setiap pasangan elemen dalam sistem. Dalam jaringan sistem komponen dapat dianggap sebagai elemen yang berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dengan mengacu pada suatu kriteria.

Keunggulan ANP dibandingkan dengan AHP adalah bahwa ANP membebaskan kebutuhan untuk menyusun komponen dalam bentuk rantai lurus seperti dalam hirarki. ANP memungkinkan struktur untuk berkembang lebih alami sehingga merupakan cara yang lebih baik dalam untuk mendeskripsikan apa yang terjadi di dunia nyata. Dan dengan memasukan dependensi *feedback* dan siklus pengaruh pada supermatriks ANP lebih obyektif dan lebih memungkinkan untuk menangkap apa yang terjadi pada dunia nyata.

Secara keseluruhan ANP merupakan alat pengambilan keputusan yang lebih baik dibandingkan AHP, namun ANP memerlukan kerja lebih untuk menangkap fakta dan interaksi, sehingga untuk keputusan yang sifatnya sederhana dan harus dilakukan dengan cepat.

2.5.1. Langkah-langkah Metode *Analytic Network Process*

Secara umum langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan ANP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan kriteria solusi yang diinginkan.
2. Menentukan pembobotan komponen dari sudut pandang manajerial.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi atau pengaruh setiap elemen atas setiap kriteria. Perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen.

4. Setelah mengumpulkan semua data perbandingan berpasangan dan memasukan nilai-nilai kebalikannya serta nilai satu di sepanjang diagonal utama, prioritas masing-masing kriteria dicari dan konsistensi diuji.
5. Menentukan eigenvector dari matriks yang telah dibuat pada langkah ketiga.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk semua kriteria.
7. Membuat *unweighted* supermatriks dengan cara memasukan semua eigenvector yang telah dihitung pada langkah 5 ke dalam sebuah supermatriks.
8. Membuat *weighted* supermatriks dengan cara melakukan perkalian setiap isi-isi *unweighted* supermatriks terhadap matriks perbandingan kriteria (*cluster matrix*).
9. Membuat *limiting supermatrix* dengan cara memangkatkan supermatriks secara terus menerus hingga angka disetiap kolom dalam satu baris sama besar, setelah itu lakukan normalisasi terhadap *limiting supermatrix*.
10. Ambil nilai dari alternatif yang dibandingkan kemudian dinormalisasikan untuk mengetahui hasil akhir perhitungan.
11. Memeriksa konsistensi, rasio konsistensi tersebut harus 10 persen atau kurang. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki.

2.5.2. Penyusunan Prioritas

Menyusun prioritas merupakan salah satu bagian yang penting dan perlu ketelitian di dalamnya. Pada bagian ini akan ditentukan skala kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Langkah pertama dalam penyusunan prioritas adalah menyusun perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh untuk setiap sub sistem hirarki. Perbandingan tersebut kemudian ditrasformasikan dalam bentuk matriks untuk maksud analisis numerik, yaitu matriks $n \times n$.

Misalkan terdapat suatu sub sistem hirarki dengan suatu kriteria A dan sejumlah elemen di bawahnya, B_1 sampai B_n . Perbandingan antar elemen untuk sub sistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$. Matriks ini disebut matriks perbandingan berpasangan.

Tabel 2.8 Matriks perbandingan berpasangan

A	B_1	B_2	B_3	---	B_n
B_1	b_{11}	b_{12}	b_{13}	---	b_{1n}
B_2	b_{21}	b_{22}	b_{23}	---	b_{2n}
B_3	b_{31}	b_{32}	b_{33}	---	b_{3n}
---	---	---	---	---	---
B_n	b_{n1}	b_{n2}	b_{n3}	---	b_{nn}

Nilai b_{ij} adalah nilai perbandingan elemen B_i dan B_j yang menyatakan hubungan:

- Seberapa jauh kepentingan B_i dibandingkan dengan B_j , atau
- Seberapa besar kontribusi B_i terhadap kriteria A dibandingkan dengan B_j , atau
- Seberapa jauh dominasi B_i dibandingkan dengan B_j , atau
- Seberapa banyak sifat kriteria A terdapat pada B_i dibandingkan dengan B_j .

Bila diketahui nilai b_{ij} maka secara teoritis nilai $b_{ji} = 1 / b_{ij}$, sedangkan b_{ij} dalam situasi $i = j$ adalah mutlak 1.

Nilai numerik yang digunakan untuk perbandingan diatas diperoleh dari skala perbandingan yang dibuat Saaty dan Vargas (1985). Berdasarkan Tabel 2.7 dibawah ini kita dapat menentukan skala perbandingan antar elemen dalam proses pengambilan keputusan.

2.5.3. *Pairwise Comparison* (Perbandingan Berpasangan)

Dalam metode pengambilan keputusan dengan ANP, perbandingan berpasangan merupakan salah satu pendekatan yang dikemukakan Thomas

L.Saaty untuk menentukan kepentingan relatif antara alternatif-alternatif dan kriteria-kriteria yang ada satu sama lain. Dalam pendekatan ini pengambil keputusan harus dapat memberikan pendapatnya tentang nilai dari perbandingan tersebut. Tingkat kepentingan penilaian perbandingan berpasangan ditunjukkan oleh tabel 2.9 di bawah ini.

Tabel 2.9 Tabel penilain perbandingan berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen mempunyai kontribusi yang sama terhadap sasaran/pilihan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sedikit lebih penting daripada elemen yang lain
5	Elemen yang satu lebih penting dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang lebih penting daripada elemen yang lain.
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat lebih penting daripada elemen yang lain.
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang mutlak lebih penting daripada elemen yang lain.
2,4,6,8	Nilai tengah antara 2 pertimbangan yang berdekatan	Jika terdapat keraguan antara 2 penilaian yang berdekatan (Ketika diperlukan sebuah kompromi)
Kebalikan	Jika elemen A memiliki salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen B, maka elemen B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan elemen A ($a_{ij} = 1 / a_{ji}$)	

2.5.4. Inconsistency

Keputusan perbandingan berpasangan yang diambil dikatakan *perfectly consistent* jika dan hanya jika $A_{ij} = A_{ik} \times A_{kj}$ harus selalu benar untuk kombinasi perbandingan yang didapat dari matriks penilaian. Konsistensi yang sempurna jarang terjadi dalam prakteknya. Dalam ANP perbandingan berpasangan dalam matriks penilaian dianggap cukup konsisten jika rasio konsistensi (CR) kurang dari 10%. Koefisien CR dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penghitungan nilai Eigen (λ max).

$$\lambda \text{ max} = \Sigma (\text{jumlah kolom dalam matriks penilaian} \times \text{vektor prioritas})$$

2. Penghitungan nilai *consistency Inteval* (CI) = $\frac{(\lambda_{\text{max}} - n)}{n - 1}$

3. Penghitungan nilai CR dengan rumus $CR = \frac{CI}{RI}$; dimana RI adalah *Random Index*.
4. Pemeriksaan apakah $CR \leq 0,1$: jika terpenuhi maka responden tersebut konsisten

Dengan cara yang sama dilakukan uji konsistensi jawaban dari semua responden untuk semua isian kuesioner. Setelah semua jawaban responden dinyatakan konsisten, maka *geometrik mean* dihitung dari masing-masing jawaban kuesioner dengan rumus:

$$\text{Mean geometris} = \sqrt[x]{\prod_1^x n_x} \quad (2.3)$$

x = Jumlah *decission maker*

n = penilaian *decision maker* ke- n untuk perbandingan yang sama

Nilai mean geometris inilah yang dimasukkan ke dalam penggabungan atau agregasi keputusan.

Tabel 2.10 Daftar Random Index

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CR	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

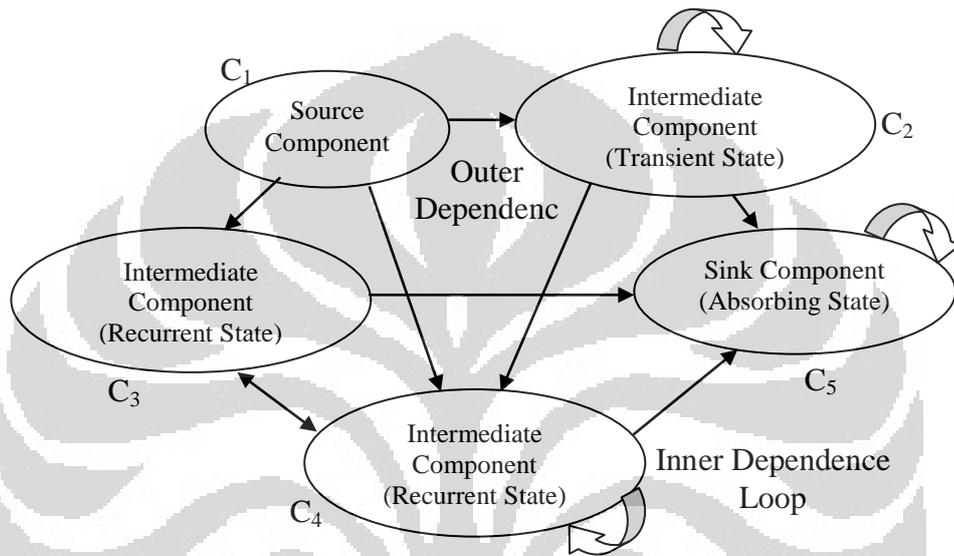
Jika nilai $CR \leq 0.1$ masih dapat ditoleransi, sedangkan jika nilai $CR > 0.1$ maka memerlukan revisi dari penerapan nilai antar kriteria yang telah dibuat.

2.5.5. *Feedback Network*

Banyak masalah keputusan tidak bisa disusun secara hirarki karena melibatkan interaksi dan dependensi dari elemen yang berada pada level yang lebih rendah. Tingkat kepentingan alternatif tidak hanya ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan kriteria namun juga ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan alternatif itu sendiri. *Feedback* juga memungkinkan untuk memfaktorkan masa depan pada masa ini untuk menentukan apa yang harus kita lakukan untuk mendapatkan masa depan yang diinginkan.

Struktur *feedback* ini tidak memiliki bentuk lurus dari atas ke bawah seperti pada hirarki tapi lebih menyerupai jaringan dengan siklus yang

menghubungkan komponen-komponen di dalamnya pada komponen itu sendiri. Struktur ini juga memiliki *sources* dan *sinks*. *Source node* adalah asal dari suatu jalur pengaruh dan tidak pernah menjadi tujuan jalur tersebut. *Sink node* kebalikan dari *source node* yaitu tujuan dari jalur pengaruh dan tidak akan pernah menjadi sumber dari jalur pengaruh yang ada. Terdapat 3 (tiga) jenis komponen yang dapat dilihat pada Gambar 2.7



Gambar 2.7 Tipe Komponen pada Sebuah *Network*

Komponen di dalam Node di atas merupakan suatu kumpulan kriteria dan alternatif. Komponen dimana tidak terdapat arah panah yang masuk ke dalam node disebut sebagai komponen *source* seperti C₁ dan C₂. Komponen dimana tidak terdapat arah panah yang keluar dari node disebut sebagai komponen *Sink* seperti C₅. Komponen dimana terdapat arah panah yang keluar dan masuk Node disebut sebagai komponen *Transient* seperti C₃ dan C₄. Sebagai tambahan C₃ dan C₄ membentuk suatu siklus antara dua komponen karena ke dua komponen tersebut saling memberi *feedback*. C₂ dan C₄ memiliki *loops* yang menghubungkan komponen tersebut dengan dirinya sendiri. *Loops* juga dikenal sebagai *inner dependent* sedangkan koneksi yang lain antar komponen kemudian disebut sebagai *outer dependent*.

Secara umum, jaringan terdiri atas komponen dan elemen yang ada di dalamnya. Tetapi dalam menciptakan struktur untuk mencerminkan permasalahan ada kemungkinan bagian yang lebih besar dipertimbangkan sebagai komponen. Menurut ukurannya, jaringan memiliki sistem yang dibentuk dari kumpulan sub sistem, dengan setiap sub sistem dibentuk dari komponen-komponen dan setiap komponen dibentuk dari elemen-elemen.

Komponen jaringan keputusan disimbolkan dengan C_h , $h = 1, \dots, m$, dan diasumsikan bahwa komponen tersebut memiliki n_h elemen yang disimbolkan dengan $e_{h1}, e_{h2}, \dots, e_{h n_h}$. Pengaruh dari kumpulan elemen yang diberikan dalam sebuah komponen pada setiap elemen dalam sistem disimbolkan oleh vektor prioritas yang dihasilkan dari perbandingan berpasangan seperti cara umum pada AHP. Dari vektor prioritas tersebut dapat dibentuk sebuah matriks yang mencerminkan alur pengaruh dari sebuah elemen komponen baik dengan elemen itu sendiri maupun dengan elemen lainnya. Pengaruh elemen dalam jaringan pada elemen lain dalam jaringan tersebut dapat dilihat pada persamaan 2.5.

$$W = \begin{bmatrix} W_{11} & W_{12} & \dots & W_{1m} \\ W_{21} & W_{22} & \dots & W_{2m} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ W_{m1} & W_{m2} & \dots & W_{mm} \end{bmatrix} \quad (2.4)$$

Pada persamaan 2.4, baris pertama dan kolom pertama merupakan nilai vektor prioritas untuk komponen C_1 yang terdiri atas elemen $e_{11}, e_{12}, \dots, e_{1n_1}$. Baris kedua kolom kedua merupakan nilai vektor prioritas untuk komponen C_2 yang terdiri atas elemen $e_{21}, e_{22}, \dots, e_{2n_2}$. Baris terakhir dan kolom terakhir merupakan nilai vektor prioritas untuk komponen C_m yang terdiri atas elemen $e_{m1}, e_{m2}, \dots, e_{m n_m}$.

Data masukan W_{ij} dalam supermatriks disebut blok. Blok tersebut adalah matriks dengan susunan seperti pada Persamaan 2.6.

$$W = \begin{bmatrix} W_{i_1j_1} & W_{i_1j_2} & \dots & W_{i_1j_{n_j}} \\ W_{i_2j_1} & W_{i_2j_2} & \dots & W_{i_2j_{n_j}} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ W_{n_ij_1} & W_{n_ij_2} & \dots & W_{n_ij_{n_j}} \end{bmatrix} \quad (2.5)$$

Persamaan 2.5 diatas menunjukkan berapa besar pengaruh elemen yang satu dengan elemen yang lain. Beberapa nilai dapat bernilai 0. Hal ini berarti elemen tersebut tidak memiliki pengaruh apapun pada elemen tertentu. Bagi elemen yang mempengaruhi elemen itu sendiri memiliki nilai matriks identitas 1.

2.5.6. Prioritas dalam Supermatriks

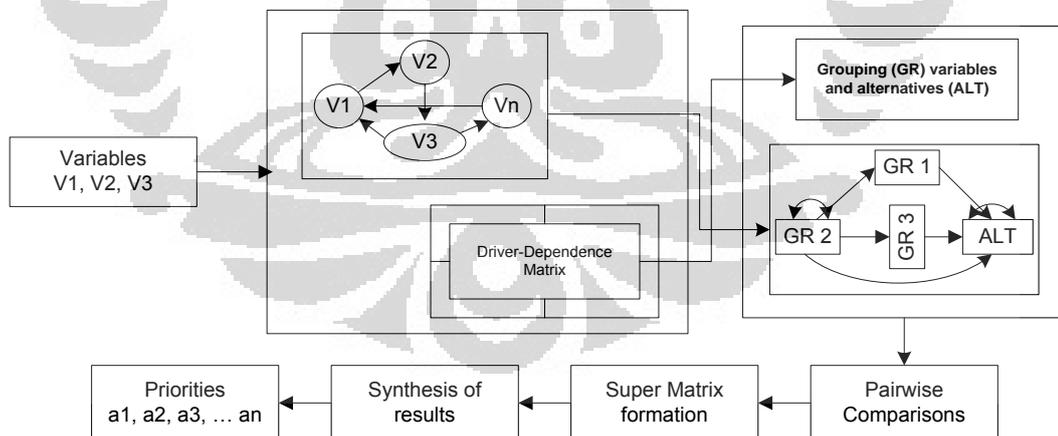
Untuk menghasilkan limit prioritas dari supermatriks, supermatriks tersebut harus diubah menjadi matriks dimana setiap kolom-kolomnya memiliki keseragaman jumlah. Supermatriks yang jumlah nilai setiap kolomnya seragam disebut sebagai *stochastic matrix*. Prioritas dari sebuah elemen dalam komponen adalah indikator dari prioritas komponen tersebut dalam keseluruhan susunan komponen. Untuk itu perlu dibandingkan antara komponen tersebut menurut pengaruh masing-masing komponen dalam supermatriks. Setiap perbandingan menghasilkan vektor prioritas dari pengaruh semua komponen dibagian kiri supermatriks pada setiap komponen yang ada dibagian atas supermatriks. Hal ini dilakukan untuk setiap komponen. Vektor yang dihasilkan digunakan sebagai pembobotan blok matriks pada kolom yang ada pada suatu komponen. Masukan yang pertama dimultiplikasi dengan semua elemen yang ada pada blok yang pertama dari kolom tersebut, masukkan yang kedua dimultiplikasi dengan elemen yang ada pada blok yang kedua dan seterusnya. Hasil dari proses ini dikenal sebagai *weightes supermatrix* yang merupakan stokastik. Matriks stokastik ini dapat digunakan untuk menghasilkan prioritas yang diinginkan dengan mengubahnya menjadi suatu limit matriks.

Supermatriks tersebut perlu ditegaskan untuk menangkap transmisi pengaruh pada setiap jalur yang memungkinkan dari sebuah supermatriks. Nilai masukan pada *weighted supermatriks* tersebut menggambarkan pengaruh elemen terhadap elemen yang lainnya, namun sebuah elemen dapat mempengaruhi

elemen lain secara tidak langsung. Semua pengaruh yang dianggap secara tidak langsung diperoleh dengan mengkuadratkan matriks tersebut berkali-kali. Sehingga diperoleh deretan takberhingga dari matriks pengaruh tersebut dan disimbolkan sebagai W^k , $k = 1, 2, \dots$. Untuk mengetahui nilai rata-rata dari N deretan supermatriks ini dengan menggunakan $\lim_{k \rightarrow \infty} \left(\frac{1}{N} \right) \sum_{k=1}^N W^k$. Metode ini diketahui sebagai *Cesaro sum*.

2.6. Pendekatan Terintegrasi ANP dan ISM

Penelitian ini mengintegrasikan ISM dengan ANP dalam merancang model *Balanced Scorecards*. (Thakkar et al., 2006). Setelah ukuran ditentukan, tahap selanjutnya adalah pembobotan pada masing-masing kriteria pengukuran *Balanced Scorecard*. Pembobotan tersebut berdasarkan interrelasi sasaran strategi organisasi. Dalam penelitian pendekatan analitis *Analytic Network Process* digunakan untuk menentukan bobot, hubungan yang diperoleh dari pengembangan *Interpretive Structural Modeling* menjadi input dalam membangun model ANP. Model integrasi dengan menggunakan ISM dan ANP digambarkan pada Gambar 2.8 berikut ini.



Gambar 2.8 Pendekatan integrasi ANP dan ISM

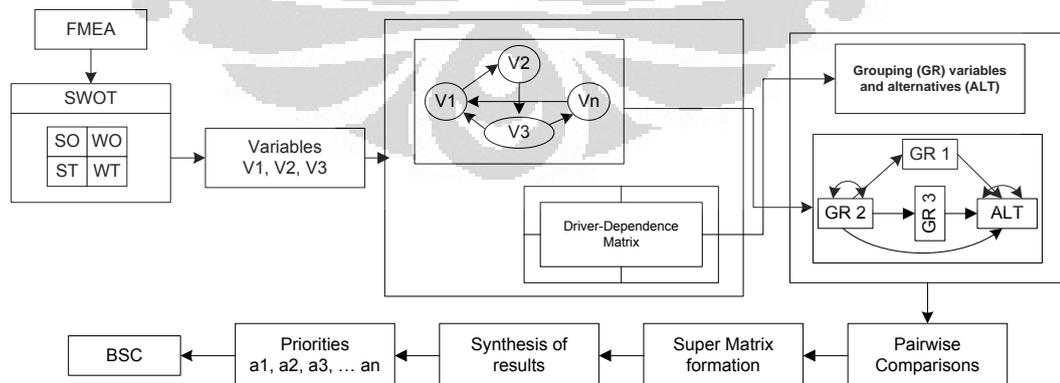
Sumber: Thakkar et al., (2006)

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada Bab III ini dijelaskan mengenai data apa saja yang dibutuhkan dalam penelitian, bagaimana cara memperoleh data dan pengolahan data untuk membuat model Balanced Scorecard di Balai Latihan Kerja dengan model ISM dan piranti lunak *Super Decisions* berdasarkan metode *Analytic Network Process*.

3.1 Metode Penelitian

Pada tahap awal dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal Balai Latihan Kerja. Metode yang digunakan dalam menentukan prioritas faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pencapaian visi organisasi adalah *failure mode and effect analysis* (FMEA) dan *success mode and effect analysis* (SMEA). Langkah selanjutnya adalah membuat matriks SWOT untuk menentukan sasaran strategi organisasi, yang nantinya akan menjadi input untuk membuat model *Interpretative Structural Modeling* (ISM). Output dari *Interpretative Structural Modeling* (ISM) menjadi input bagi *Analytic Network Process* (ANP) untuk menentukan bobot masing-masing sasaran strategi sehingga dapat digunakan untuk menyusun *framework Balanced Scorecard* di Balai Latihan Kerja. Gambar 3.1 di bawah ini adalah alur pengolahan data penelitian.



Gambar 3.1 Alur Pengolahan data

3.1.1 Pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan beberapa data yang nantinya akan digunakan secara langsung dalam pengolahan data maupun sebagai data penunjang dalam analisis. Data-data tersebut adalah:

- Identifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap Balai Latihan Kerja, menggunakan kuesioner terbuka, dilanjutkan dengan *Focus Group Discussion* (FGD) menggunakan FMEA/SMEA.
- Data strategi-strategi Balai Latihan Kerja yang berpengaruh untuk mengembangkan model *Balanced Scorecard*, dengan menggunakan analisis *SWOT*.
- Data hubungan saling ketergantungan antar sasaran strategi, dengan menggunakan model ISM
- Data hubungan berpasangan antar perspektif *Balanced Scorecard* sasaran strategi dalam masing-masing perspektif tersebut, dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan, sebagai *input* ANP.
- Data pencapaian kinerja aktual sesuai dengan masing-masing sasaran strategi dengan menggunakan *Framework* BSC.

3.1.2 Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara: wawancara, *Focus Group Discussion*, kuesioner dan studi literatur. Responden yang dipilih adalah pakar/ahli yang telah berpengalaman dalam bidang kerjanya, berkecimpung dalam hal penentuan strategi organisasi dan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan di Balai Latihan Kerja.

Pengumpulan data yang melibatkan responden dilakukan dengan kuesioner dan *Focus Group Discussion*. Kuesioner yang dibuat dalam penelitian ini terdiri dari :

- Kuesioner I, untuk identifikasi faktor internal dan eksternal Balai Latihan Kerja yang nantinya menjadi *SWOT* matrix.
- Tabel FMEA/SMEA, sebagai acuan dalam *Focus Group Discussion*, dengan menggunakan data dari hasil identifikasi pada kuesioner I untuk

menentukan kekuatan dan kelemahan faktor internal serta peluang dan tantangan faktor eksternal.

- Kuesioner II, hubungan ketergantungan antar strategi yang sudah terbentuk sebelumnya sebagai acuan dalam *focus group discussion* sebagai tahap awal penyusunan *Structural Self - Interaction Matrix* model ISM .
- Kuesioner III, perbandingan berpasangan sebagai input data untuk pengolahan dengan metode *Analytic Network Process*.

3.2 Profil Balai Latihan Kerja

Balai Latihan Kerja mulai didirikan pada tahun 1983. Balai Latihan Kerja ini merupakan proyek realisasi dari “Doktrin Bantuan Pembangunan Manusia ASEAN” yang diumumkan oleh Perdana Menteri Zenko Suzuki saat melakukan lawatan ke negara-negara ASEAN pada tahun 1983. Untuk mendidik instruktur pendidikan dan latihan keterampilan kerja serta pendidikan bagi pengusaha kecil dan menengah, maka Jepang memberikan hibah dalam bentuk bantuan teknik, salah satunya adalah dengan membangun sebuah Pusat Pendidikan dan Latihan di masing-masing negara di ASEAN.

Saat ini Balai Latihan Kerja berada dibawah pengelolaan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kemenakertrans. Fasilitas Balai Latihan Kerja dimanfaatkan secara penuh sebagai pusat pendidikan dan latihan para instruktur, pelatihan bagi pengangguran, pelatihan atas permintaan perusahaan setempat, serta tempat pelatihan sebelum tenaga kerja diberangkatkan ke luar negeri. Balai Latihan Kerja melaksanakan pelayanan mencakup :

- 1) Penyelenggaraan Pelatihan, mencakup kegiatan :
 - a. Pelatihan Penyesuaian ke Luar Negeri
 - b. Pelatihan Teknis Kejuruan Otomotif, Mesin, Las, Fabrikasi, Listrik Industri, Elektronika Industri, Teknologi Informatika, Bahasa Asing, Konstruksi bangunan
 - c. Pelatihan Swadana untuk masyarakat / industri
 - d. Pelatihan Metodologi Pelatihan
 - e. Pelatihan Diklat Dasar Instruktur
 - f. Pelatihan Upgrading Instruktur

g. Pelatihan Teknisi Pendidikan Politeknik setingkat D-III kerjasama Balai Latihan Kerja dengan Politeknik Negeri

h. *Tailor Made Training*

i. *In House Training*

- 2) Layanan Kios 3 in 1 (Layanan Informasi Pelatihan, Sertifikasi dan Penempatan) merupakan pelayanan penyediaan informasi bagi pencari dan pengguna tenaga kerja (perusahaan dan instansi terkait). Penempatan kerja dapat berupa penempatan kerja di dalam negeri dan penempatan di luar negeri yang bekerjasama dengan instansi terkait.
- 3) Layanan konsultasi mencakup layanan konsultasi pelatihan, pendirian lembaga pelatihan dan pengembangan program pelatihan.

3.2.1 Visi, Misi dan Struktur Organisasi

3.2.1.1. Visi

Visi Balai Latihan Kerja adalah mewujudkan Balai Latihan Kerja sebagai *Center of Excellence, Center of Development* dan *Center of Empowerment* di bidang pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja.

3.2.1.2. Misi

Misi Balai Latihan Kerja disusun dengan mempertimbangkan adanya tuntutan masyarakat yang menghendaki profesionalisme penyelenggaraan pembinaan pelatihan dan produktivitas ketenagakerjaan serta adanya tuntutan *stakeholders* yang menginginkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, dan terselenggaranya manajemen pemerintah yang baik. Misi Balai Latihan Kerja adalah:

- a. Meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja
- b. Mengembangkan SDM pelatihan, program pelatihan dan manajemen pelatihan
- c. Melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi
- d. Memperluas jejaring kerjasama dengan lembaga pelatihan dan lembaga penempatan tenaga kerja.

3.2.1.3. Struktur Organisasi

Berdasarkan PERMEN Nomor: 16/MEN/VII/2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor : 06/MEN/III/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Balai Latihan Kerja Bekasi UPT di bidang pengembangan pelatihan instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja ke luar negeri yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas.

1) Tugas Pokok dan Fungsi Balai Latihan Kerja

a. Tugas Pokok :

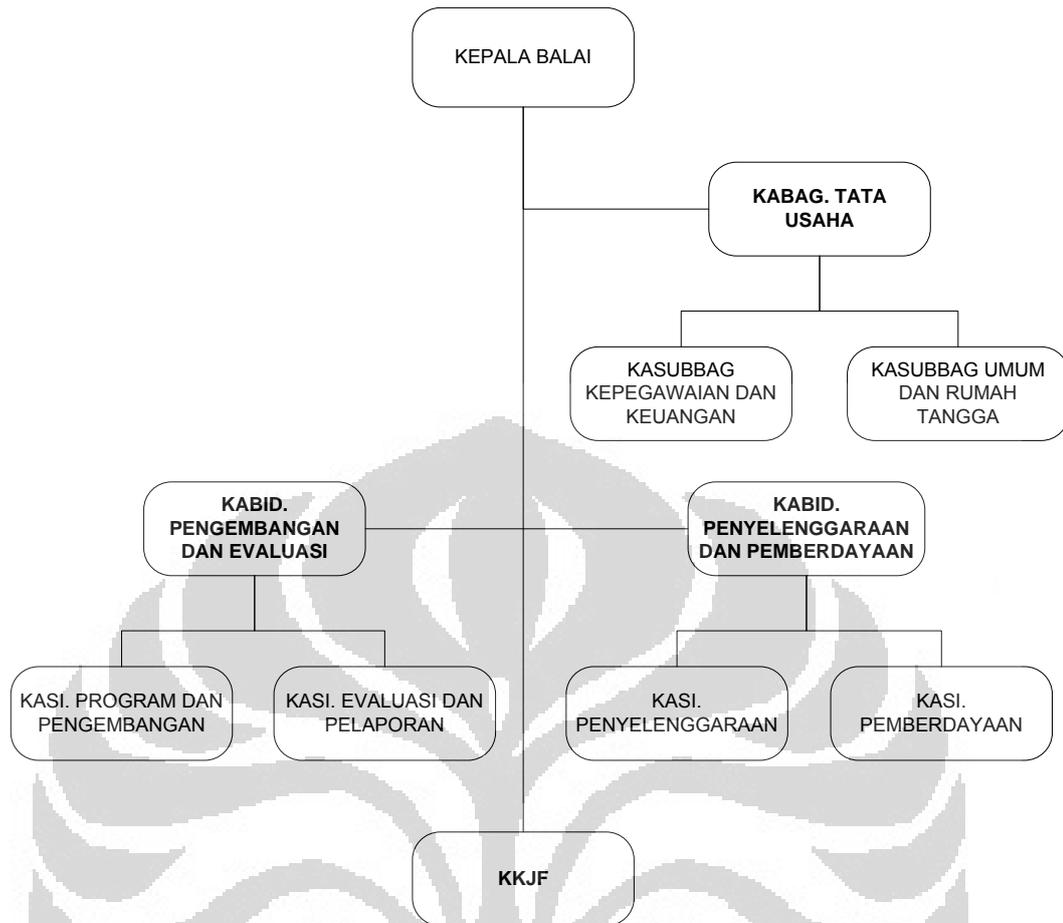
Balai Latihan Kerja melaksanakan penyiapan program penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi dan konsultasi kelembagaan serta evaluasi pelaksanaan pelatihan kerja.

b. Fungsi :

- Penyusunan rencana, program dan anggaran, pengembangan program pelatihan instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja.
- Pelaksanaan program pelatihan, uji coba program pelatihan, uji kompetensi instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja.
- Pelaksanaan komunikasi, konsultasi, informasi kelembagaan pelatihan instruktur dan pelatihan tenaga kerja.
- Pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi dan konsultasi serta pelaksanaan pemasaran dan kerjasama kelembagaan.
- Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Balai Latihan Kerja.

2) Struktur Organisasi Balai Latihan Kerja yang dapat dilihat pada Gambar 3.1 terdiri dari:

- a. Kepala Balai Latihan Kerja
- b. Bagian Tata Usaha
- c. Bidang Pengembangan dan Evaluasi
- d. Bidang Penyelenggaraan dan Pemberdayaan
- e. Kelompok Jabatan Fungsional



Gambar 3.2 Struktur Organisasi

Sumber : Laporan Tahunan Balai Latihan Kerja Tahun 2009

3) Tugas dan Fungsi Masing-Masing Unit Kerja

a. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Balai Latihan Kerja. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi :

- Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian;
- Pelaksanaan urusan perbendaharaan dan tata usaha keuangan;
- Pelaksanaan urusan perlengkapan kantor dan perlengkapan pelatihan serta urusan rumah tangga Balai Latihan Kerja.

b. Bidang Pengembangan dan Evaluasi

Bidang Pengembangan dan Evaluasi mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sistem pelatihan serta pelaksanaan evaluasi di bidang pelatihan, uji kompetensi dan konsultasi.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bidang Pengembangan dan Evaluasi menyelenggarakan fungsi :

- Penyusunan rencana, program dan anggaran;
- Pengembangan program pelatihan dan evaluasi program pelatihan instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja, uji kompetensi dan konsultasi pelatihan.
- Pengelolaan, penyajian data dan informasi.
- Pemantauan evaluasi program serta penyusunan laporan.

c. Bidang Penyelenggaraan dan Pemberdayaan

Bidang Penyelenggaraan dan Pemberdayaan mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pelatihan instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja, uji kompetensi, sertifikasi, konsultasi dan pemberdayaan pelatihan kerja. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bidang Penyelenggaraan dan Pemberdayaan menyelenggarakan fungsi :

- Penyelenggaraan pelatihan Instruktur, tenaga pelatihan dan tenaga kerja, uji kompetensi, sertifikasi dan konsultasi pelatihan kerja.
- Penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi, sertifikasi dan konsultasi pelatihan kerja.
- Pelaksanaan pemberdayaan lembaga pelatihan, uji kompetensi, sertifikasi dan konsultasi pelatihan kerja.

3.3 Anggaran Tahun 2008 dan 2009

Pada tahun 2008 Balai Latihan Kerja diberi kepercayaan untuk mengelola dana APBN sebesar Rp 29.752.433.000,00 dan penyerapan dana pada tahun tersebut sebesar Rp 26.059.354.494,00 atau 87,59% dari keseluruhan anggaran, sedangkan pada tahun 2009 anggaran yang tersedia sebesar Rp 41.906.015.000,00 meningkat sebesar Rp 12.153.582.000,00 dari tahun 2008. Sedangkan anggaran yang terealisasi pada tahun 2009 adalah sebesar Rp 36.338.088.779,00 atau

86,71% dari keseluruhan anggaran. Data penyerapan anggaran Balai Latihan Kerja dapat dilihat pada Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1 Data Penyerapan Anggaran Balai Latihan Kerja

Tahun	2008	2009
Anggaran yang tersedia	Rp 29.752.433.000,00	Rp 41.906.015.000,00
Anggaran yang terealisasi	Rp 26.059.354.494,00	Rp 36.338.088.779,00
Sisa dana APBN	Rp 3.693.078.506,00	Rp 5.567.926.221,00

Sumber : Laporan Tahunan Balai Latihan Kerja Tahun 2009

3.4 Data Pegawai

Jumlah pegawai Balai Latihan Kerja pada Tahun 2009 berjumlah 113 pegawai. Berikut ini adalah tabel data pegawai Balai Latihan Kerja berdasarkan Usia.

Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia

Usia (Th)	Jumlah	Prosentase
52 – 56	24	21 %
47 – 51	16	14 %
42 – 46	18	16 %
37 – 41	15	13 %
32 – 36	22	19 %
27 – 31	15	13 %
22 – 26	3	3 %
	113	100%

Sumber : Laporan Tahunan Balai Latihan Kerja Tahun 2009

Dari Tabel 3.2 diatas dapat dilihat, 21% pegawai Balai Latihan Kerja akan memasuki masa pensiun. Sedangkan regenerasi pegawai muda relatif lambat, hal tersebut dapat dilihat dari prosentase pegawai yang berumur 22-31 tahun hanya 16% dari keseluruhan jumlah pegawai.

Selanjutnya jumlah pegawai berdasarkan satuan unit kerja bisa dilihat pada Tabel 3.3 di bawah ini

Tabel 3.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	2008	2009
1	Kepala BLK	1	1
2	Bagian Tata Usaha	24	25
3	Bidang Penyelenggaraan dan Pemberdayaan	12	13
4	Bidang Evaluasi dan Pelaporan	11	11
5	Teknologi Informatika	9	9
6	Elektronika Industri	11	11
7	Mesin	10	10
8	Otomotif	6	6
9	Listrik	7	7
10	Las	2	4
11	Fabrikasi	1	3
12	Bangunan	3	6
13	Bahasa	3	7
Jumlah		100	113

Sumber : Laporan Tahunan Balai Latihan Kerja Tahun 2008-2009

Dari Tabel 3.3 di atas terlihat pada tahun 2008 jumlah instruktur/tenaga pengajar sangat sedikit, khususnya tenaga pengajar di kejuruan las, fabrikasi, bangunan dan bahasa. Rekrutmen pegawai yang cukup signifikan terjadi pada tahun 2009 yaitu sebanyak 13 orang dengan latar belakang pendidikan cukup memadai, yang kemudian ditempatkan di unit-unit kerja yang kekurangan SDM.

3.5 Data Pesaing

Saat ini banyak didirikan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, dimana masing-masing lembaga tersebut berupaya meningkatkan kualitasnya. Pesaing BLK, khususnya untuk wilayah Jawa Barat dan sekitarnya antara lain sebagai berikut :

1. BLK Pasar Rebo
2. BLK Condet
3. BLK Jakarta Barat
4. BLK Jakarta Utara
5. BLK Jakarta Selatan
6. BLK Jakarta Timur
7. BLK Jakarta Pusat
8. Balai Pelatihan Ketenagakerjaan Bekasi
9. BLK Karawang
10. UPTP BB PLK DN Bandung
11. UPTP BLKI Semarang
12. UPTP BBLKI Surakarta
13. UPTP BBLKI Serang
14. LP3I Kampus Pondok Gede
15. LP3I Kampus Bekasi
16. LP3I Kampus Sumber Arta Bekasi
17. ATMI Cikarang

3.6 Analisis SWOT

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis SWOT untuk membangun obyektivitas proses pemilihan strategi yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja. Analisis SWOT ini mengadopsi dan memodifikasi *tools* manajemen kualitas, yaitu *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA) dan *Success Mode and Effect Analysis* (SMEA). SWOT dalam format matrix, mengkombinasikan faktor internal (*strength* dan *weakness*) organisasi dengan faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*) untuk secara sistematis menyusun strategi yang nantinya menjadi perhatian organisasi.

3.6.1 Faktor Internal Balai Latihan Kerja

Faktor-faktor lingkungan internal adalah segala sesuatu yang ada di dalam organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan organisasi. Faktor lingkungan internal terdiri dari aspek operasional yang meliputi sistem dan prosedur kerja, fungsi manajemen, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, keuangan serta teknologi yang diperlukan dan dimiliki oleh Balai Latihan Kerja.

Faktor internal akan memberikan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) pada organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap faktor internal, pihak manajemen menggunakan tabel acuan, yang berisi 16 faktor internal hasil kuesioner identifikasi awal. Faktor internal diukur tingkat *importance* dan *performance*-nya secara sistematis dan terstruktur dengan menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5. Score penilaian dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3.4 Panduan dalam dalam menentukan *Importance* dan *Performance* Faktor Internal

<i>Score</i>	<i>Importance</i>	<i>Performance</i>
1	Kurang berpengaruh terhadap misi BLK	Sangat kurang
2	Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK (Kurang Penting)	Kurang
3	Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK (Rata-rata)	Rata-rata
4	Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK (Penting)	Baik
5	Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK (Sangat Penting)	Sangat Baik

Hasil penilaian pihak manajemen terhadap faktor internal dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut ini :

Tabel 3.5 Hasil Penilaian Faktor Internal

FAKTOR INTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I (1-5)	P (1-5)	% Perf.
F1	Dana APBN yang menunjang kegiatan operasional untuk menyelenggarakan diklat	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat penting untuk kelangsungan BLK, karena semua kegiatan BLK didanai oleh dana APBN - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dana yang tersedia cukup untuk pengelolaan, dan pengembangan BLK selama 1 tahun anggaran. 	5	4	80
F2	Kemampuan BLK beradaptasi dengan perubahan aturan/kebijakan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - BLK harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan peraturan/kebijakan yang terjadi, meskipun selama ini perubahan tersebut jarang terjadi. - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan aturan dan arah kebijakan. 	2	4	200
F3	Standar mutu pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - BLK merupakan sektor pelayanan publik sehingga pelayanan merupakan hal yang sangat penting dan memerlukan standard mutu pelayanan untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, responsif dan adil. - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK sudah memiliki standard mutu ISO 9001:2008 untuk meningkatkan pelayanan. - Sudah disosialisasikan dengan baik dan terus dilakukan <i>continuous improvement</i>. 	5	4	80
F4	Jaringan kerjasama dengan dunia industri dan lembaga pelatihan sejenis	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat penting karena merupakan perwujudan misi BLK untuk mencapai visi. Kerjasama industri bisa meningkatkan jumlah penempatan pencari kerja yang sudah dilatih, dan lembaga pelatihan sejenis bisa membantu meningkatkan kompetensi SDM di BLK - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang mengembangkan dan memelihara hubungan kerjasama penempatan tenaga kerja dengan dunia industri dan jaringan kerjasama lembaga pelatihan sejenis untuk mengembangkan kompetensi SDM. 	4	2	50
F5	Kondisi fisik lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Berpengaruh terhadap kenyamanan aktivitas di BLK - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kondisi fisik lingkungan kerja cukup baik, hanya perlu peningkatan perawatan. 	3	3	100

Tabel 3.5 (Sambungan)

FAKTOR INTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I (1-5)	P (1-5)	% Perf.
F6	Budaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Berkaitan dengan profesionalisme/iklim kerja/ hubungan kerja antar pegawai dalam melaksanakan tupoksi. - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya kerja masih kurang baik. Baik dari profesionalisme/disiplin kerja, dll bisa lebih ditingkatkan. 	5	2	40
F7	Kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Merupakan hal yang sangat penting, karena sangat menentukan kualitas pelayanan dan kinerja BLK - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK memiliki Sumber daya manusia muda dengan latar belakang pendidikan yang potensial untuk dikembangkan. 	5	4	80
F8	Perpustakaan yang mendukung kegiatan diklat	<ul style="list-style-type: none"> - Penting untuk meningkatkan menambah mengembangkan ilmu baik bagi peserta diklat maupun bagi pegawai untuk melaksanakan tupoksi. - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Koleksi buku perpustakaan sangat kurang dan sebagian besar adalah koleksi lama. Sehingga tidak bisa dimanfaatkan secara optimal - Penataan buku dan penomoran masih harus diperbaiki 	3	2	67
F9	Dukungan dari pimpinan untuk mengembangkan kreativitas pegawai, demi kepentingan BLK	<ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen harus memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengembangkan diri, untuk kemajuan BLK. - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan dan pihak manajemen sangat mendukung pengembangan SDM. 	3	4	133
F10	Daya Saing Program studi / kejuruan di Balai Latihan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Program studi/kejuruan yang ada di BLK memiliki nilai jual sehingga pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan menarik minat masyarakat. - Kalangan industri tertarik untuk merekrut tenaga kerja lulusan BLK. - Oleh karenanya sangat penting bagi BLK untuk meningkatkan daya saingnya. - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK memiliki 9 kejuruan dan 5 program studi yang masing-masing memiliki nilai jual dan berdaya saing. 	5	4	80

Tabel 3.5 (Sambungan)

FAKTOR INTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I (1-5)	P (1-5)	% Perf.
F11	Jaminan Kesehatan dan keselamatan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu untuk ketenangan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaminan keselamatan hanya dari asuransi kesehatan. Sudah cukup memadai. 	2	3	150
F12	Ketersediaan koperasi, kantin, dll yang menunjang kebutuhan pegawai, peserta diklat dan penghuni asrama	<ul style="list-style-type: none"> - Penting untuk kenyamanan serta Kepuasan Pelanggan Internal/peserta pelatihan di lingkungan BLK - Namun, faktor ini tidak terlalu berpengaruh terhadap misi BLK 	<ul style="list-style-type: none"> - Koperasi dan kantin yang ada di BLK tidak dikelola dengan baik. 	1	3	300
F13	Kecukupan infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran kegiatan di BLK - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur untuk pelatihan masih harus dikembangkan untuk mendukung pengembangan BLK, seiring dengan perubahan IPTEK - Saat ini dilakukan pembangunan bertahap, sesuai dengan kekuatan anggaran BLK. 	3	3	100
F14	Sistem Informasi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Ketersediaan Sistem Informasi Manajemen terintegrasi sangat penting, karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan ketepatan dan kecepatan ketersediaan data, dan dapat meminimalkan perbedaan pemahaman dan persepsi terhadap data. - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - SI yang ada di BLK belum dikembangkan dan dikelola dengan baik. - Pengaturan data belum terpusat, sehingga sering terjadi duplikasi data dan tidak akurat. 	5	2	40
F15	Efektivitas penggunaan lahan untuk pengembangan BLK	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu dilakukan pengaturan dan pemakaian gedung/ruangan di lahan yang ada sehingga penggunaan semua ruangan optimal sesuai dengan tingkat kebutuhannya - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan lahan sudah cukup efektif, dirancang dan dikembangkan, sesuai tuntutan pengembangan BLK. 	2	3	150

Tabel 3.5 (Sambungan)

FAKTOR INTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I (1-5)	P (1-5)	% Perf.
F16	Evaluasi/monitoring dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	- Sangat penting karena dengan sistem evaluasi, monitoring dan pelaporan yang baik bisa dipantau tingkat optimalisasi penggunaan dana APBN, tingkat kemajuan yang sudah dicapai, dan capaian pelaksanaan kegiatan yang sudah dilakukan - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c), dan (d)	- Sistem evaluasi, monitoring dan pelaporan belum dilakukan dengan baik. Tindak lanjut hasil evaluasi belum optimal,	5	2	40
				\bar{x}	$\frac{\sum I}{16}$	$\frac{\sum P}{16}$
				3,63	3,06	

Tahap selanjutnya adalah menghilangkan faktor internal yang dianggap kurang penting dan menentukan kekuatan dan kelemahan Balai Latihan Kerja. Kekuatan dan kelemahan Balai Latihan Kerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut ini.

Tabel 3.6 Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*)

FAKTOR INTERNAL		I (1-5)	P (1-5)	% Perf.	Kategori Faktor	
F1	Dana APBN yang menunjang kegiatan operasional untuk menyelenggarakan diklat	5	4	80	<i>Strength</i>	
F7	Kualitas SDM	5	4	80		
F3	Standar mutu pelayanan	5	4	80		
F10	Daya Saing Program studi / kejuruan di Balai Latihan Kerja	5	4	80		
F6	Budaya kerja	5	2	40	<i>Weakness</i>	
F14	Sistem Informasi Manajemen	5	2	40		
F16	Evaluasi/monitoring dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	5	2	40		
F4	Jaringan kerjasama dengan dunia industri dan lembaga pelatihan sejenis	4	2	50		
F2	Kemampuan BLK beradaptasi dengan perubahan aturan/kebijakan pemerintah	2	4	200		
F5	Kondisi fisik lingkungan kerja	3	3	100		
F8	Perpustakaan yang mendukung kegiatan diklat	3	2	67		
F9	Dukungan dari pimpinan untuk mengembangkan kreativitas pegawai, demi kepentingan BLK	3	4	133		
F11	Jaminan Kesehatan dan keselamatan pegawai	2	3	150		
F12	Ketersediaan koperasi, kantin, dll yang menunjang kebutuhan pegawai, peserta diklat dan penghuni asrama	1	3	300		
F13	Kecukupan infrastruktur	3	3	100		
F15	Efektivitas penggunaan lahan untuk pengembangan BLK	2	3	150		
		\bar{x}	$\frac{\sum I}{16}$	$\frac{\sum P}{16}$		
		3,63	3,06			

Faktor yang dianggap kurang penting adalah faktor yang memiliki nilai *importance* < 3.63. Faktor yang memiliki nilai *importance* diatas rata-rata yaitu ≥ 3.63 akan menjadi *Key Success Factors*. KSF dengan nilai *performance* baik, yaitu yang memiliki nilai diatas rata-rata ($\geq 3,06$) akan menjadi faktor kekuatan sedangkan yang memiliki nilai *performance* kurang baik yaitu yang memiliki nilai dibawah rata-rata (< 3,06), akan menjadi kelemahan. KFS dengan Kekuatan dan kelemahan ini yang nantinya akan digunakan dalam analisis SWOT.

3.6.2 Faktor Eksternal Balai Latihan Kerja

Faktor lingkungan eksternal merupakan faktor – faktor di luar organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kemampuan organisasi. Faktor eksternal inilah yang akan memberikan “peluang” (*opportunities*) dan juga memunculkan “tantangan” (*threats*). Faktor eksternal yang menguntungkan bagi organisasi akan menjadi peluang, sedangkan yang tidak menguntungkan akan menjadi tantangan/ancaman. Dalam memberikan penilaian terhadap faktor eksternal Balai Latihan Kerja, pihak manajemen menggunakan tabel acuan, yang berisi 16 faktor eksternal hasil identifikasi awal, sebagai acuan dalam menetapkan *score*. (Tabel acuan yang digunakan dalam *Focus Group Discussion* bisa dilihat di bagian lampiran).

Faktor eksternal (*Opportunity* dan *Threats*) diukur tingkat *importance* dan *performance*-nya secara sistematis dan terstruktur dengan menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5 sama seperti *score* yang digunakan pada penentuan tingkat *importance* dan *performance* faktor internal pada tabel 3.4. Hasil penilaian pihak manajemen terhadap tingkat *importance* dan *performance* faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 3.7 berikut ini:

Tabel 3.7 Hasil Penilaian Faktor Eksternal

FAKTOR EKSTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I	P	% Perf.
E1	Jumlah Angkatan Kerja menganggur	<ul style="list-style-type: none"> - Menjadi perhatian penting bagi BLK karena BLK berfungsi untuk melatih dan menempatkan tenaga kerja tersebut. - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b) dan (c) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK kurang optimal dalam melatih dan menempatkan TK - Belum seluruh TK terlatih bisa ditempatkan. 	4	2	50

Tabel 3.7 (Sambungan)

FAKTOR EKSTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I	P	% Perf.
E2	Tuntutan kompetensi dunia kerja semakin tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - BLK harus memantau perkembangan kompetensi TK yang dituntut pengguna TK, sehingga pelatihan yang diselenggarakan menyesuaikan kebutuhan tersebut. - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), dan (c). 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan kompetensi dunia kerja. Hal tersebut antara lain dikarenakan peralatan pelatihan yang kurang memadai. 	4	2	50
E3	Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat penting bagi BLK untuk selalu memantau dan mengikuti perkembangan IPTEK - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), dan (c) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK masih kurang mampu mengikuti perkembangan IPTEK, dikarenakan kurangnya sarana dan prasarana, kemudian 21% pegawai berusia > 52 th, sehingga kurang tanggap terhadap perkembangan IPTEK. 	4	2	50
E4	Perkembangan kondisi politik, sosial, dan ekonomi Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya sedikit berimbas pada BLK, selama ini, perubahan tersebut tidak merubah arah visi dan misi BLK 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK relatif cepat dalam menerima perubahan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. 	2	4	200
E5	Masyarakat semakin kritis terhadap layanan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik sebagai perwujudan <i>Good Governance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - BLK berupaya memenuhi tuntutan masyarakat, dan memperbaiki manajemen pelatihan - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Respon BLK terhadap tuntutan masyarakat kurang optimal. - Sudah menerapkan Sistem manajemen mutu, sampai saat ini terus melakukan perbaikan. 	3	2	67
E6	Lingkungan di luar BLK mendukung atau tidak bagi pelaksanaan PBM	<ul style="list-style-type: none"> - Sedikit berpengaruh karena pengawasan pelaksanaan diklat terutama yang berkaitan dengan kedisiplinan cukup ketat, sebagian program diklat juga menuntut siswa tinggal di asrama. - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK sudah baik dalam menanggapi /berhubungan dengan lingkungan luar BLK sehingga tidak terjadi masalah yang mengganggu kegiatan pelatihan 	2	4	200

Tabel 3.7 (Sambungan)

FAKTOR EKSTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I	P	% Perf.
E7	kebutuhan masyarakat akan keterampilan kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Merupakan hal yang penting karena masyarakat membutuhkan bekal ilmu dan keterampilan untuk bisa diterima pasar kerja. Atau orang yang sudah bekerja, dilatih untuk dapat mengembangkan keterampilan yang dimiliki - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (c) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK hanya mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelatihan sepanjang anggaran yang tersedia setiap tahunnya (untuk pelatihan pencari kerja) 	3	3	100
E8	Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang kala mengalami perubahan, tetapi jika perubahan tersebut terjadi, perubahan yang terjadi tidak terlalu berpengaruh terhadap berlangsungnya kegiatan diklat - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK sudah baik dalam merespon perubahan kebijakan yang terjadi 	2	4	200
E9	Peningkatan jumlah penduduk	<ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen harus memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengembangkan diri, untuk kemajuan BLK. - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan dan pihak manajemen sangat mendukung pengembangan SDM. 	1	3	300
E10	Lembaga pelatihan lain (pesaing) semakin agresif dalam mengembangkan mutu	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat penting karena untuk mewujudkan BLLK sebagai BLU maka BLK harus meningkatkan kinerja dan mutunya. - Berpengaruh terhadap erhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang optimal. BLK harus terus meningkatkan mutu pelayanan dan mutu pelatihan. 	5	2	40
E11	Hubungan dengan pemerintah daerah setempat	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan dengan pemerintah daerah setempat, bisa dikatakan sangat jarang. Karena BLK sebagai UPTP berkoordinasi langsung dengan pemerintah pusat dalam melaksanakan fungsinya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika terjadi hubungan dengan pemerintah daerah setempat, hubungan yang terjadi sudah baik. 	1	4	400

Tabel 3.7 (Sambungan)

FAKTOR EKSTERNAL		IMPORTANCE	PERFORMANCE	I	P	% Perf.
E12	Kesempatan kerjasama penempatan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Penting, karena kinerja BLK juga dilihat dari banyaknya siswa yang sudah dilatih dan ditempatkan - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang memelihara hubungan yang sudah terjalin, dan pencarian mitra kerja baru untuk penempatan TK, kurang optimal 	4	2	50
E13	Makin maraknya calo tenaga kerja dan masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap mekanisme antar kerja dan prosedur yang benar	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat jarang terjadi, karena saat ini pelatihan dibuka jika sudah ada kepastian penempatan. - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - BLK memiliki kior 3 in 1 yang bertugas untuk menempatkan siswa dan tidak dipungut bayaran. 	2	4	200
E14	Kesempatan kerjasama diklat dengan instansi lain	<ul style="list-style-type: none"> - Penting untuk meningkatkan kualitas SDM BLK. - Berpengaruh terhadap erhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b) dan (d) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan yang terjalin selama ini, masih dikategorikan rata-rata, dan masih bisa ditingkatkan lagi 	4	3	75
E15	Dukungan lintas sektoral, LSM serta peran serta masyarakat dalam pelaksanaan program	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang terjadi, karena kepedulian LSM dan masyarakat yang berupaya memberikan masukan untuk mewujudkan kualitas BLK yang lebih baik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan yang terjalin dengan LSM dan masyarakat sudah baik. 	2	4	200
E16	Bantuan luar negeri untuk peralatan	<ul style="list-style-type: none"> - Bantuan luar negeri sangat bermanfaat bagi pengembangan sarana dan prasarana BLK - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), dan (c) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dikategorikan rata-rata, dan masih bisa ditingkatkan lagi, baik dari segi pencarian dana untuk pengembangan BLK maupun dari segi pengelolaan dana yang sudah ada. 	4	3	75
			\bar{x}	$\frac{\sum I}{16}$		
				2,3		

Tahap selanjutnya adalah menghilangkan faktor eksternal yang dianggap kurang penting, yaitu faktor dengan nilai *importance* < 2.3. Faktor yang memiliki nilai *importance* diatas rata-rata yaitu $\geq 2,3$ akan menjadi faktor eksternal kunci. Tabel 3.8 di bawah ini menunjukkan Faktor eksternal kunci yang nantinya akan digunakan dalam analisis SWOT.

Tabel 3.8 Faktor Eksternal Kunci

FAKTOR EKSTERNAL		I	P	% Perf.
E10	Lembaga pelatihan lain (pesaing) semakin agresif dalam mengembangkan mutu	5	2	40
E1	Jumlah Angkatan Kerja menganggur	4	2	50
E2	Tuntutan kompetensi dunia kerja semakin tinggi	4	2	50
E3	Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	4	2	50
E12	Kesempatan kerjasama penempatan tenaga kerja	4	2	50
E14	Kesempatan kerjasama diklat dengan instansi lain	4	3	75
E16	Bantuan luar negeri untuk peralatan	4	3	75
E5	Masyarakat semakin kritis terhadap layanan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik sebagai perwujudan <i>Good Governance</i>	3	2	67
E7	kebutuhan masyarakat akan keterampilan kerja	3	3	100
E4	Perkembangan kondisi politik, sosial, dan ekonomi Indonesia	2	4	200
E6	Lingkungan di luar BLK mendukung atau tidak bagi pelaksanaan PBM	2	4	200
E8	Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan dan pelatihan	2	4	200
E9	Peningkatan jumlah penduduk	1	3	300
E11	Hubungan dengan pemerintah daerah setempat	1	4	400
E13	Makin maraknya calo tenaga kerja dan masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap mekanisme antar kerja dan prosedur yang benar	2	4	200
E15	Dukungan lintas sektoral, LSM serta peran serta masyarakat dalam pelaksanaan program	2	4	200
		$\frac{\sum I}{16}$		
		2,3		

Tahap selanjutnya adalah mengkuantitatifkan perluasan dampak dari faktor eksternal. Dalam penelitian ini digunakan *Failure mode and effect analysis* (FMEA) untuk mengestimasi ancaman/tantangan, dengan menghitung indeks yang dikenal sebagai *risk priority number* (RPN). Untuk peluang, dikembangkan sebuah inovasi konsep yang paralel dengan FMEA yaitu *success mode and effect analysis* (SMEA), dengan *index opportunity priority number* (OPN).

Score 1 sampai dengan 5 diberikan terhadap tingkat *occurrence*, *detection* (*Determination and capability*), dan *Severity* (*Attractiveness*) dalam menentukan FMEA maupun SMEA. Khusus untuk skala penilaian *Severity* (*Attractiveness*) digunakan skala penilaian antara (-5) sampai dengan 5. Nilai (-5) diberikan pada faktor yang diidentifikasi berpengaruh sebagai ancaman/tantangan terbesar, sedangkan nilai 5 diberikan pada faktor yang diidentifikasi berpengaruh sebagai peluang terbesar. *Score* penilaian dapat dilihat pada Tabel 3.9 berikut ini

Tabel 3.9 Panduan dalam dalam menentukan *Severity, Occurrence, Detection* Faktor Eksternal

Score	OCC (1sd.5)	SEV/ATT SEV: (-1 sd. -5) & ATT: (1sd.5)	DET (1 sd. 5)	D&C (1 sd. 5)
1	Hampir tidak pernah terjadi (<i>remove</i>)	Kurang Berpengaruh terhadap misi BLK	Pasti terdeteksi (<i>very high</i>)	Sangat Tidak Mudah Memanfaatkan Peluang
2	Sangat jarang terjadi (<i>low</i>)	Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK	Kemungkinan besar terdeteksi (<i>high</i>)	Tidak Mudah Memanfaatkan Peluang
3	Kadang-kadang terjadi (<i>moderate</i>)	Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK	Mungkin terdeteksi (<i>moderate</i>)	Kurang Mudah Memanfaatkan Peluang
4	Sering Terjadi (<i>high</i>)	Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK	Kemungkinan kecil terdeteksi (<i>low</i>)	Mudah Memanfaatkan Peluang
5	Sulit untuk dihindari (<i>very high</i>)	Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK	Tidak terdeteksi (<i>none</i>)	Sangat Mudah Memanfaatkan Peluang

Hasil *Focus Group Discussion* untuk *Failure mode and effect analysis* (FMEA) ditunjukkan dalam Tabel 3.10. dan ringkasan hasil penilaian pihak manajemen terhadap faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 3.11. Hasil penilaian faktor eksternal tersebut telah diurutkan berdasarkan nilai RPN/OPN terbesar.

Tabel 3.11 Daftar Penilaian Faktor Eksternal

FAKTOR EKSTERNAL		SEV (ATT) ((-5) sd 5)	OCC (1-5)	DET (D&C) (1-5)	RPN/ OPN	KATEGORI FAKTOR
E10	Lembaga pelatihan lain (pesaing) semakin agresif dalam mengembangkan mutu	- 5	4	2	-40	Threats
E2	Tuntutan kompetensi dunia kerja semakin tinggi	-4	5	2	-40	
E3	Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	-4	5	2	-40	
E5	Masyarakat semakin kritis terhadap layanan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik sebagai perwujudan <i>Good Governance</i>	-3	5	2	-30	
E13	Makin maraknya calo tenaga kerja dan masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap mekanisme antar kerja dan prosedur yang benar	-2	2	3	-12	Opportunity
E6	Lingkungan di luar BLK mendukung atau tidak bagi pelaksanaan PBM	2	1	2	4	
E11	Hubungan dengan pemerintah daerah setempat	1	2	2	4	
E9	Peningkatan jumlah penduduk	1	3	2	6	
E8	Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan dan pelatihan	2	2	2	8	
E4	Perkembangan kondisi politik, sosial, dan ekonomi Indonesia	2	2	2	8	
E15	Dukungan lintas sektoral, LSM serta peran serta masyarakat dalam pelaksanaan program	2	3	2	12	
E7	Kebutuhan masyarakat akan keterampilan kerja	3	5	2	30	
E12	Kesempatan kerjasama penempatan tenaga kerja	4	4	2	32	
E14	Kesempatan kerjasama diklat dengan instansi lain	4	4	2	32	
E16	Bantuan luar negeri untuk peralatan	4	3	2	24	
E1	Jumlah Angkatan Kerja menganggur	4	5	2	40	
Rata-rata					22,63	

Tabel 3.10 *Failure/Success mode and effect analysis (FMEA/SMEA)*

FAKTOR EKSTERNAL		Effect	SEV ((-5) sd 5)	Sebab terjadi	OCC (1-5)	Detection	DET (1-5)	RPN
E1	Jumlah Angkatan Kerja menganggur	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan peluang bagi BLK untuk semakin banyak melatih dan menempatkan tenaga kerja. - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b) dan (c) 	4	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap tahun sekolah menengah dan Perguruan tinggi menghasilkan lulusan lebih banyak dari pada yang terserap di pasar kerja - Terjadi sepanjang tahun 	5	Bisa diketahui dari data statistik di BPS. Terutama untuk daerah Jawa Barat	2	40
E2	Tuntutan kompetensi dunia kerja semakin tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Standar kelulusan harus lebih tinggi - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) 	-4	<ul style="list-style-type: none"> - Dunia kerja sangat dipengaruhi IPTEK dan semakin kompetitif, sehingga input TK ke perusahaan harus semakin berkualitas dan kompeten di bidangnya - Terjadi sepanjang tahun 	5	Bisa diketahui dari TNA yang dilakukan oleh BLK	2	-40
E3	Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - BLK harus mampu beradaptasi dengan perkembangan tersebut, karena akan mempengaruhi kualitas pelayan dan kualitas lulusan BLK - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) 	-4	<ul style="list-style-type: none"> - Banyak hal yang mempengaruhi perkembangan IPTEK, diantaranya, tuntutan perubahan jaman, dimana manusia selalu menginginkan kemudahan, prinsip ekonomis, adanya kompetisi di industri untuk memenuhi permintaan pasar, dll - Terjadi sepanjang tahun 	5	Bisa diketahui dari TNA yang dilakukan oleh BLK	2	-40
E4	Perkembangan kondisi politik, sosial, dan ekonomi Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadinya Perubahan kebijakan di lingkungan BLK - Perubahan kebijakan tidak berpengaruh terhadap kegiatan operasional BLK 	2	<ul style="list-style-type: none"> - Jarang terjadi, misalnya dari faktor politik perubahan kebijakan terjadi jika terjadi pada saat perombakan kabinet, yang terjadi 5 tahun sekali - Dari segi ekonomi Nilai rupiah relatif stabil 	2	Kemungkinan besar terdeteksi, karena sebelum terjadi perubahan tersebut, sudah ada tanda-tanda awal	2	8
E5	Masyarakat semakin kritis terhadap layanan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik sebagai perwujudan <i>Good Governance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - BLK harus meningkatkan pelayanan untuk memenuhi tuntutan masyarakat - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (b) 	-3	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang efisien, tanggap, adil, bebas KKN dan berorientasi pada kepentingan publik - Terjadi sepanjang tahun 	5	Dapat dideteksi dari hasil survey kepuasan pelanggan	2	-30

Tabel 3.10 (Sambungan)

FAKTOR EKSTERNAL		Effect	SEV ((-5) sd 5)	Sebab terjadi	OCC (1-5)	Detection	DET (1-5)	RPN
E6	Lingkungan di luar BLK mendukung atau tidak bagi pelaksanaan PBM	<ul style="list-style-type: none"> - Sedikit pengaruhnya karena pengawasan pelaksanaan diklat terutama yang berkaitan dengan kedisiplinan cukup ketat, sebagian program diklat juga menuntut siswa tinggal di asrama. - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) 	2	<ul style="list-style-type: none"> - Jarang terjadi, karena lingkungan di sekitar BLK relatif aman dan tenang 	1	Bisa dideteksi dengan cukup mudah karena adanya pengawasan yang cukup ketat di lingkungan BLK, sehingga jika ada yang tidak sesuai bisa segera diketahui	2	4
E7	kebutuhan masyarakat akan keterampilan kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Banyak masyarakat yang belum bekerja atau sudah bekerja membutuhkan keterampilan atau meng-upgrade pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki - Berpengaruh terhadap 2 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a) dan (c) 	3	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi karena tututan dunia kerja terhadap kompetensi yang dimiliki pencari kerja atau tenaga kerja semakin tinggi - Terjadi terus menerus sepanjang tahun 	5	Bisa dideteksi dari banyaknya masyarakat yang mendaftar untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan BLK di kios pemasaran BLK	2	30
E8	Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang kala mengalami perubahan, tetapi jika perubahan tersebut terjadi, perubahan yang terjadi tidak terlalu berpengaruh terhadap berlangsungnya kegiatan diklat - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (b) 	2	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan baru terjadi karena pemerintah menganggap perlu dilakukan perbaikan terhadap sistem yang sedang berjalan - Sangat jarang terjadi, dalam hal ini tidak setiap tahun kebijakan tersebut mengalami perubahan. 	2	Bisa diketahui sebelumnya dengan rancangan peraturan/kebijakan yang telah disosialisasikan sebelumnya	2	8
E9	Peningkatan jumlah penduduk	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan jumlah penduduk secara keseluruhan tidak berpengaruh terhadap kinerja BLK 	1	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya hal yang menyebabkan penambahan jumlah penduduk, dan hal tersebut terjadi sepanjang tahun, namun pertambahannya tidak ekstrim 	3	Bisa dipantau dari data kependudukan di BPS, khususnya untuk wilayah Jawa Barat	2	6
E10	Lembaga pelatihan lain (pesaing) semakin agresif dalam mengembangkan mutu	<ul style="list-style-type: none"> - BLK harus meningkatkan mutu pelayanan, mutu pelatihan dan meperluas jaringan kerjasama - Berpengaruh terhadap 4 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), (c) dan (d) 	- 5	<ul style="list-style-type: none"> - Banyak pesaing bermunculkan, mengakibatkan masing-masing lembaga berusaha meningkatkan kualitasnya - Hal ini Sering terjadi 	4	Bisa dideteksi dari : <ul style="list-style-type: none"> - banyaknya pendaftar yang ingin mengikuti pelatihan - Bisa dideteksi dari banyaknya jumlah pelatihan (bertambah atau berkurang) - Survey Kepuasan pelanggan 	2	-40
E11	Hubungan dengan pemerintah daerah setempat	Berpengaruh terhadap kelancaran pengelolaan BLK dan perolehan data/informasi	1	<ul style="list-style-type: none"> - Karena milik pemerintah pusat, maka BLK ini sangat jarang berhubungan dengan pemerintah daerah setempat 	2	Meskipun bisa dikatakan sangat jarang berhubungan, namun jika berhubungan, maka kemungkinan besar akan segera diketahui	2	4

Tabel 3.10 (Sambungan)

FAKTOR EKSTERNAL	Effect	SEV ((-5) sd 5)	Sebab terjadi	OCC (1-5)	Detection	DET (1-5)	RPN	
E12	Kesempatan kerjasama penempatan tenaga kerja	- BLK perlu meningkatkan kinerja dan mutunya - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b) dan (d)	4	- Kerjasama penempatan sangat terbuka karena jika bekerjasama dengan BLK maka akan mempermudah pengguna tenaga kerja untuk memperoleh tenaga kerja terampil, yang sudah dilatih di BLK - Hal ini sering terjadi di BLK	4	- Bisa diketahui dari program TNA yang dilakukan oleh BLK - Mempertahankan dan meningkatkan hubungan jejaring yang sudah terjalin	2	32
E13	Makin maraknya calo tenaga kerja dan masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap mekanisme antar kerja dan prosedur yang benar	- Bisa terjadi, siswa yang sudah mengikuti pelatihan di BLK dan menunggu untuk ditempatkan, "dimanfaatkan" oleh calo tenaga kerja, karena penempatan tenaga kerja oleh BLK, tidak dipungut bayaran - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (d)	-2	- Hal tersebut bisa terjadi karena adanya oknum yang hendak mengambil keuntungan dari program yang dilaksanakan oleh BLK - Hal demikian untuk saat ini sangat jarang terjadi, karena pelatihan hanya akan dibuka dan dilaksanakan jika penempatan peserta pelatihan sudah jelas	2	- Terdeteksi jika siswa yang bersangkutan melapor kepada pihak BLK	3	-12
E14	Kesempatan kerjasama diklat dengan instansi lain	- Saat penting karena BLK perlu meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), dan (d)	4	- Adanya kesadaran manajemen BLK untuk meningkatkan kualitas SDM dan kualitas pelatihan BLK - Hal ini terjadi sepanjang tahun, karena BLK sudah memiliki anggaran untuk pengembangan SDM	4	- Adanya matix kompetensi pegawai, yang menunjukkan pelatihan yang sudah diikuti oleh SDM BLK dan yang belum diikuti	2	32
E15	Dukungan lintas sektoral, LSM serta peran serta masyarakat dalam pelaksanaan program	- Berpengaruh untuk mengembangkan jaringan kerjasama BLK, baik untuk pelatihan maupun penempatan - Berpengaruh terhadap 1 dari 4 misi BLK, yaitu misi (d)	2	- Kadang kala terjadi karena kepedulian LSM, serta masyarakat yang berupaya mewujudkan kualitas layanan BLK yang lebih	3	- Adanya program TNA yang dilakukan BLK - Sikap proaktif BLK untuk memperoleh dukungan	2	12
E16	Bantuan luar negeri untuk peralatan	- Bantuan luar negeri sangat bermanfaat bagi pengembangan sarana dan prasarana BLK - Berpengaruh terhadap 3 dari 4 misi BLK, yaitu misi (a), (b), dan (c)	4	- Keinginan pihak LN untuk mengembangkan jaringan di Indonesia. - Hal ini kadang kala terjadi	3	- Bisa diketahui sebelumnya karena pihak donatur akan memberikan informasi awal - BLK bisa mengajukan proposal bantuan	2	24

3.6.3 Martix SWOT

Berdasarkan identifikasi peluang dan tantangan yang diperoleh dari hasil analisis eksternal serta identifikasi kekuatan dan kelemahan dari hasil analisis internal Balai Latihan Kerja, dapat dirumuskan strategi dengan pendekatan SWOT matriks, sebagaimana terlihat pada tabel 3.12 di bawah ini.

Tabel 3.12 Matriks SWOT Balai Latihan Kerja

INTERNAL	Kekuatan (Strength-S)	Kelemahan (Weakness-W)
EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan dana APBN yang menunjang kegiatan operasional untuk menyelenggarakan diklat 2. Program studi / kejuruan memiliki daya saing 3. Sudah memiliki ISO 9001:2008 sebagai standar mutu untuk melaksanakan pengelolaan kegiatan 4. Memiliki sumber daya manusia muda dengan latar belakang pendidikan yang potensial untuk dikembangkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem Informasi Manajemen yang masih terbatas 2. Budaya kerja yang masih rendah 3. Evaluasi/monitoring terhadap pelaksanaan kegiatan belum optimal 4. Pengembangan jaringan kerjasama dengan dunia industri dan masyarakat masih terbatas
Peluang (Opportunities-O)	SO Strategy	WO Strategy
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak angkatan kerja yang potensial untuk dilatih 2. Bantuan luar negeri untuk peralatan semakin meningkat. 3. Kesempatan kerjasama diklat dengan instansi lain semakin terbuka 4. Kesempatan kerjasama penempatan tenaga kerja dengan industri semakin terbuka 5. Kesadaran masyarakat akan kebutuhan keterampilan kerja semakin tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan (S1,S2,O1,O4) b. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA (S1, S2, O2,O4) c. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat (S1,O2) d. Meningkatkan kompetensi SDM (S1,S4,O2,O3) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat (O2,W1) b. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal (W2,W3,O4)
Tantangan (Threat-T)	ST Strategy	WT Strategy
<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat semakin kritis terhadap layanan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik sebagai perwujudan <i>Good Governance</i> 2. Tuntutan kompetensi dunia kerja semakin tinggi 3. Lembaga pelatihan lain (pesaing) semakin agresif dalam mengembangkan mutu 4. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri (S1,T2) b. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (S1,W1) c. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN (S1, T1) d. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat (S3,S4,T1,T2) e. Meningkatkan profesionalisme pegawai (S3,S4,T1,T2) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kepuasan pelanggan (W1,W3,T1) b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja (W4,T3) c. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan (W3,T1,T2,T3) d. Meningkatkan produktivitas SDM (W2,T1,T2)

3.7 Pemetaan Visi, Misi, Nilai Dasar Balai Latihan Kerja

Visi, misi dan nilai organisasi dapat dipetakan dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*, kedalam masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* tersebut. Pemetaan visi, misi dan nilai dasar tersebut akan membantu Balai Latihan Kerja dalam memahami kondisi organisasi sehingga memudahkan organisasi dalam menentukan strategi-strategi dalam kerangka *Balanced Scorecard*.

Adapun bentuk *Balanced Scorecards* untuk Balai Latihan Kerja yang merupakan organisasi publik adalah menggunakan *Balanced Scorecard* yang sudah dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik tersebut karena adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik. Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik, beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard* antara lain perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat dan perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan

3.7.1 Pemetaan Visi Organisasi

Visi Balai Latihan Kerja adalah mewujudkan “Balai Latihan Kerja sebagai *Center of Excellence*, *Center of Development* dan *Center of Empowerment* di bidang pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja”. Pemetaan visi organisasi kedalam empat persepektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 3.13 di bawah ini.

Tabel 3.13 Pemetaan Visi Organisasi dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Visi
Pelanggan	<i>Center of empowerment</i> dan Meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja
Kuangan	-
Proses Bisnis Internal	<i>Center of Development</i> dan <i>Center of Excellence</i>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Center of Excellence</i>

3.7.2 Pemetaan Misi Organisasi

Misi Balai Latihan Kerja adalah :

- a. Meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja

- b. Mengembangkan SDM pelatihan, program pelatihan dan manajemen pelatihan
- c. Melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi, Uji Kompetensi
- d. Memperluas jejaring kerjasama dengan lembaga pelatihan dan lembaga penempatan tenaga kerja.

Pemetaan misi organisasi ke dalam kerangka *Balanced Scorecard* dapat dilihat dalam Tabel 3.14 berikut ini.

Tabel 3.14 Pemetaan Misi Organisasi dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Misi
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja • Memperluas jejaring kerjasama dengan lembaga pelatihan dan lembaga penempatan tenaga kerja.
Keuangan	-
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi • Mengembangkan program pelatihan dan manajemen pelatihan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mengembangkan SDM pelatihan

3.7.3 Pemetaan Nilai Dasar Organisasi

Nilai dasar Balai Latihan Kerja adalah “Bersama kami mengembangkan kompetensi dan daya saing global”. Pemetaan nilai dasar tersebut kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 3.15 di bawah ini. Dan dari pemetaan tersebut, terlihat bahwa Balai Latihan Kerja belum menetapkan nilai dasar organisasi yang dapat dipetakan kedalam perspektif keuangan *Balanced Scorecard*.

Tabel 3.15 Pemetaan Nilai Dasar Organisasi dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Nilai Dasar
Pelanggan	Meningkatkan daya saing , menghasilkan tenaga kerja yang terlatih dan terampil yang memiliki keunggulan di dunia kerja.
Keuangan	-
Proses Bisnis Internal	Kerjasama , menjadi suatu tim kerja yang saling percaya dan saling membantu, memanfaatkan keahlian dan pengalaman yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja terbaik organisasi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mengembangkan kompetensi , Meningkatkan kemampuan SDM dalam hal pengetahuan, keterampilan/ kecakapan dan sikap

Dalam Tabel 3.16 berikut ini dijabarkan sasaran strategis Balai Latihan Kerja berdasarkan hasil analisis SWOT beserta pemetaannya dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 3.16 Pemetaan Strategi SWOT terhadap *Balanced Scorecard*

Strategi (SWOT)	Sasaran Strategi	Perspektif <i>Balanced Scorecards</i>
SO Strategy	a. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	Perspektif Pelanggan
	b. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	Perspektif Proses Bisnis Internal
	c. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	Perspektif Proses Bisnis Internal
	d. Meningkatkan kompetensi SDM	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
WO Strategy	a. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
	b. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
ST Strategy	a. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	Perspektif Pelanggan
	b. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	Perspektif Keuangan
	c. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	Perspektif Keuangan
	d. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	Perspektif Proses Bisnis Internal
	e. Meningkatkan profesionalisme pegawai	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
WT Strategy	a. Meningkatkan kepuasan pelanggan	Perspektif Pelanggan
	b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	Perspektif Pelanggan
	c. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	Perspektif Proses Bisnis Internal
	d. Meningkatkan produktivitas SDM	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Selanjutnya dari Tabel 3.16 diatas, diperoleh rancangan sasaran strategi berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.17 berikut ini:

Tabel 3.17 Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja

Perspektif <i>Balanced Scorecards</i>	Sasaran Strategi	Strategi (SWOT)
Perspektif Pelanggan	a. Meningkatkan kepuasan pelanggan	WT Strategy
	b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	WT Strategy
	c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	SO Strategy
	d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	ST Strategy
Perspektif Keuangan	a. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	ST Strategy
	b. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	ST Strategy
Perspektif Proses Bisnis Internal	a. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	SO Strategy
	b. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	SO Strategy
	c. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	ST Strategy
	d. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	WT Strategy
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Meningkatkan produktivitas SDM	WT Strategy
	b. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	WO Strategy
	c. Meningkatkan profesionalisme pegawai	ST Strategy
	d. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal	WO Strategy
	e. Meningkatkan kompetensi SDM	SO Strategy

3.8 Interpretive Structural Modeling

Tahap selanjutnya dalam membuat model *Balanced Scorecard* adalah membuat model pengembangan Balai Latihan Kerja dengan menggunakan *Interpretive Structural Modeling*. Variabel yang digunakan pada *Interpretive Structural Modeling* ini adalah sasaran-sasaran strategis yang sudah diidentifikasi pada sub bab sebelumnya. Ada 15 variabel yang akan digunakan, yaitu:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan
2. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan
3. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan
4. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri

5. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)
6. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN
7. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA
8. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat
9. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat
10. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan
11. Meningkatkan produktivitas SDM
12. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat
13. Meningkatkan profesionalisme pegawai
14. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal
15. Meningkatkan kompetensi SDM

3.8.1 *Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)*

Pada tahap ini dibuat hubungan secara kontekstual antara variabel-variabel. Hubungan kontekstual pada *Structural Self-Interaction Matrix* diperoleh dari hasil *brainstorming* dengan responden yang dianggap ahli dalam strategi dan berwenang dalam mengambil keputusan di Balai Latihan Kerja. Hasil *brainstorming* sudah divalidasi dan hasil validasi bisa dilihat pada bagian lampiran. Hubungan antar variabel tersebut digambarkan dengan 4 simbol berikut ini:

- V = Variabel i akan membantu mencapai variabel j
- A = Variabel j akan membantu mencapai variabel i
- X = Kedua variabel i dan j saling mempengaruhi satu sama lain
- O = Variabel i dan j tidak berhubungan

Berdasarkan hubungan kontekstual tersebut tabel *Structural Self-Interaction Matrix* digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3.18 *Structural Self-Interaction Matrix*

Variabel	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V	X	V	V	
2	A	X	A	A	X	A	A	A	X	A	V	V	V		
3	A	X	A	A	X	A	A	A	A	A	V	V			
4	A	V	A	A	A	A	A	A	A	A	O				
5	A	X	A	A	X	A	A	A	A	A					
6	V	V	X	X	V	A	V	V	X						
7	A	O	A	A	X	A	V	A							
8	V	V	V	V	V	A	V								
9	A	A	A	A	A	A									
10	V	V	X	A	V										
11	A	V	X	A											
12	V	V	V												
13	A	X													
14	X														
15															

3.8.2 *Reachability Matrix*

Reachability Matrix merupakan proses transformasi dari *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM) kedalam bentuk matriks biner, dimana berlaku :

- Jika variabel (i,j) pada SSIM adalah V maka variabel (i,j) pada *Reachability Matrix* menjadi 1 dan variabel (j,i) menjadi 0
- Jika variabel (i,j) pada SSIM adalah A maka variabel (i,j) pada *Reachability Matrix* menjadi 0 dan variabel (j,i) menjadi 1
- Jika variabel (i,j) pada SSIM adalah X maka variabel (i,j) pada *Reachability Matrix* menjadi 1 dan variabel (j,i) menjadi 1
- Jika variabel (i,j) pada SSIM adalah O maka variabel (i,j) pada *Reachability Matrix* menjadi 0 dan variabel (j,i) menjadi 0

Dari Tabel SSIM 3.18 diatas setelah dirubah kedalam bentuk matriks biner akan didapat *Reachability Matrix* seperti ditunjukkan oleh tabel 3.19 berikut ini.

Tabel 3.19 *Reachability Matrix* Balai Latihan Kerja

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Driver Power
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
2	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	7
3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	5
4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14
7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	9
8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	13
9	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14
11	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	10
12	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14
13	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	12
14	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	8
15	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	11
Dependence	12	12	13	13	14	5	9	3	10	3	11	3	8	12	6	

3.8.3 Level Partisi dan *Canonical Matrix*

Pada tahap ini, dibuat partisi level melalui iterasi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menentukan *Reachability set*.

Reachability set adalah sebuah set dari seluruh elemen yang dapat dicapai dari elemen *i*. Pada tabel biner yang termasuk dalam *reachability set* adalah variabel *i* yang memiliki nilai biner 1.

- Menentukan *Antecedent set*

Variabel yang termasuk *antecedent set* adalah variabel itu sendiri dan variabel lain yang bisa membantu mencapainya. Pada tabel biner yang termasuk dalam *antecedent set* adalah variabel *j* yang memiliki nilai biner 1.

- Menentukan *Intersection set*

Intersection merupakan irisan variabel *reachability* dan variabel *antecedent* yang memiliki nilai biner 1, sudah dapat dilihat di tabel, yaitu variabel pada *reachability* dan *antecedent* yang sama.

- Menentukan level. Dimana hanya variabel yang memiliki satu *intersection*.

Dari *reachability matrix* sebelumnya dilakukan iterasi untuk membuat *canonical matrix*. Tabel 3.20 berikut ini adalah hasil iterasi 1 dari model ISM.

Tabel 3.20 Iterasi 1 Model ISM

Var.	Reachability	Antecedent	Intersection	Level
1	1,2,3,4,5	1,4,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	1,4	
2	2,3,4,5,7,11,14	1,2,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	2,7	
3	3,4,5,11,14	1,2,3,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	3,11,14	
4	1,4,14	1,2,3,4, 6,7,8,9,10,11,12,13,15	1,4	
5	5,11,14	1,2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	5,11,14	I
6	1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15	6,7,10,12,13	6,7,12,13	
7	1,2,3,4,5,6,7,9,11	2,6,7,8,10,11,12,13,15	2,6,7,11	
8	1,2,3,4,5,7,8,9,11,12,13,14,15	6,8,9	8,9	
9	1,2,3,4,5,9	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	9	
10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15	10,12,13	10,13	
11	1,2,3,4,5,7,9,11,13,14	2,3,5,6,7,8,10,11,12,13,15	2,3,5,7,11,13	
12	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15	6,8,12	6,12	
13	1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,13,14	6,8,10,11,12,13,14,15	6,10,11,13,14	
14	1,2,3,5,9,13,14,15	2,3,4,5,6,8,10,11,12,13,14,15	2,3,5,13,14,15	
15	1,2,3,4,5,7,9,11,13,14,15	6,8,10,12,14,15	14,15	

Dari tabel di atas, variabel 5 memiliki set variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 5, 11 dan 14. Oleh karena itu variabel 5, 11 dan 14 menjadi level I pada iterasi ke 1 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Kemudian iterasi ke-2 dapat dilihat pada Tabel 3.21 berikut ini.

Tabel 3.21 Iterasi 2 Model ISM

Var.	Reachability	Antecedent	Intersection	Level
1	1,2,3,4	1,4,6,7,8,9,10,12,13,15	1,4	
2	2,3,4,7	1,2,6,7,8,9,10,12,13,15	2,7	
3	3,4	1,2,3,6,7,8,9,10,12,13,15	3	
4	1,4	1,2,3,4, 6,7,8,9,10,12,13,15	1,4	II
6	1,2,3,4, 6,7,8,9,12,13,15	6,7,10,12,13	6,7,12,13	
7	1,2,3,4,6,7,9	2,6,7,8,10,12,13,15	2,6,7	
8	1,2,3,4,7,8,9,12,13,15	6,8,9	8,9	
9	1,2,3,4,9	6,7,8,9,10,12,13,15	9	
10	1,2,3,4,6,7,8,9,10,13, 15	10,12,13	10,13	
12	1,2,3,4,6,7,9,10,12,13,15	6,8,12	6,12	
13	1,2,3,4,6,7,9,10,13	6,8,10,12,13,15	6,10,13	
15	1,2,3,4,7,9,13,15	6,8,10,12,15	15	

Dari tabel iterasi ke-2 diatas, variabel 4 memiliki set variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 1 dan 4. Oleh karena itu variabel 1 dan 4 menjadi level II pada iterasi ke-2 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Iterasi berikutnya, yaitu iterasi ke-3 dapat dilihat pada Tabel 3.22 berikut ini.

Tabel 3.22 Iterasi 3 Model ISM

Var.	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
2	2,3,7	2,6,7,8,9,10,12,13,15	2,7	
3	3	2,3,6,7,8,9,10,12,13,15	3	III
6	2,3,6,7,8,9,12,13,15	6,7,10,12,13	6,7,12,13	
7	2,3,6,7,9	2,6,7,8,10,12,13,15	2,6,7	
8	2,3,7,8,9,12,13,15	6,8,9	8,9	
9	2,3,9	6,7,8,9,10,12,13,15	9	
10	2,3,6,7,8,9,10,13,15	10,12,13	10,13	
12	2,3,6,7,9,10,12,13,15	6,8,12	6,12	
13	2,3,6,7,9,10,13	6,8,10,12,13,15	6,10,13	
15	2,3,7,9,13,15	6,8,10,12,15	15	

Dari tabel iterasi ke-3 diatas, variabel 3 memiliki variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 3. Oleh karena itu variabel 3 menjadi level III pada iterasi ke-3 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Iterasi berikutnya, yaitu iterasi ke-4 dapat dilihat pada Tabel 3.23 berikut ini.

Tabel 3.23 Iterasi 4 Model ISM

Var.	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
2	2,7	2,6,7,8,9,10,12,13,15	2,7	IV
6	2,6,7,8,9,12,13,15	6,7,10,12,13	6,7,12,13	
7	2,6,7,9	2,6,7,8,10,12,13,15	2,6,7	
8	2,7,8,9,12,13,15	6,8,9	8,9	
9	2,9	6,7,8,9,10,12,13,15	9	
10	2,6,7,8,9,10,13,15	10,12,13	10,13	
12	2,6,7,9,10,12,13,15	6,8,12	6,12	
13	2,6,7,9,10,13	6,8,10,12,13,15	6,10,13	
15	2,7,9,13,15	6,8,10,12,15	15	

Dari tabel iterasi ke-4 diatas, variabel 2 memiliki set variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 2 dan 7. Oleh karena itu variabel 2 dan 7 menjadi level IV pada iterasi ke-4 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut

tidak diikutsertakan. Iterasi berikutnya, yaitu iterasi ke-5 dapat dilihat pada Tabel 3.24 berikut ini.

Tabel 3.24 Iterasi 5 Model ISM

<i>Var.</i>	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
6	6,8,9,12,13,15	6,10,12,13	6,12,13	
8	8,9,12,13,15	6,8,9	8,9	
9	9	6,8,9,10,12,13,15	9	V
10	6,8,9,10,13,15	10,12,13	10,13	
12	6,9,10,12,13,15	6,8,12	6,12	
13	6,9,10,13	6,8,10,12,13,15	6,10,13	
15	9,13,15	6,8,10,12,15	15	

Dari tabel iterasi ke-5 diatas, variabel 9 memiliki variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 9. Oleh karena itu variabel 9 menjadi level V pada iterasi ke-5 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Iterasi berikutnya, yaitu iterasi ke-6 dapat dilihat pada Tabel 3.25 berikut ini:

Tabel 3.25 Iterasi 6 Model ISM

<i>Var.</i>	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
6	6,8,12,13,15	6,10,12,13	6,12,13	
8	8,12,13,15	6,8	8	
10	6,8,10,13,15	10,12,13	10,13	
12	6,10,12,13,15	6,8,12	6,12	
13	6,10,13	6,8,10,12,13,15	6,10,13	VI
15	13,15	6,8,10,12,15	15	

Dari tabel iterasi ke-6 di atas, variabel 13 memiliki set variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 6, 10 dan 13. Oleh karena itu variabel 6, 10 dan 13 menjadi level VI pada iterasi ke-6 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Selanjutnya, iterasi ke-4 dapat dilihat pada Tabel 3.26 berikut ini.

Tabel 3.26 Iterasi 7 Model ISM

<i>Var.</i>	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
8	8,12,15	8	8	
12	12,15	8,12	12	
15	15	8,12,15	15	VII

Dari tabel iterasi ke-7 di atas, variabel 15 memiliki variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 15. Oleh karena itu variabel 15 menjadi level VII pada iterasi ke-7 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Iterasi berikutnya, yaitu iterasi ke-8 dapat dilihat pada Tabel 3.27 berikut ini.

Tabel 3.27 Iterasi Level 8 Model ISM

<i>Var.</i>	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
8	8,12	8	8	
12	12	8,12	12	VIII

Dari tabel iterasi ke-8 di atas, variabel 12 memiliki variabel *reachability* dan *intersection* yang sama, yaitu variabel 12. Oleh karena itu variabel 12 menjadi level VIII pada iterasi ke-8 dan pada iterasi selanjutnya variabel tersebut tidak diikutsertakan. Iterasi berikutnya, yaitu iterasi ke-9 dapat dilihat pada Tabel 3.28 berikut ini.

Tabel 3.28 Iterasi 9 Model ISM

<i>Var.</i>	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
8	8	8	8	IX

Pada Iterasi ke-9 hanya ada satu variabel, yaitu variabel 8. Oleh karena itu variabel tersebut menjadi level IX pada iterasi ke-9. Keseluruhan iterasi ditampilkan dalam Tabel 3.29 *Final Reachability Matrix* berikut ini.

Tabel 3.29 *Final Reachability Matrix*

<i>Var.</i>	<i>Reachability</i>	<i>Antecedent</i>	<i>Intersection</i>	<i>Level</i>
5	5,11,14	1,2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	5,11,14	I
4	1,4	1,2,3,4, 6,7,8,9,10,12,13,15	1,4	II
3	3	2,3,6,7,8,9,10,12,13,15	3	III
2	2,7	2,6,7,8,9,10,12,13,15	2,7	IV
9	9	6,8,9,10,12,13,15	9	V
13	6,10,13	6,8,10,12,13,15	6,10,13	VI
15	15	8,12,15	15	VII
12	12	8,12	12	VIII
8	8	8	8	IX

Setelah dilakukan partisi level, tahap selanjutnya adalah membuat *canonical matrix (lower triangular format)* dengan menyusun variabel berdasarkan level

yang ada pada tabel *reachability matrix* final. *Canonical Matrix* ini akan membantu dalam pembuatan *diagraph structural model*. *Canonical Matrix* yang sudah disusun dapat dilihat pada Tabel 3.30 berikut ini :

Tabel 3.30 *Canonical Matrix*

Variabel	5	11	14	4	1	3	2	7	9	6	10	13	15	12	8	<i>Driver Power</i>	<i>Level</i>
5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	I
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	10	I
14	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	8	I
4	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	II
1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	II
3	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	III
2	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	7	IV
7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	9	IV
9	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	6	V
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	14	VI
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14	VI
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	12	VI
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	11	VII
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	14	VIII
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	13	IX
<i>Dependence</i>	14	11	12	13	12	13	12	9	10	5	3	8	6	3	3		

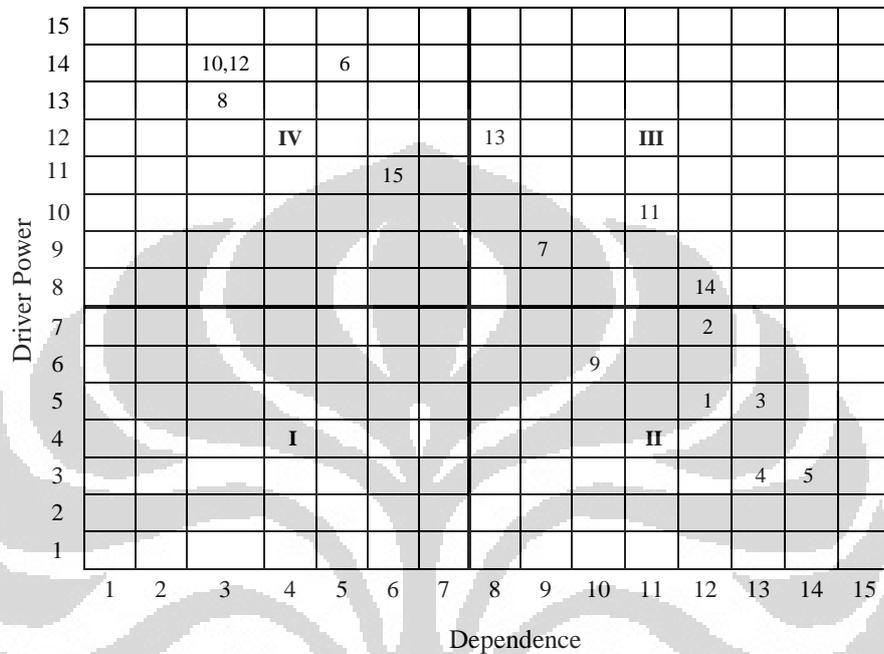
3.8.4 *Driver Power Dependence Matrix*

Tahap selanjutnya adalah mengklasifikasikan variabel kunci yang penting untuk mengembangkan sistem. Variabel-variabel tersebut dibagi menjadi 4 bagian, yaitu :

1. Bagian I adalah *Autonomous*, terdiri dari variabel yang memiliki nilai *Driver Power* yang lemah dan *Dependence* lemah. Variabel ini memiliki hubungan yang lemah dalam sistem tersebut dan memiliki sedikit hubungan dengan variabel lainnya.
2. Bagian II adalah *Dependent*, terdiri dari variabel *Driver Power* yang memiliki nilai rendah, tetapi memiliki nilai *Dependence* yang tinggi.
3. Bagian III adalah *Linkage*, terdiri dari variabel yang memiliki hubungan dalam sistem. Mempunyai nilai kuat dalam *Driver Power* dan *Dependence*. Variabel ini memiliki efek terhadap variabel lain, demikian pula sebaliknya.

4. Bagian IV adalah *Independent*, terdiri dari variabel *independent* yang memiliki nilai *Driver Power* tinggi, namun nilai *Dependence* rendah.

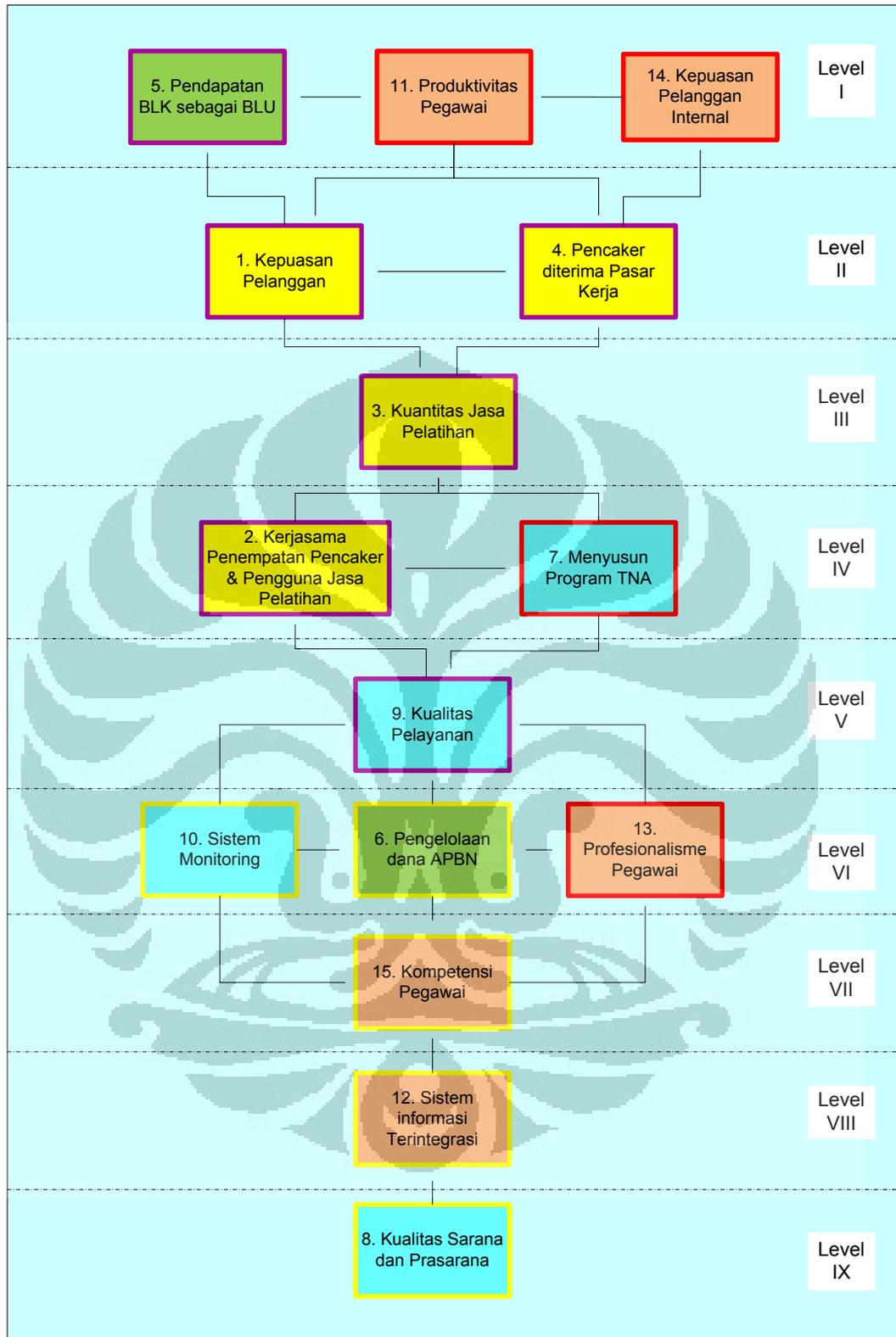
Driver Power dan *Dependence* dari variabel-variabel digambarkan pada gambar *Driver Power Dependence Matrix* di bawah ini :



Gambar 3.3 *Driver Power Dependence Matrix*

3.8.5 Kerangka Model Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja

Dari hasil pengolahan data *Structural Self-Interaction Matrix* dan *Reachability Matrix* selanjutnya dibuat Kerangka Model Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja. Kerangka model ISM tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini.



Gambar 3.4 Model ISM untuk Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja

3.9 Penentuan Bobot Sasaran Starategis Menggunakan Metode ANP (*Analytic Network Process*)

Tahap berikutnya setelah diperoleh model ISM untuk sasaran strategi Balai Latihan Kerja adalah penentuan bobot sasaran strategi tersebut. Penentuan bobot masing-masing sasaran strategi dilakukan dengan menggunakan metode ANP (*Analytic Network Process*). Tahapan penentuan bobot sasaran strategi dibagi menjadi :

- Penentuan kriteria utama dan sub kriteria berdasarkan pemetaan strategi hasil analisis SWOT ke dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*
- Penentuan keterkaitan antar sasaran strategi dengan menggunakan hasil pengolahan data *Interpretive Structural Modeling*
- Pembobotan sasaran strategi dengan menggunakan metode ANP

3.9.1. Pemilihan Responden Ahli

Metode ANP (*Analytic Network Process*) mengharuskan penilaian dari orang yang ahli/*expert* di bidangnya, maka responden penelitian ini adalah responden yang dianggap ahli dalam hal strategi dan pengelolaan Balai Latihan Kerja. Yang dianggap responden ahli disini adalah yang telah berpengalaman dan bidang kerjanya dan berkecimpung dalam hal strategi serta memiliki wewenang untuk mengambil keputusan di Balai Latihan Kerja. Berikut ini adalah data responden untuk kuesioner tahap 3:

Tabel 3.31 Profil Responden Penelitian

Nomor Responden	Nama Responden	Pendidikan	Pengalaman Kerja
1	Responden 1	Magister Science	32 Tahun
2	Responden 2	Magister Management	25 Tahun
3	Responden 3	Magister Management	24 Tahun
4	Responden 4	Magister Science	25 Tahun

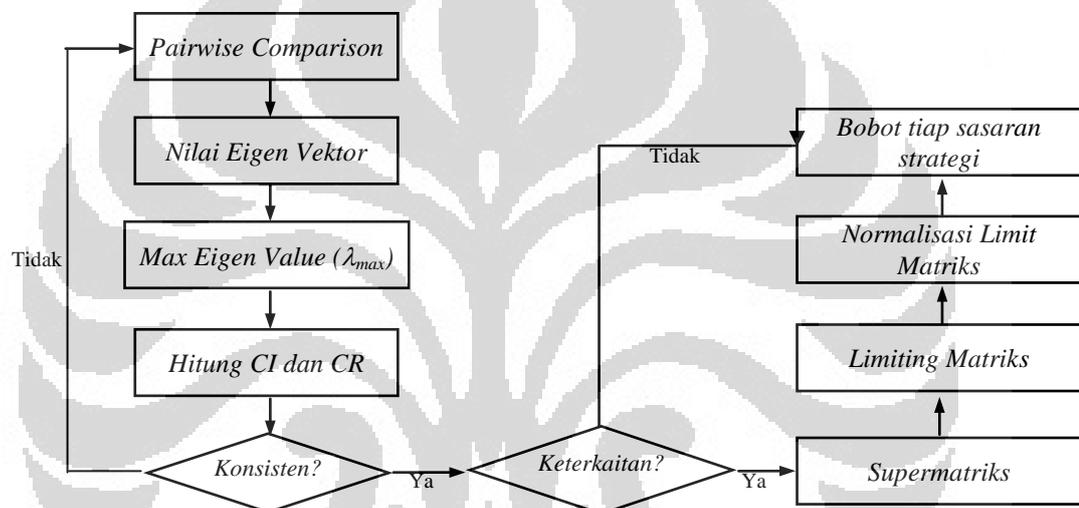
3.9.2. Penentuan Prioritas Sasaran Startegi

Langkah-langkah dalam menentukan bobot sasaran strategi adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kelompok/*cluster*/kriteria beserta sub kriteria. Sasaran strategi yang diperoleh dari pemetaan strategi hasil analisis SWOT dikelompokkan ke dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tiap perspektif dalam rancangan *Balanced Scorecard* dinyatakan sebagai kriteria, sedangkan sasaran strategi yang terdapat pada tiap perspektif *Balanced Scorecards* dinyatakan sebagai sub kriteria.
2. Kriteria dan sub kriteria yang diperoleh dari analisis SWOT adalah:
 - 1) Perspektif Pelanggan
 - a. Meningkatkan kepuasan pelanggan
 - b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan
 - c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan
 - d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri
 - 2) Perspektif Keuangan
 - a. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)
 - b. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN
 - 3) Perspektif Proses Bisnis Internal
 - a. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA
 - b. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat
 - c. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat
 - d. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan
 - 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - a. Meningkatkan produktivitas SDM
 - b. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat
 - c. Meningkatkan profesionalisme pegawai
 - d. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal
 - e. Meningkatkan kompetensi SDM

3.9.3. Algoritma Perhitungan Bobot dengan *Analytic Network Process*

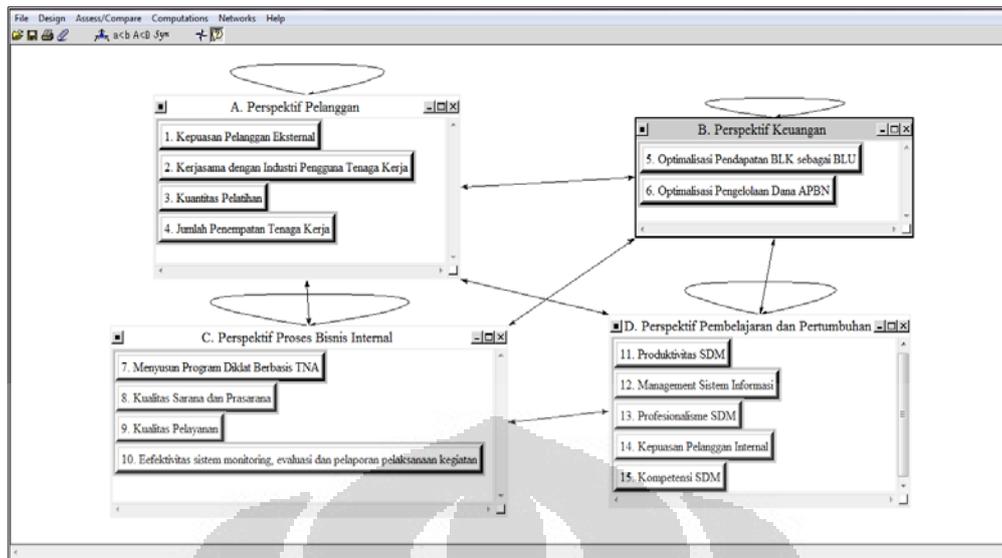
Dengan teridentifikasinya sasaran strategi yang akan menjadi model *strategy map* dan model dalam konteks ANP, maka dilakukan pembobotan menggunakan ANP. Algoritma perhitungan pembobotan yang dilakukan dimulai dari data dengan bentuk *pairwise comparison* sampai dengan dihasilkan tiap bobot sasaran strateginya. Detail algoritma ditunjukkan pada Gambar 3.5. Data yang digunakan adalah hasil kuesioner dengan bentuk perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang disebarakan kepada pihak manajemen Balai Latihan Kerja yang kompeten.



Gambar 3.5 Algoritma Perhitungan Bobot dengan ANP

3.9.4. Pembuatan Konstruksi Model *Analytic Network Process*

Model penentuan bobot sasaran stategis dibuat dengan mempertimbangkan kriteria dan sub kriteria terpilih. Dalam pembentukan model ini diidentifikasi adanya hubungan ketergantungan antar sub kriteria dalam satu kelompok (*interdependency*) atau antar kelompok (*outerdependency*). Penentuan saling ketergantungan tersebut dapat dilihat dari pengolahan data yang sudah di validasi dengan model ISM pada tahap sebelumnya. Data dari matrik keterkaitan tersebut, kemudian akan membentuk suatu model yang dapat diilustrasikan pada Gambar 3.6 berikut.



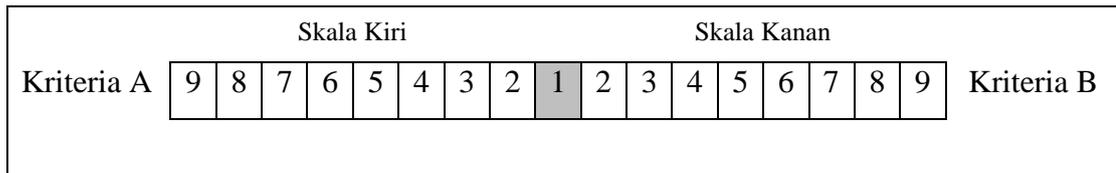
Gambar 3.6 Model ANP Penentuan Bobot Sasaran Strategi

3.9.5. Pembobotan Sasaran Strategi

Pada tahap ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Responden diminta untuk memberikan bobot sasaran strategi yang telah menunjukkan keterkaitan dengan mengisi kuesioner perbandingan berpasangan (contoh kuesioner terlampir). Hasil dari perbandingan berpasangan ini yang akan digunakan untuk menentukan bobot dari masing-masing sasaran strategi.

Untuk keperluan perbandingan berpasangan, dibuat kuesioner perbandingan berpasangan yang diisi oleh responden. Responden diminta untuk melakukan perbandingan antar sasaran strategi dengan memilih skala nilai tingkat kepentingan dari 1 sampai dengan 9. Skala perbandingan dalam kuesioner perbandingan berpasangan ditunjukkan oleh gambar 3.7. Dalam membandingkan dua kriteria/sub kriteria, skala perbandingan terbagi menjadi dua dengan aturan pengisian sebagai berikut :

1. Skala perbandingan sebelah kiri dipilih jika kriteria/sub kriteria bagian ini memiliki tingkat kepentingan yang lebih dari sebelah kanan.
2. Skala perbandingan sebelah kanan dipilih jika kriteria/sub kriteria bagian ini memiliki tingkat kepentingan yang lebih dari sebelah kiri.
3. Angka 1, ditengah dipilih jika tingkat kedua kriteria/sub kriteria memiliki kepentingan yang sama



Gambar 3.7 Skala Perbandingan dalam Kuesioner Perbandingan Berpasangan

Setelah perbandingan berpasangan antar kriteria dibuat, maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks kelompok (*cluster matrix*). Matriks kelompok untuk model ini dapat dilihat pada Tabel 3.32 berikut ini.

Tabel 3.32 Matriks kelompok untuk perspektif *Balanced Scorecard*

Cluster Node Labels	A. Perspektif Pelanggan	B. Perspektif Keuangan	C. Perspektif Proses Bisnis Internal	D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
A. Perspektif Pelanggan	0.530991	0.457548	0.194364	0.279613
B. Perspektif Keuangan	0.117183	0.252810	0.276630	0.304918
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	0.177331	0.157542	0.281415	0.116179
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.174495	0.132101	0.247590	0.299290

Done

3.9.6. Pembuatan Supermatriks

Super Matriks terdiri dari 3 macam, yaitu supermatriks tak tertimbang (*unweighted supermatriks*), supermatriks tertimbang (*weighted supermatriks*) dan *limiting supermatriks*. Supermatriks dibuat berdasarkan data hasil perbandingan berpasangan antar kelompok/kriteria.

- a. *Unweighted supermatrix*/Supermatriks tak tertimbang merupakan bobot nilai lokal yang tidak memperhitungkan adanya perbandingan antar kluster. Diperoleh dengan cara memasukkan nilai bobot (*eigenvectors*) ke dalam matriks yang sesuai dengan selnya. Supermatriks tak tertimbang dapat dilihat pada Tabel 3.33

- b. *Weighted supermatrix*/Supermatriks tertimbang merupakan bobot nilai lokal yang memperhitungkan adanya perbandingan antar kluster. Diperoleh dengan cara nilai matriks kelompok digunakan untuk memberi bobot supermatriks tak tertimbang. Cara untuk memberi bobot tersebut adalah dengan mengalikan nilai di sel matriks kelompok dengan nilai di setiap sel supermatriks tak tertimbang. *Weighted supermatrix* dapat dilihat pada Tabel 3.34
- c. *Limiting supermatrix*/Supermatriks limit merupakan hasil iterasi perkalian *weighted supermatriks* dengan dirinya sendiri hingga diperoleh nilai yang sama setiap barisnya. *Limiting supermatrix* dapat dilihat pada Tabel 3.35

Tabel 3.33 *Unweighted Supermatrix*

	1. Kepu~	2. Kerj~	3. Kuan~	4. Jum~	5. Opti~	6. Opti~	7. Meny~	8. Kual~
1. Kepu~	0.00000	1.00000	0.79740	0.57320	0.58930	0.00000	0.00000	0.00000
2. Kerj~	0.00000	0.00000	0.20260	0.16155	0.17012	0.00000	1.00000	0.00000
3. Kuan~	0.00000	0.00000	0.00000	0.26525	0.24058	0.00000	0.00000	0.00000
4. Jum~	1.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
5. Opti~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
6. Opti~	1.00000	1.00000	1.00000	1.00000	1.00000	0.00000	1.00000	1.00000
7. Meny~	0.10911	0.12250	0.08356	0.37671	0.08449	0.45682	0.00000	0.00000
8. Kual~	0.27939	0.29100	0.31252	0.19195	0.32716	0.00000	0.73053	0.00000
9. Kual~	0.44778	0.42095	0.43868	0.33064	0.41022	0.00000	0.00000	0.00000
10. Eef~	0.16372	0.16555	0.16524	0.10070	0.17813	0.54318	0.26947	1.00000
11. Pro~	0.13743	0.13211	0.10890	0.12110	0.11327	0.00000	0.22662	0.00000
12. Man~	0.14590	0.28688	0.16198	0.37738	0.21252	0.50000	0.22149	0.00000
13. Pro~	0.24571	0.21547	0.27445	0.25319	0.22756	0.50000	0.24871	0.00000
14. Kep~	0.09969	0.08912	0.07234	0.00000	0.08968	0.00000	0.00000	0.00000
15. Kom~	0.37128	0.27642	0.38233	0.24832	0.35697	0.00000	0.30318	0.00000

Tabel 3.33 (Sambungan)

	9. Kual~	10. Eef~	11. Pro~	12. Man~	13. Pro~	14. Kep~	15. Kom~
1. Kepu~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
2. Kerj~	0.00000	0.00000	0.76324	0.00000	0.00000	0.17012	0.00000
3. Kuan~	0.00000	0.00000	0.23676	0.00000	0.00000	0.58929	0.00000
4. Jum~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.24058	0.00000
5. Opti~	0.00000	0.00000	0.58578	0.00000	0.00000	0.62712	0.00000
6. Opti~	1,00000	0.00000	0.41422	1,00000	1,00000	0.37288	1,00000
7. Meny~	0.16898	0.00000	0.33002	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
8. Kual~	0.37758	0.00000	0.39246	1,00000	0.41421	0.54321	0.73053
9. Kual~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
10. Eef~	0.45344	0.00000	0.27752	0.00000	0.58579	0.45679	0.26947
11. Pro~	0.11966	0.00000	0.00000	0.00000	0.20676	0.21610	0.00000
12. Man~	0.15780	0.41418	0.33001	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
13. Pro~	0.21303	0.58582	0.27752	0.00000	0.00000	0.25955	0.00000
14. Kep~	0.11549	0.00000	0.00000	0.00000	0.25680	0.00000	1,00000
15. Kom~	0.39402	0.00000	0.39247	0.00000	0.53644	0.52435	0.00000

Tabel 3.34 *Weighted Supermatrix*

	1. Kepu~	2. Kerj~	3. Kuan~	4. Jum~	5. Opti~	6. Opti~	7. Meny~	8. Kual~
1. Kepu~	0.00000	0.53099	0.42341	0.30436	0.26963	0.00000	0.00000	0.00000
2. Kerj~	0.00000	0.00000	0.10758	0.08578	0.07784	0.00000	0.19436	0.00000
3. Kuan~	0.00000	0.00000	0.00000	0.14085	0.11008	0.00000	0.00000	0.00000
4. Jum~	0.53099	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
5. Opti~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
6. Opti~	0.11718	0.11718	0.11718	0.11718	0.25281	0.00000	0.27663	0.49571
7. Meny~	0.01935	0.02172	0.01482	0.06680	0.01331	0.24847	0.00000	0.00000
8. Kual~	0.04954	0.05160	0.05542	0.03404	0.05154	0.00000	0.20558	0.00000
9. Kual~	0.07941	0.07465	0.07779	0.05863	0.06463	0.00000	0.00000	0.00000
10. Eef~	0.02903	0.02936	0.02930	0.01786	0.02806	0.29545	0.07583	0.50429
11. Pro~	0.02398	0.02305	0.01900	0.02113	0.01496	0.00000	0.05611	0.00000
12. Man~	0.02546	0.05006	0.02826	0.06585	0.02807	0.22804	0.05484	0.00000
13. Pro~	0.04287	0.03760	0.04789	0.04418	0.03006	0.22804	0.06158	0.00000
14. Kep~	0.01740	0.01555	0.01262	0.00000	0.01185	0.00000	0.00000	0.00000
15. Kom~	0.06479	0.04823	0.06671	0.04333	0.04716	0.00000	0.07507	0.00000

Tabel 3.34 (Sambungan)

	9. Kual~	10. Eef~	11. Pro~	12. Man~	13. Pro~	14. Kep~	15. Kom~
1. Kepu~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
2. Kerj~	0.00000	0.00000	0.21341	0.00000	0.00000	0.04757	0.00000
3. Kuan~	0.00000	0.00000	0.06620	0.00000	0.00000	0.16477	0.00000
4. Jum~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.06727	0.00000
5. Opti~	0.00000	0.00000	0.17862	0.00000	0.00000	0.19122	0.00000
6. Opti~	0.34337	0.00000	0.12630	0.72411	0.42327	0.11370	0.42327
7. Meny~	0.05903	0.00000	0.03834	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
8. Kual~	0.13189	0.00000	0.04560	0.27590	0.06680	0.06311	0.11782
9. Kual~	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
10. Eef~	0.15839	0.00000	0.03224	0.00000	0.09447	0.05307	0.04346
11. Pro~	0.03677	0.00000	0.00000	0.00000	0.08590	0.06468	0.00000
12. Man~	0.04850	0.41418	0.09877	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
13. Pro~	0.06547	0.58582	0.08306	0.00000	0.00000	0.07768	0.00000
14. Kep~	0.03549	0.00000	0.00000	0.00000	0.10669	0.00000	0.41546
15. Kom~	0.12109	0.00000	0.11746	0.00000	0.22287	0.15693	0.00000

Tabel 3.35 *Limiting Supermatrix*

	1. Kepu~	2. Kerj~	3. Kuan~	4. Jum~	5. Opti~	6. Opti~	7. Meny~	8. Kual~
1. Kepu~	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449
2. Kerj~	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249
3. Kuan~	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125
4. Jum~	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563
5. Opti~	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122
6. Opti~	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905
7. Meny~	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538
8. Kual~	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189
9. Kual~	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614
10. Eef~	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724
11. Pro~	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110
12. Man~	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301
13. Pro~	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986
14. Kep~	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898
15. Kom~	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227

Tabel 3.35 (Sambungan)

	9. Kual~	10. Eef~	11. Pro~	12. Man~	13. Pro~	14. Kep~	15. Kom~
1. Kepu~	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449	0.02449
2. Kerj~	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249	0.02249
3. Kuan~	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125	0.01125
4. Jum~	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563	0.01563
5. Opti~	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122	0.01122
6. Opti~	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905	0.24905
7. Meny~	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538	0.06538
8. Kual~	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189	0.07189
9. Kual~	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614	0.00614
10. Eef~	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724	0.13724
11. Pro~	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110	0.02110
12. Man~	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301	0.12301
13. Pro~	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986	0.14986
14. Kep~	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898	0.03898
15. Kom~	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227	0.05227

3.9.7. Bobot Akhir

Nilai bobot akhir didapat dari *Limiting Supermatrix* pada Tabel 3.29. Selanjutnya dilakukan normalisasi berdasarkan kelompok, sehingga nilai total prioritas pada masing-masing kelompok berjumlah 1. Nilai bobot akhir dapat dilihat pada Tabel 3.36 berikut :

Tabel 3.36 Bobot Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja

Cluster	Name	Bobot Lokal	Bobot Global	Rank
Perspektif Pelanggan (0.073859)	1. Kepuasan Pelanggan	0.33156	0.024489	9
	2. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	0.30450	0.022490	10
	3. Kuantitas Pelatihan	0.15238	0.011255	13
	4. Jumlah Penempatan Tenaga Kerja	0.21155	0.015625	12
Perspektif Keuangan (0.260272)	5. Optimalisasi Pendapatan BLK sebagai BLU	0.04312	0.011222	14
	6. Optimalisasi Pengelolaan Dana APBN	0.95688	0.249050	1
Perspektif Proses Bisnis Internal (0.280641)	7. Menyusun Program Diklat Berbasis TNA	0.23295	0.065376	6
	8. Kualitas Sarana dan Prasarana	0.25616	0.071888	5
	9. Kualitas Pelayanan	0.02188	0.006140	15
	10. Eefektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	0.48901	0.137237	3
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (0.385227)	11. Produktivitas SDM	0.05479	0.021105	11
	12. Management Sistem Informasi	0.31933	0.123013	4
	13. Profesionalisme SDM	0.38902	0.149860	2
	14. Kepuasan Pelanggan Internal	0.10117	0.038975	8
	15. Kompetensi SDM	0.13570	0.052274	7

Kemudian, dari Tabel 3.36 diatas, sasaran strategi diurutkan berdasarkan bobot nilai terbesar. Bobot sasaran strategi berdasarkan peringkat ditunjukkan pada tabel 3.37 berikut ini.

Tabel 3.37 Bobot Sasaran Strategi Berdasarkan Peringkat

Rank	Name	Bobot Global
1	6. Optimalisasi Pengelolaan Dana APBN	0.24905
2	13. Profesionalisme SDM	0.14986
3	10. Eefektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	0.13724
4	12. Management Sistem Informasi	0.12301
5	8. Kualitas Sarana dan Prasarana	0.07189
6	7. Menyusun Program Diklat Berbasis TNA	0.06538
7	15. Kompetensi SDM	0.05227
8	14. Kepuasan Pelanggan Internal	0.03898
9	1. Kepuasan Pelanggan External	0.02449
10	2. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	0.02249
11	11. Produktivitas SDM	0.02111
12	4. Jumlah Penempatan Tenaga Kerja	0.01563
13	3. Kuantitas Pelatihan	0.01126
14	5. Optimalisasi Pendapatan BLK sebagai BLU	0.01122
15	9. Kualitas Pelayanan	0.00614

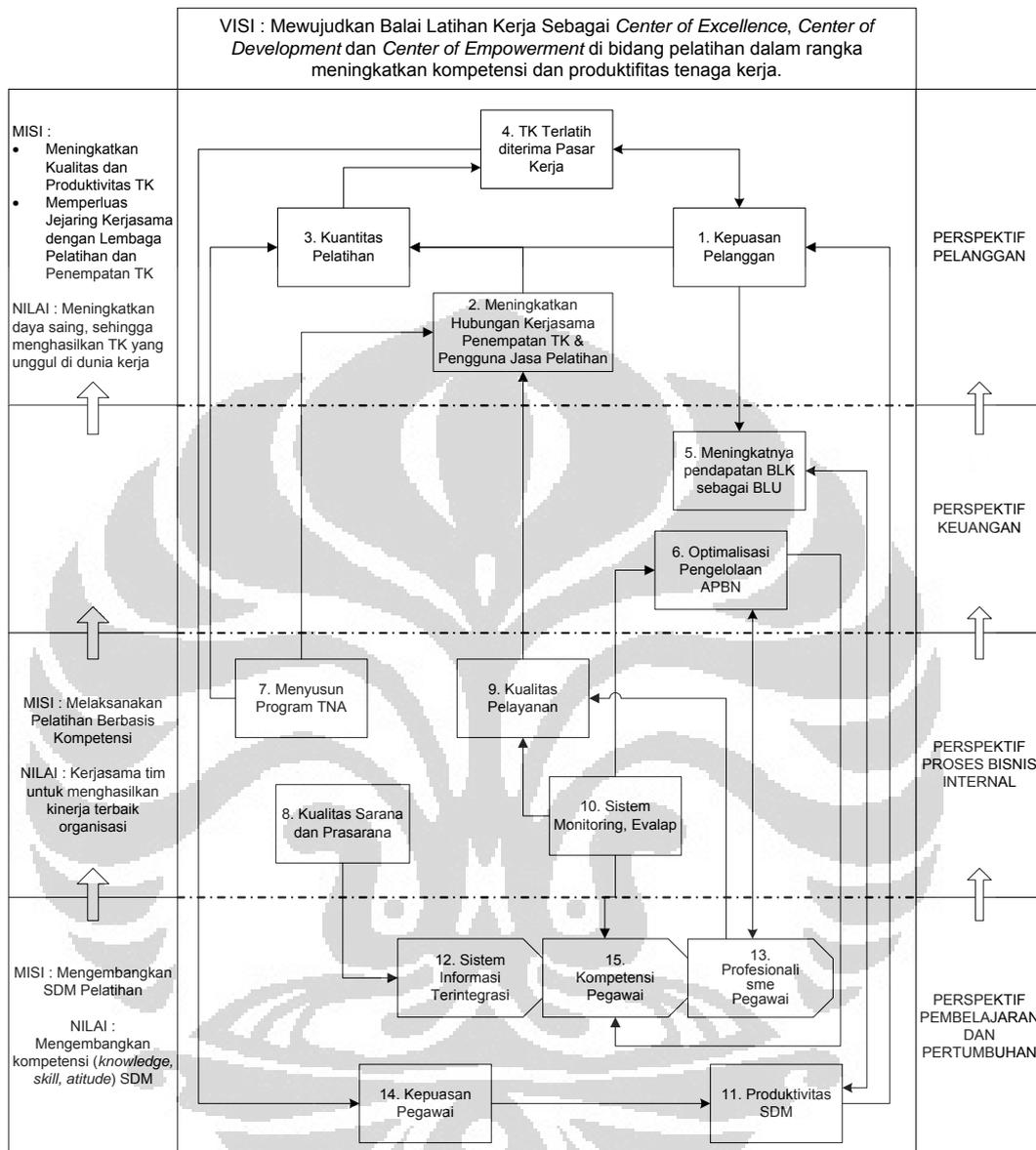
3.10 Model *Balanced Scorecard*

Pada sub bab sebelumnya sudah dilakukan penghitungan bobot dari masing-masing sasaran strategi dengan menggunakan *Analytic Network Process (ANP)*, kemudian tahap selanjutnya adalah membuat model *Balanced Scorecards*.

3.10.1 *Strategy Maps*

Strategy Maps menyediakan sebuah rancang bangun untuk mengintegrasikan semua strategi dan operasi dari berbagai unit yang tersebar dalam lingkup organisasi. Setelah sasaran-sasaran strategis tersebut didefinisikan pada perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran tersebut kemudian dituangkan dalam penyusunan *strategy maps*. *Strategy maps* adalah *framework* atau arsitektur untuk mendiskripsikan dan mengatur strategi. *Strategy maps* yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 3.7 yang menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat di antara keempat

perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Gambar 3.7 akan dijelaskan lebih rinci di bagian analisa.



Gambar 3.7 *Strategy Map* Balai Latihan Kerja

3.10.2 Lag Indikator (*Outcome Measure*) dan Lead Indikator (*Performance Driver Measure*)

Sasaran strategis yang dijabarkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian strategi, yaitu:

3. Lag Indikator (*outcome measure* / ukuran hasil), yaitu ukuran hasil ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian strategik.
4. Lead Indikator (*performance driver measure* / ukuran pemacu kinerja), yaitu ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian hasil. Ukuran pemacu kinerja ini menunjukkan seberapa efektif *inisiatif strategic* pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik.

Keberhasilan pencapaian strategi ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil yang diperlukan pemacu kinerja ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Hasil yang telah dicapai oleh Balai Latihan Kerja yang diukur dalam indikator kinerja, kemudian dibandingkan dengan asumsi target maupun target yang sudah ditetapkan.

1) Perspektif Pelanggan

Setiap organisasi atau perusahaan berusaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya, maka akan terbangun loyalitas pelanggan terhadap organisasi atau perusahaan tersebut, yang akan sangat berpengaruh terhadap tumbuh kembang organisasi. Tabel 3.38 berikut merupakan *Lag* dan *Lead Indicator* serta target yang ingin dicapai organisasi untuk sasaran strategis perspektif pelanggan

Tabel 3.38 *Lag* dan *Lead Indicator* Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	<i>Lag Indicators</i>	<i>Lead Indicators</i>	Ukuran	Target
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan (umpan balik pelanggan)	Keluhan pelanggan yang tercatat pada buku keluhan pelanggan, kotak saran dan hasil evaluasi	Kasus/bulan	3*
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Survey Kepuasan pelanggan	Persentase	84%
Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja	Jumlah kerjasama pelatihan (baru)	Peningkatan kerjasama pelatihan (baru)	Numerik	10*
	Jumlah kerjasama penempatan (baru)	Peningkatan kerjasama penempatan (baru)	Numerik	10*
Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	Jumlah pelatihan swadana dan paket dari dana APBN yang telah diselenggarakan	Bertambahnya pelatihan swadana dan reguler (peningkatan promosi)	Numerik (Paket)	130*
			Numerik (siswa)	2100*
Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	Jumlah peserta pelatihan pencari kerja yang diterima pasar kerja	Peningkatan kualitas lulusan	Persentase	85%

* Asumsi target berdasarkan pencapaian tahun sebelumnya

2) Perspektif Keuangan

Lag dan *Lead Indicator* serta target yang ditetapkan dari tiap sasaran strategis pada perspektif keuangan dapat dilihat pada tabel 3.39 di bawah ini.

Tabel 3.39 *Lag* dan *Lead Indicator* Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	<i>Lag Indicators</i>	<i>Lead Indicators</i>	Ukuran	Target
Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	Jumlah pendapatan BLK sebagai BLU	Peningkatan pemasaran dan promosi	Persentase	Rp
Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	Tingkat penyerapan dana APBN (efisiensi anggaran)	Kecermatan pengelolaan kegiatan	Persentase	5%*
	Pelaksanaan Kegiatan		Persentase	100%

* Asumsi target berdasarkan pencapaian tahun sebelumnya

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal diidentifikasi proses-proses yang dapat meningkatkan proses-proses yang terdapat pada Balai Latihan Kerja. Tabel 3.40 berikut ini adalah *Lag* dan *Lead Indicator* serta target dari sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal.

Tabel 3.40 *Lag* dan *Lead Indicator* Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	<i>Lag Indicators</i>	<i>Lead Indicators</i>	Ukuran	Target
Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	Jumlah pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan program hasil TNA	Melaksanakan TNA	Numerik	35*
Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	Rasio pengajuan perbaikan peralatan dengan jumlah alat yang diperbaiki	Ketersediaan anggaran pemeliharaan/ perbaikan sarana prasarana	Rasio	1*
Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	Waktu penyelesaian keluhan pelanggan	Tingkat kecepatan dalam merespon keluhan pelanggan	Waktu (Hari)	2
Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	Lama waktu penyelesaian laporan bulanan	Pelaporan tepat waktu	Waktu (Hari)	7*
	Lama waktu penyelesaian laporan triwulan		Waktu (Hari)	7*
	Prosedur yang direvisi	Perbaikan sistem dan prosedur	Prosedur (Dok) / Bulan	10*

* Asumsi target berdasarkan pencapaian tahun sebelumnya

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, *key performance indicators* yang ditetapkan untuk sasaran strategis organisasi dapat dilihat pada tabel 3.41 berikut.

Tabel 3.41 *Lag dan Lead Indicator*
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	<i>Lag Indicators</i>	<i>Lead Indicators</i>	Ukuran	Target
Meningkatkan produktivitas SDM	Persentase produktivitas tenaga pengajar	Data instruktur dan kegiatan pelatihan	Persentase	80%
Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	Tersedia database SDM, kerjasama dengan pihak ketiga, dan peserta pelatihan	Investasi software/ peralatan baru	Ada/Tidak	Ada (100%)
Meningkatkan profesionalisme pegawai	Rasio jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran	Laporan mengenai pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai	Numerik	1
Meningkatkan kepuasan pegawai	Analisis Kehadiran	Rekap absensi	Persentase	98
Meningkatkan kompetensi SDM	Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM	Anggaran pelatihan dan pengembangan SDM	Numerik	28

3.10.3 Pengukuran Kinerja Organisasi

Pengukuran kinerja dilakukan untuk tahun 2009 yang dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai organisasi terhadap target yang telah ditetapkan. Pengukuran dilakukan terhadap indikator yang telah ditentukan untuk mengetahui pencapaian sasaran strategis perusahaan terhadap target yang telah ditetapkan.

1) Perspektif Pelanggan

Untuk perspektif pelanggan, ditetapkan 7 (tujuh) indikator untuk mencapai sasaran strategis, yaitu jumlah keluhan pelanggan (umpan balik pelanggan), kepuasan pelanggan, peningkatan kerjasama pelatihan, peningkatan kerjasama penempatan, jumlah siswa dan paket pelatihan yang diselenggarakan serta jumlah peserta pelatihan pencari kerja yang diterima pasar kerja.

a. Jumlah keluhan pelanggan (umpan balik pelanggan)

Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan

adalah banyaknya jumlah keluhan pelanggan selama tahun 2009. Tabel 3.42 berikut ini menunjukkan banyaknya keluhan pelanggan berkaitan dengan pelayanan dan penyelenggaraan pelatihan di Balai Latihan Kerja.

Tabel 3.42 Jumlah Keluhan Pelanggan Tahun 2009

Bulan	Jumlah Keluhan
Januari	6
Februari	6
Maret	7
April	8
Mei	9
Juni	6
July	9
Agustus	6
September	4
Oktober	5
November	3
Desember	0
Rata-Rata	5,75

Sumber : Data Seksi Evaluasi dan Pelaporan Tahun 2009

Dari tabel diatas terlihat, bahwa jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan dan penyelenggaraan pelatihan adalah 5,75 kasus per bulan.

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, organisasi melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan. Survey tersebut dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pelanggan yang bekerja sama dengan Balai Latihan Kerja serta peserta pelatihan di Balai Latihan Kerja. Dari data seksi evaluasi di Balai Latihan Kerja, Indeks kepuasan pelanggan untuk tahun 2009 adalah 81.11% dengan kategori Baik. Sedangkan target untuk tingkat kepuasan pelanggan adalah 84%.

c. Peningkatan kerjasama dengan instansi atau perusahaan

Balai latihan kerja harus berupaya meningkat hubungan kerjasama dengan instansi maupun dunia industri. Dengan adanya hubungan kerjasama tersebut, maka Balai Latihan Kerja akan semakin berkembang baik dari segi penempatan peserta pelatihan dari hasil pelatihan reguler menggunakan

dana APBN, maupun dari pengadaan pelatihan swadana oleh pemerintah daerah atau perusahaan. Jumlah kerjasama baru pada tahun 2009 adalah 9 kerjasama, yaitu :

- Disnakertrans Provinsi Bangka Belitung
- Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur
- Kabupaten Bengkayang
- Disnakertrans Provinsi Papua
- UPTP Aceh
- Mabes TNI AD
- PT. Katsushiro Indonesia
- PT. Wijara Nagatsupazki
- PT. Glaxo Smith Kline

Sedangkan untuk kerjasama penempatan baru tahun 2009 adalah 10 kerjasama, yaitu :

- PT. Katolec
- PT. Panasonic Gobel Indonesia
- PT. Koyo Jaya Indonesia
- PT. Ceva
- PT. Hanwa Steel Service Indonesia
- PT. Waybe
- PT. Higashifuji Indonesia
- PT. Omron Manufacturing Indonesia
- PT. Musashi Auto Parts Indonesia
- PT. Warga Kusuma

d. Jumlah pelatihan swadana dan paket dari dana APBN yang telah diselenggarakan

Indikator yang digunakan untuk mengukur peningkatan kuantitas penyelenggaraan pelatihan adalah jumlah pelatihan swadana dan reguler (Paket APBN) yang diselenggarakan pada tahun 2009. Tabel 3.43 dibawah ini adalah data pelatihan swadana dan reguler yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja.

Tabel 3.43 Jumlah Paket Pelatihan dan Siswa Tahun 2009

Jenis Pelatihan	Jumlah Paket	Jumlah Siswa
Reguler (APBN)	91	1755
Swadana	38	253
Jumlah	129	2008

Sumber : Laporan Tahunan BLK Tahun 2009

Dari tabel 3.43 diketahui jumlah pelatihan yang dilakukan di Balai Latihan

Kerja pada tahun 2009 adalah 129 paket pelatihan, dengan jumlah siswa 2008 orang.

- e. Jumlah peserta pelatihan pencari kerja yang diterima pasar kerja.

Baik dan buruknya kinerja Balai Latihan Kerja salah satunya ditentukan oleh jumlah tenaga kerja terlatih yang berhasil ditempatkan. Tabel 3.44 menunjukkan jumlah yang ditempatkan pada tahun 2009.

Tabel 3.44 Jumlah Penempatan Tenaga Kerja Tahun 2009

Pencari Kerja						
No	Kejuruan / Program	Jumlah Paket	Jumlah Siswa	Jumlah		%
				Dilatih	Ditempatkan	
1	Las	2	16	32	26	81%
2	Otomotif	5	16	80	68	85%
3	Teknologi Informatika	7	16	112	48	43%
4	Bahasa Inggris	2	16	32	27	84%
5	Bahasa Jepang	2	16	32	27	84%
6	Bahasa Arab	1	16	16	11	69%
7	Bahasa Korea	4	20	80	64	80%
8	Fabrikasi	2	16	32	25	78%
9	Bangunan	5	16	80	61	76%
10	Mesin	3	16	48	37	77%
11	Listrik Industri	7	16	112	85	76%
12	Elektronika Industri	3	16	48	39	81%
13	Menjahit	20	16	320	320	100%
Jumlah		63		1024	838	81.83%

Sumber : Laporan Tahunan BLK Tahun 2009

Dari tabel 3.44 diatas, jumlah pencari kerja terlatih yang ditempatkan sebesar 81.83% dari keseluruhan tenaga kerja yang dilatih yaitu 838 orang pencari kerja.

2) Perspektif Keuangan

Untuk perpektif keuangan, ditetapkan 3 (tiga) indikator pencapaian sasaran strategis, yaitu indikator tingkat pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU) dan untuk sasaran strategi optimalisasi pengelolaan dana APBN indikatornya adalah efisiensi pengelolaan dana APBN dan persentase pelaksanaan kegiatan.

- a. Pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)

Pada tahun 2009 Balai Latihan Kerja menjadi Badan Layanan Umum setengah penuh. Tabel 3.45 menunjukkan data pendapatan BLK sebagai

Badan Layanan Umum (BLU) yang merupakan indikator dari sasaran strategis organisasi peningkatan pendapatan BLK sebagai BLU.

Tabel 3.45 Data Pendapatan Balai Latihan Kerja sebagai BLU

Tahun	Target	Aktual	Persentase
2009	Rp 4.513.009.981,00	Rp 5.280.062.000,00	117 %

Sumber : Laporan BLU Tahun 2009

b. Optimalisasi Pengelolaan Dana APBN

Indikator yang digunakan adalah efisiensi anggaran dan persentase pelaksanaan kegiatan. BLK dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran yang tersedia, tanpa mengurangi pencapaian pelaksanaan kegiatan. Tabel 3.46 adalah data efisiensi anggaran yang dilakukan oleh Balai Latihan Kerja pada tahun 2009. Jika persentase semakin besar maka Balai Latihan Kerja dianggap lebih optimal dalam memanfaatkan anggaran yang tersedia.

Tabel 3.46 Data Efisiensi Anggaran Balai Latihan Kerja

	Keseluruhan Kegiatan	Kegiatan tidak terlaksana 100%	Penghematan dari Realisasi Kegiatan
Anggaran yang tersedia	Rp 41.906.015.000,00	8,760,190,000	$\frac{3.757.631.394}{41.906.015.000}$
Anggaran yang terealisasi	Rp 36.338.088.779,00	6,949,895,173	8,9%
Sisa Anggaran	5,567,926,221	1,810,294,827	3,757,631,394

Sumber : LAKIP BLK 2009

Sedangkan untuk persentase pelaksanaan kegiatan, dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2009, persentase pelaksanaan kegiatan di tahun tersebut adalah sebesar 95 % dari target 100%, Kegiatan yang tidak dapat dipenuhi 100% adalah kegiatan pelatihan berbasis kompetensi dan peningkatan profesionalisme tenaga pelatihan dan instruktur.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk perpektif proses bisnis internal, ditetapkan 6 (enam) indikator

pencapaian sasaran strategis, yaitu jumlah pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan program hasil TNA, rasio jumlah alat yang rusak dan perbaikan yang dilakukan, waktu penyelesaian keluhan pelanggan, lama waktu penyelesaian laporan bulanan dan triwulan serta jumlah prosedur yang direvisi.

a. Jumlah pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan program hasil TNA

Indikator tercapainya sasaran strategi dalam penyusunan program pelatihan berdasarkan TNA diukur dari persentase program yang terealisasi terhadap program pelatihan yang sudah disusun. Tabel 3.47 berikut adalah persentase dari program TNA yang terealisasi pada tahun 2009.

Tabel 3.47 Hasil TNA dan Realisasi hasil TNA

Program Pelatihan Hasil TNA	Realisasi Program	Persentase
35 program	28 program	80,00 %

Sumber : Data Seksi Program 2009

Dari tabel 3.47 terlihat bahwa persentase program pelatihan berdasarkan hasil TNA yang terealisasi pada tahun 2009 adalah sebesar 80,00 %.

b. Rasio perbaikan peralatan

Salah satu indikator yang digunakan untuk mencapai sasaran strategi peningkatan kualitas sarana dan prasarana adalah dengan rasio jumlah peralatan yang rusak dan perbaikan yang dilakukan. Tabel 3.48 dibawah ini adalah data jumlah pengajuan perbaikan alat yang diajukan oleh bagian-bagian di Balai Latihan Kerja ke sub bagian umum rumah tangga Balai Latihan Kerja dan jumlah perbaikan yang dilakukan terhadap pengajuan tersebut pada tahun 2009.

Tabel 3.48 Rasio perbaikan peralatan

Jumlah Pengajuan Perbaikan	Jumlah Perbaikan	Rasio
45	40	0.89

Sumber : Data Subag Umum dan Rumah Tangga 2009

Dari data diatas terlihat bahwa rasio perbaikan kerusakan peralatan pada tahun 2009 adalah sebesar 0,89 Jika nilai rasio mendekati 1 maka, perbaikan dilakukan terhadap semua kerusakan.

c. Waktu penyelesaian keluhan pelanggan

Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan adalah lamanya waktu menangani keluhan para peserta pendidikan dan pelatihan. Tabel 3.49 berikut merupakan waktu rata-rata penyelesaian keluhan pelanggan pada tahun 2009.

Tabel 3.49 Waktu Penanganan Keluhan Pelanggan Tahun 2009

Bulan	Lama Penanganan Keluhan (Hari)
Januari	3,17
Februari	3,33
Maret	4,14
April	3,38
Mei	3,33
Juni	3,17
July	3,89
Agustus	3,33
September	3,50
Oktober	3,80
November	3,67
Desember	0
Rata-Rata	3,23

Sumber : Data Seksi Evaluasi dan Pelaporan Tahun 2009

Dari tabel 3.49 diatas, terlihat bahwa rata-rata waktu penyelesaian keluhan pelanggan pada tahun 2009 adalah 3,23 hari.

d. Banyaknya laporan/dokumen yang diselesaikan tepat waktu

Salah satu indikator yang digunakan untuk mencapai sasaran strategi peningkatan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan laporan. Waktu penyelesaian pembuatan laporan bulanan dan triwulan BLK adalah 7 hari setelah berakhirnya periode laporan. Tabel 3.50 menunjukkan lama waktu penyelesaian laporan pada Tahun 2009.

Tabel 3.50 Waktu penyelesaian laporan Tahun 2009

Bulan	Laporan Bulanan (Hari)	Laporan Triwulan (Hari)
Januari	9	-
Februari	10	-
Maret	9	12
April	11	-
Mei	11	-
Juni	9	11
July	12	-
Agustus	11	-
September	8	10
Oktober	9	-
November	9	-
Desember	10	11
Rata-Rata	9,83	11

Sumber : Data Seksi Evaluasi dan Pelaporan Tahun 2009

Dari tabel 3.50 diatas, terlihat bahwa rata-rata pembuatan laporan bulanan pada tahun 2009 adalah 9.83 hari, sedangkan untuk laporan triwulan adalah 11 hari. Atau dengan kata lain untuk laporan bulanan terjadi keterlambatan rata-rata 2.83 hari, sedangkan untuk laporan triwulan rata-rata keterlambatan 4 hari.

e. Jumlah prosedur yang direvisi

Indikator lain yang digunakan untuk mencapai sasaran strategi peningkatan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan adalah perbaikan prosedur pada Balai Latihan Kerja dengan melihat jumlah prosedur yang direvisi selama tahun 2009. BLK memiliki 15 prosedur

utama yang mengatur aktivitas di BLK. Perosedur tersebut mengacu pada standard ISO 9001:2008 dan dikendalikan oleh Wakil Manajemen Mutu bersama tim *Quality Management System*. Tabel 3.51 menunjukkan jumlah dokumen yang direvisi pada tahun 2009.

Tabel 3.51 Jumlah Revisi Dokumen Tahun 2009

Bulan	Jumlah Revisi Dokumen
November	10
Desember	1
Jumlah	11

Sumber : Daftar Induk Dokumen QMS 2009

Dokumen Balai Latihan Kerja yang menggunakan standar prosedur ISO 9001:2008 mulai diberlakukan pada bulan September 2009, sehingga revisi baru dilakukan setelah bulan September. Jumlah dokumen yang direvisi sepanjang tahun 2009 adalah 11 dokumen.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditetapkan 5 (lima) indikator pencapaian sasaran strategis, yaitu tingkat produktivitas tenaga pengajar, tersedia database (untuk SDM, kerjasama dengan pihak ketiga, dan peserta pelatihan), rasio jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran, analisis kehadiran, jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM

a. Persentase produktivitas tenaga pengajar

Indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategi peningkatan produktivitas sumber daya manusia adalah persentase jumlah jam pelatihan yang diselenggarakan dalam tahun 1 tahun terhadap jumlah jam pelatihan yang tersedia dalam 1 tahun, dengan jumlah tenaga pengajar tiap jam pelajaran 2 orang (1 orang pengajar utama dan 1 orang pendamping). Tabel 3.52 menunjukkan tingkat produktivitas tiap instruktur pada masing-masing kejuruan.

Tabel 3.52 Produktivitas Sumber Daya Manusia

No	Kejuruan	Tahun 2009			
		Jam Pelatihan	Jumlah Instruktur	Jam/tahun	Prod.
1	Bahasa	5500	7	2076	76%
2	Elektronika Industri	8008	11	2076	70%
3	Welding	3240	4	2076	78%
4	Listrik Industri	4356	7	2076	60%
5	Teknologi Informasi	7540	9	2076	81%
6	Bangunan	3560	6	2076	57%
7	Mesin Produksi	5800	10	2076	56%
8	Otomotif	9160	6	2076	147%
9	Fabrikasi	1120	3	2076	36%
Rata-rata					73 %

Sumber : Laporan Tahunan BLK Tahun 2009

Dari tabel 3.52 diatas, terlihat bahwa, rata-rata tingkat produktivitas mengajar instruktur di Balai Latihan Kerja sebesar 73%.

- b. Tersedia database (untuk SDM, kerjasama dengan pihak ketiga, dan peserta pelatihan)

Indikator tercapainya sasaran strategi pengembangan manajemen sistem informasi adalah tersedianya database pendukung sistem informasi manajemen. Pada Tahun 2009 sudah dilakukan pembelian dan pengaplikasian software untuk database kepegawaian. Kemudian aplikasi software *e-Quality* untuk sistem mutu di Balai Latihan Kerja, pemasangan instalasi jaringan. Untuk indikator ini, tingkat pencapaiannya diasumsikan 30% dari target keseluruhan pengembangan sistem informasi manajemen yang direncanakan.

- c. Jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran

Indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategi peningkatan profesionalisme pegawai adalah dengan mengidentifikasi pegawai yang terindikasi pelanggaran. Data diperoleh dari laporan resmi yang diterima oleh sub bagian kepegawaian. Pada Tahun 2009 dari Laporan Tahun 2009 tercatat ada 4 orang pegawai yang mendapat hukuman kedisiplinan.

d. Analisis Kehadiran

Salah satu indikator yang digunakan untuk mencapai sasaran strategi peningkatan kepuasan pegawai adalah persentase absensi pegawai. Semakin rendah persentase absensi, maka semakin puas pegawai tersebut.

Tabel 3.53 Tingkat Absensi Pegawai Tahun 2009

Bulan	Persentase Absensi (%)	Bulan	Persentase Absensi (%)
Januari	7	July	5
Februari	6	Agustus	6
Maret	6	September	8
April	6	Oktober	6
Mei	5	November	6
Juni	4	Desember	7
		Rata-rata	6 %

Sumber : Data Kepegawaian Tahun 2009

Dari tabel 3.53 diatas, dapat dilihat rata-rata persentase absensi pada Tahun 2009 adalah 6%, dan persentase kehadiran sebesar 94%.

e. Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM

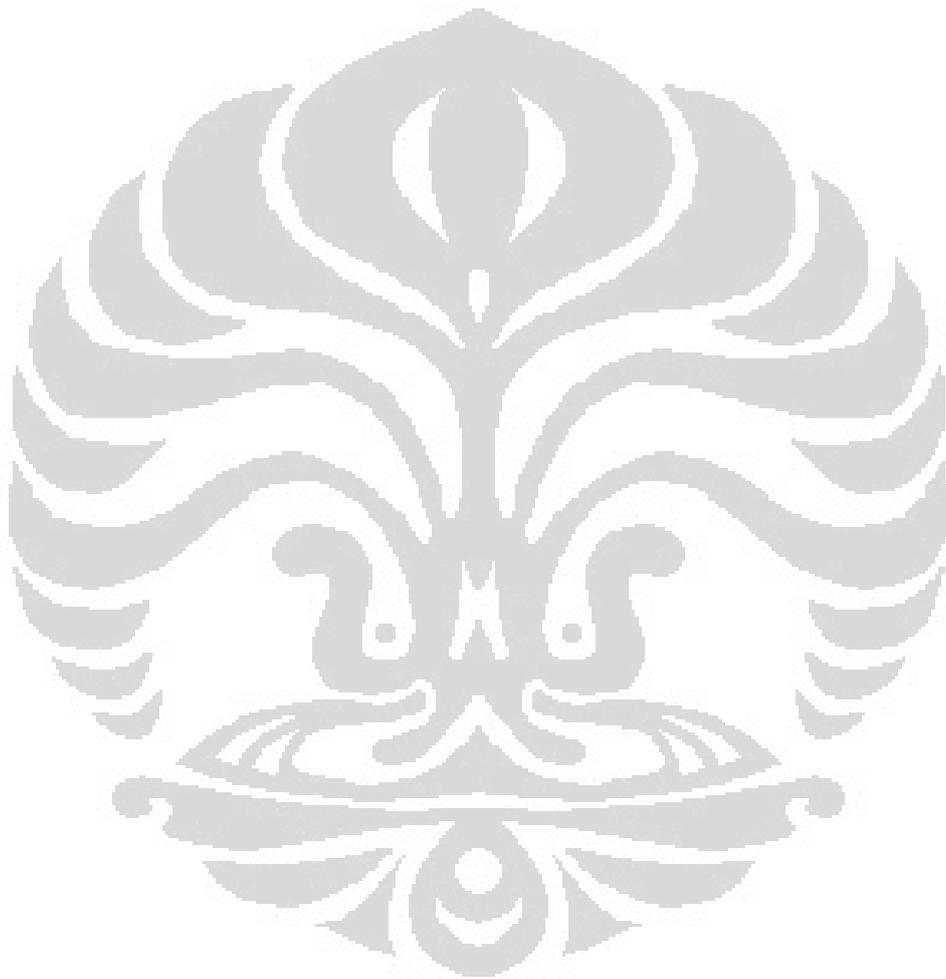
Indikator yang digunakan untuk mengukur sasaran strategi peningkatan kompetensi SDM adalah persentase realisasi pelatihan terhadap rencana yang telah disusun oleh sub bagian kepegawaian Balai Latihan Kerja. Dengan adanya pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan, diharapkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki BLK akan semakin meningkat. Tabel 3.54 menunjukkan jumlah pelatihan yang direncanakan oleh sub bagian kepegawaian BLK dan realisasi terhadap rencana.

Tabel 3.54 Rencana Vs. Realisasi Pelatihan Tahun 2009

Bulan	Rencana Pelatihan	Realisasi Pelatihan
Januari	2	2
Februari	3	2
Maret	3	2
April	3	2
Mei	3	1
Juni	1	1
July	2	1
Agustus	3	1
September	2	1
Oktober	3	2
November	2	2
Desember	1	1
Total	28	18

Sumber : Laporan Tahunan BLK 2009

Dari tabel 3.54 diatas, dapat dilihat bahwa jumlah pelatihan yang terlaksana pada tahun 2009 adalah sebanyak 18 pelatihan dari 28 pelatihan yang direncanakan.



3.10.4 Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan

Tabel 3.55 berikut ini adalah hasil pengukuran kinerja Balai Latihan Kerja untuk Tahun 2009.

Strategic Objective	Lag Indicator	Lead Indicator	Weightage (W)	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Freq.	Responsibility	Inisiatif Strategy	Tingkat Pencapaian	Score S*W
PERSPEKTIF PELANGGAN											
a. Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan (umpan balik pelanggan)	Keluhan pelanggan yang tercatat pada buku keluhan pelanggan, kotak saran dan hasil evaluasi	0.012244	3	5.75	Kasus/Bulan	Bulanan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi	Evaluasi umpan balik dari pelanggan, mencari akar permasalahan beserta tindak lanjutnya	0.52	0.006367
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Survey Kepuasan pelanggan	0.012244	84%	81.11%	Persentase	Tahunan		Peningkatan kualitas pelatihan	0.96	0.011754
b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	Jumlah kerjasama pelatihan (baru)	Peningkatan kerjasama pelatihan (baru)	0.011245	10	9	Numerik	Tahunan	Pemasaran	Membangun hubungan berkualitas dengan pengguna TK dan pengguna jasa pelatihan	0.9	0.010121
	Jumlah kerjasama penempatan (baru)	Peningkatan kerjasama penempatan (baru)	0.011245	10	10	Numerik	Tahunan			1.0	0.011245
c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	Jumlah pelatihan swadana dan paket dari dana APBN yang telah diselenggarakan	Bertambahnya pelatihan swadana dan reguler (peningkatan promosi)	0.005627	130	129	Numerik (Paket)	Tahunan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi (pemasaran)	Meningkatkan fungsi pemasaran mengenai pelatihan yang dilaksanakan di BLK	0.99	0.005571
			0.005627	2100	2008	Numerik (Siswa)	Tahunan			0.96	0.005402
d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	Jumlah peserta pelatihan pencari kerja yang diterima pasar kerja	Peningkatan kualitas lulusan	0.015625	85%	81.83%	Persentase	Tahunan	Pemasaran	Meningkatkan kompetensi siswa dan kerjasama dengan pengguna tenaga kerja	0.96	0.015
PERSPEKTIF KE UANGAN											
e. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	Jumlah pendapatan BLK sebagai BLU	Peningkatan pemasaran dan promosi	0.011222	4.513.009.981	5.280.062.000	Rupiah	Tahunan	Bagian TU dan pemasaran	Meningkatkan fungsi pemasaran untuk pelatihan yang dilaksanakan, serta sarana dan prasarana BLK	1.17	0.01313
f. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	Efisiensi Anggaran	Optimalisasi kegiatan	0.124525	5%	8.9%	Persentase	Tahunan	Subag. Keuangan	Meningkatkan evaluasi dan monitoring penggunaan anggaran	1.78	0.221655
	Pelaksanaan Kegiatan		0.124525	100%	95%	Persentase	Tahunan			0.95	0.118299

Tabel 3.55 Hasil Pengukuran Kinerja Balai Latihan Kerja Tahun 2009
Tabel 3.55 (Sambungan)

Strategic Objective	Lag Indicator	Lead Indicator	Weightage (W)	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Freq.	Responsibility	Inisiatif Strategy	Tingkat Pencapaian	Score
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL											
g. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	Jumlah pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan program hasil TNA	Melaksanakan TNA	0.065376	35	28	Numerik	Tahunan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi	Mengembangkan program berdasarkan TNA dan memasarkan program tersebut	0.8	0.052301
h. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	Rasio perbaikan peralatan	Ketersediaan anggaran pemeliharaan/ perbaikan sarana prasarana	0.071888	1	0.89	Rasio	Tahunan	Subag. URT	Melakukan <i>maintenance</i> sarana dan prasarana disertai dengan anggaran yang mencukupi untuk pemeliharaan atau penggantian alat	0.89	0.06398
i. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	Waktu penyelesaian keluhan pelanggan	Tingkat kecepatan dalam merespon keluhan pelanggan	0.006140	2	3.23	Hari	Tahunan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi	Analisis keluhan pelanggan terbanyak, kemudian melakukan tindakan pencegahan dan perbaikan	0.39	0.002395
j. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	Lama waktu penyelesaian laporan	Pelaporan tepat waktu	0.034309	7	9.83	Hari	Bulanan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi	Meningkatkan ketepatan waktu pelaporan kegiatan pendukung	0.71	0.024359
			0.034309	7	11	Hari	Triwulan			0.64	0.021958
	Prosedur yang direvisi	Perbaikan sistem dan prosedur	0.068612	10	11	Numerik (Dokumen)	Tahunan	Tim QMS	Evaluasi dan perbaikan terhadap sistem dan prosedur yang ada	1.1	0.075473
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN											
k. Meningkatkan produktivitas SDM	Persentase produktivitas tenaga pengajar	Data instruktur dan kegiatan pelatihan	0.021105	80%	73%	Persentase	Tahunan	Subag. Kepegawaian	Peningkatan jumlah pelatihan dan kompetensi SDM	0.91	0.019206
l. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	Tersedia database SDM kerjasama dengan pihak ketiga dan peserta pelatihan	Investasi software/ peralatan baru	0.123013	100%	30%	Ada/tidak	Tahunan	Subag. URT	Peningkatan instalasi Sistem Informasi Manajemen	0.3	0.036904
m. Meningkatkan profesionalisme pegawai	Rasio jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran	Laporan mengenai pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai	0.149860	1	4	Numerik (Pegawai)	Tahunan	Subag. Kepegawaian	Pembinaan kedisiplinan pegawai	0.25	0.037465
n. Meningkatkan kepuasan pegawai	Analisis Kehadiran	Rekap absensi	0.038975	98%	94%	Persentase	Bulanan	Subag. Kepegawaian	Pembinaan kedisiplinan pegawai	0.96	0.037416
o. Meningkatkan kompetensi SDM	Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM	Anggaran pelatihan dan pengembangan SDM	0.052274	28	18	Numerik (Pegawai)	Tahunan	Subag. Kepegawaian	Penyediaan anggaran dan menumbuhkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi	0.64	0.033455
										TOTAL	0.823

BAB IV ANALISA

Balai latihan kerja perlu memperkuat posisinya ditengah masyarakat, terlebih lagi Balai Latihan Kerja ini merupakan Badan Layanan Umum, yaitu instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatarnya didasarkan pada prinsip efisiensi. Dengan semakin banyaknya pesaing dalam dunia pendidikan dan pelatihan, maka Balai Latihan Kerja perlu menetapkan strategi yang berkesinambungan antara satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data pada bab sebelumnya maka keterhubungan antara saran strategis yang telah terbentuk, serta model pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* perlu dianalisa lebih lanjut sehingga dapat memahami kondisi Balai Latihan Kerja dengan faktor-faktor internal dan eksternal serta sasaran strategi yang digunakan untuk dapat mencapai visinya.

Tahap analisa dimulai dari analisa perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), analisa model *Interpretive Structural Modeling* (ISM), analisa pembobotan *Analytic Network Process* (ANP), analisa peta strategi secara keseluruhan, serta analisa kinerja Balai Latihan Kerja tahun 2009 berdasarkan model pengukuran kinerja yang telah terbangun.

4.1. Analisa pemetaan visi, misi dan nilai dasar organisasi terhadap perspektif *Balanced Scorecards*

Dari masing-masing pemetaan terhadap visi, misi, nilai dasar serta strategi organisasi, diidentifikasi bahwa keempat hal tersebut belum seluruhnya sejalan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

a. Visi

Dalam pemetaan visi organisasi, terlihat bahwa visi tersebut sudah memiliki hubungan dengan perspektif *Balanced Scorecard* khususnya untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tetapi visi tersebut belum

mencerminkan perspektif keuangan. Dengan kata lain organisasi belum menetapkan visi yang dapat dipetakan kekedalam perspektif keuangan *Balanced Scorecards* tersebut.

b. Misi

Dari pemetaan misi organisasi, terlihat bahwa misi organisasi sudah memiliki hubungan dengan perpektif *Balanced Scorecards*, terutama untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Tetapi visi tersebut belum mencerminkan perspektif keuangan. Hal ini berarti bahwa organisasi belum menetapkan misi organisasi yang dapat dipetakan kekedalam perspektif keuangan.

c. Nilai dasar organisasi

Dari pemetaan nilai dasar organisasi, terlihat bahwa nilai dasar tersebut sudah memiliki hubungan dengan perpektif *Balanced Scorecards*, terutama untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan, tetapi belum mencerminkan perspektif keuangan. Hal ini berarti bahwa organisasi belum menetapkan nilai dasar organisasi yang dapat dipetakan kekedalam perspektif keuangan.

Visi, misi dan nilai dasar organisasi yang dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard* merupakan hal mendasar yang diperlukan sebagai arah yang sejalan dengan peningkatan kinerja pada Balai Latihan Kerja.

4.2. Analisis SWOT dan Penerjemahan Sasaran Strategis BLK

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Balai Latihan Kerja harus mengidentifikasi analisis SWOT untuk membantu mengetahui dan memahami kondisi BLK serta menyusun formulasi strategis dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman dan tantangan. Model penggabungannya dengan menggunakan SWOT Matriks. Setelah membuat SWOT matriks, maka langkah selanjutnya adalah menterjemahkan strategi tersebut kedalam sasaran strategis pada keempat perspektif *Balanced Scorecards*.

4.2.1. Perspektif Pelanggan

Balai Latihan Kerja merupakan bagian dari instansi pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat. Dalam hal ini adalah dalam bentuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta penempatan tenaga kerja terlatih. Oleh karena itu sasaran strategis pada perspektif pelanggan adalah :

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan
- b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan
- c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan
- d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri

4.2.2. Perspektif Keuangan

Sebagai salah satu organisasi publik, tujuan Balai Latihan Kerja bukanlah untuk mendapatkan keuntungan (*profit*). Tetapi Balai Latihan Kerja dituntut untuk mengelola anggaran yang dimiliki secara akuntabel, responsibel, dan efisien.

Disamping itu, BLK ini juga merupakan Badan Layanan Umum (BLU), yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Pola pengelolaan keuangan pada Badan Layanan Umum adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah :

- a. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)
- b. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN

4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Balai Latihan Kerja didirikan dengan tujuan untuk memberikan layanan pendidikan, pelatihan dan penempatan tenaga kerja. Untuk mewujudkan hal tersebut, BLK harus mengetahui kebutuhan dunia kerja terhadap kompetensi

tenaga kerja, mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mengembangkan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga lulusan yang dihasilkan berdaya guna di masyarakat. Oleh karena itu sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal adalah :

- a. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA
- b. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat
- d. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan

4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran-sasarannya sangat ditentukan oleh kapabilitas organisasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Tiga kategori untuk pembelajaran dan pertumbuhan adalah kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (Kaplan & Norton, 1996, p. 110). Oleh karena itu sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

- a. Meningkatkan produktivitas SDM
- b. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat
- c. Meningkatkan profesionalisme pegawai
- d. Meningkatkan kepuasan pegawai
- e. Meningkatkan kompetensi SDM

4.3. Analisa *Interpretive Structural Modeling* (ISM)

4.3.1. *Driver Power Dependence Matrix*

Sasaran strategi pada *Balanced Scorecard* menjadi elemen-elemen yang digunakan pada metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM). Elemen-elemen tersebut diklasifikasikan kedalam 4 kelompok, yaitu *autonomous*, *dependent*, *linkage* dan *independent*. Dari 15 elemen yang ada, diketahui bahwa tidak ada elemen yang berada dalam kelompok *autonomous*. Hal ini berarti bahwa, semua elemen yang ada berkaitan dengan sistem.

Kelompok yang kedua adalah kelompok elemen *dependent (weak driver – strongly dependent elements)*, yaitu kelompok elemen yang memiliki nilai *driver power* $\leq 0,5$ dari jumlah elemen dan memiliki nilai *dependence* $> 0,5$ dari jumlah elemen. Elemen yang termasuk dalam kelompok *dependent* adalah elemen meningkatkan kepuasan pelanggan (1), meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan (2), meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan (3), meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri(4), meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (5), dan meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat (9). Elemen-elemen ini memiliki hubungan erat dengan elemen lain, tetapi bukan merupakan penggerak sistem yang utama, dan bisa diartikan sebagai akibat dari elemen lainnya.

Kelompok yang ketiga adalah kelompok elemen *linkage (strong driver – strongly dependent elements)*, yaitu kelompok elemen yang memiliki nilai *driver power* $> 0,5$ dari jumlah elemen dan memiliki nilai *dependence* $> 0,5$ dari jumlah elemen. Elemen yang termasuk dalam kelompok *linkage* adalah elemen menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA (7), meningkatkan produktivitas SDM (11), meningkatkan profesionalisme pegawai (13) dan meningkatkan kepuasan pelanggan internal (14). Elemen yang termasuk dalam kelompok ini harus dikaji secara cermat, karena memiliki daya penggerak yang kuat dan interaksinya dapat memberikan dampak serta umpan balik terhadap sistem.

Kelompok keempat adalah kelompok elemen *independent (strong driver – weak dependent elements)*, yaitu kelompok elemen yang memiliki nilai *driver power* $> 0,5$ dari jumlah elemen dan memiliki nilai *dependence* $\leq 0,5$ dari jumlah elemen. Elemen yang termasuk dalam kelompok *independent* adalah elemen mengoptimalkan pengelolaan dana APBN (6), meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat (8), meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan (10), mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat (12) dan meningkatkan kompetensi SDM (15). Elemen tersebut merupakan elemen peubah bebas, yang akan berpengaruh pada elemen lainnya jika terjadi perubahan.

4.3.2. Analisa Model Struktur Hirarki Sasaran Strategi Balai Latihan Kerja

Hirarki sasaran strategi dalam pengembangan Balai Latihan Kerja terbagi dalam 9 level. Elemen peningkatan kualitas sarana dan prasarana merupakan elemen kunci yang menempati level 9. Hasil tersebut memberikan pengertian bahwa peningkatan kualitas sarana dan prasarana merupakan kebutuhan yang harus terpenuhi untuk pengembangan Balai Latihan Kerja. Sasaran strategi berikutnya yang harus dikembangkan adalah sistem informasi yang terintegrasi, yang berada pada level 8. Peningkatan sistem informasi ini dapat terpenuhi jika level 9 yaitu peningkatan kualitas sarana dan prasarana sudah terpenuhi. Setelah level 8 dan 9 terpenuhi, maka tahap selanjutnya adalah meningkatkan kompetensi pegawai yang berada pada level 7. Pegawai bisa memanfaatkan peralatan yang ada di workshop Balai Latihan Kerja untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Serta dengan adanya sistem informasi terintegrasi yang salah satu diantaranya adalah data base pegawai, bisa dilakukan pengembangan SDM berdasarkan prioritas pengembangan kompetensi yang dimiliki. Level berikutnya yang harus dipenuhi adalah level 6 yang terdiri dari peningkatan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan, optimalisasi pengelolaan dana APBN serta peningkatan profesionalisme pegawai. Profesionalisme pegawai dapat terwujud jika pegawai tersebut kompeten, karena pegawai kompeten memiliki *skill*, *knowledge* serta *attitude* yang baik. Kemudian, pegawai yang profesional dan dengan dukungan sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan yang efektif akan dapat dilakukan pengelolaan dana APBN dengan lebih optimal.

Level selanjutnya adalah level 5, yaitu peningkatan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat. Dengan pengelolaan dana APBN yang baik, pegawai yang profesional serta sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan, optimalisasi pengelolaan yang efektif maka akan dapat dilakukan peningkatan kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan pada Balai Latihan Kerja juga ditunjang oleh program-program pelatihan yang ditawarkan. Program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri pengguna tenaga kerja disertai dengan kualitas pelayanan

yang baik akan meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan tersebut. Sasaran strategi ini berada di level 4 dari sasaran strategi pengembangan Balai Latihan Kerja.

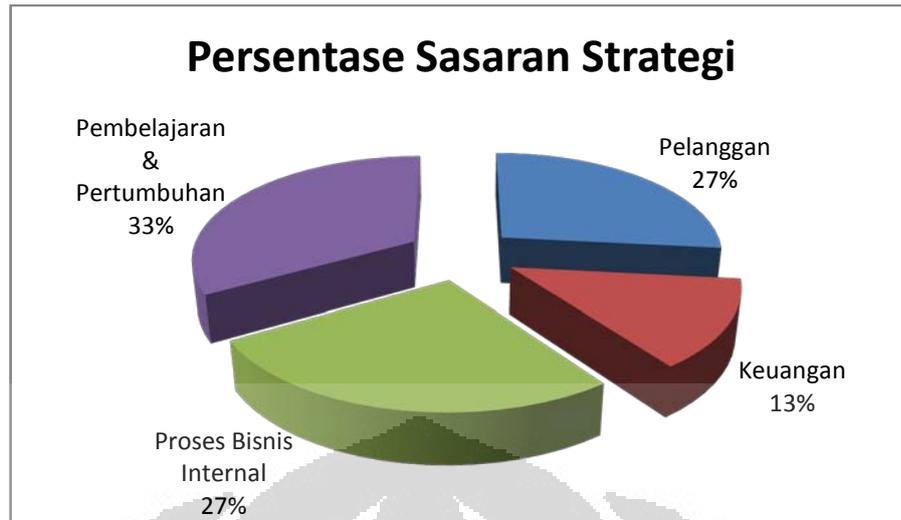
Level selanjutnya adalah level 3. Sasaran strategi yang termasuk dalam level ini adalah peningkatan kuantitas jasa pelatihan. Jika kerjasama dengan pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan semakin harmonis, dan program yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pasar maka kuantitas pelatihan di Balai Latihan Kerja akan semakin meningkat. Dengan banyaknya pelatihan, khususnya pelatihan bagi pencari kerja yang diselenggarakan oleh Balai Latihan Kerja, maka akan semakin banyak pula jumlah tenaga kerja yang akan terserap oleh pasar kerja. Dengan demikian, peserta pelatihan maupun pengguna tenaga kerja akan semakin puas dengan kinerja Balai Latihan Kerja. Sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan pencari kerja yang diterima oleh pasar kerja berada di level 2.

Level selanjutnya adalah level 1, dengan sasaran strategi yang terdapat di dalamnya adalah peningkatan pendapatan Balai Latihan Kerja sebagai Badan Layanan Umum, peningkatan produktivitas pegawai dan peningkatan kepuasan pelanggan internal (pegawai). Semakin banyak pencari kerja yang terserap pasar kerja, akan memberikan kepuasan pada pegawai, jika pegawai di merasa puas, maka mereka akan semakin produktif. Peningkatan produktivitas serta peningkatan kepuasan pelanggan akan meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum.

4.4. Analisa Bobot Sasaran Strategi (ANP)

Secara keseluruhan sasaran strategi Balai Latihan Kerja 15 sasaran strategi yang dikelompokkan kedalam 4 perspektif *balanced scorecards* yaitu :

- Perspektif pelanggan : 4 sasaran strategis
- Perspektif keuangan : 2 sasaran strategis
- Perspektif proses bisnis internal : 4 sasaran strategis
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : 5 sasaran strategis

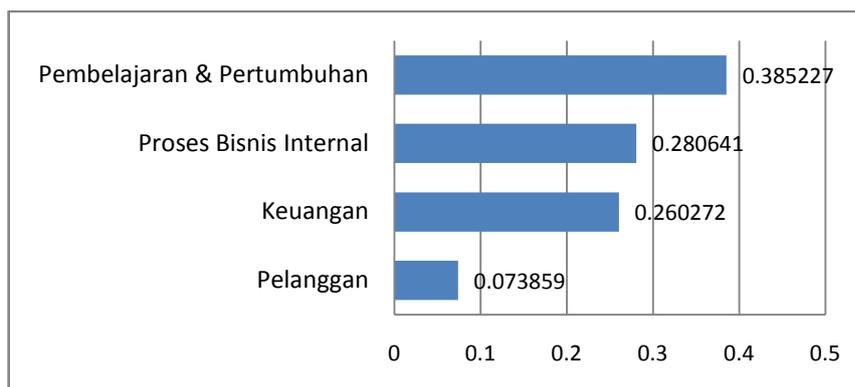


Gambar 4.1 Persentase Sasaran Strategis Balai Latihan Kerja

Dari gambar diatas, terlihat bahwa sasaran strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan paling banyak (33%) dibandingkan dengan perspektif lainnya seperti perspektif pelanggan (27%), proses bisnis internal (27%) dan perspektif keuangan (13%). Hal ini tidak dapat diartikan bahwa Balai Latihan Kerja lebih menitikberatkan pada usaha-usaha pencapaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibandingkan dengan pencapaian perspektif lainnya, namun harus dilihat kepentingan dari masing-masing sasaran strategis. Fungsi dari adanya bobot untuk masing-masing sasaran strategis adalah untuk membandingkan tingkat kepentingan diantara sasaran strategis.

4.4.1. Bobot Pespektif *Balanced Scorecard*

Bagian ini menunjukkan bobot suatu pespektif jika dibandingkan dengan perspektif lainnya.



Gambar 4.2 Bobot Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecards*

Dari gambar diatas terlihat bahwa kriteria pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang memiliki bobot yang paling tinggi, yaitu 0,3852. Kriteria proses bisnis internal merupakan bobot kedua tertinggi yaitu sebesar 0,2806. Selanjutnya yang ketiga adalah perspektif keuangan dengan bobot 0,2603. Sedangkan bobot perspektif pelanggan adalah sebesar 0,0739.

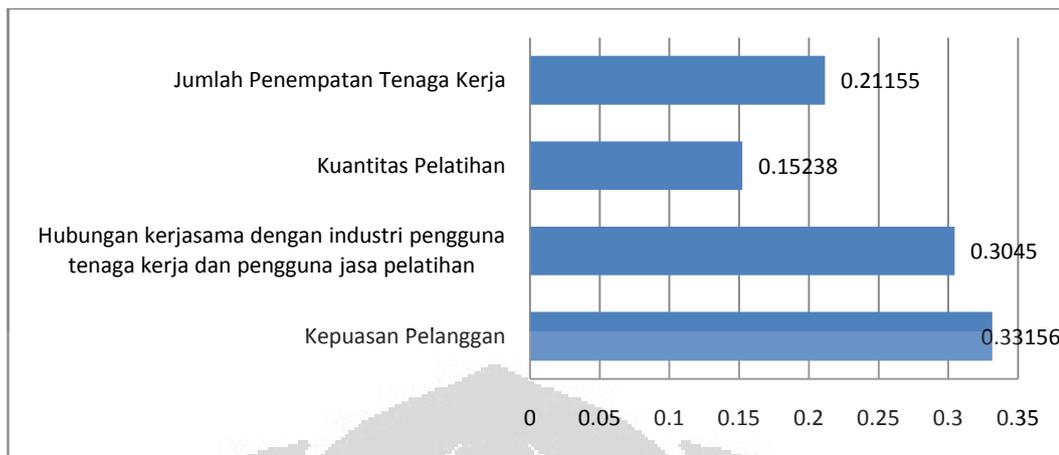
Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai visi dan misinya, maka Balai Latihan Kerja memfokuskan pada pencapaian kinerja pespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan fungsi Balai Latihan Kerja sebagai lembaga pelatihan yang harus selalu meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. baru kemudian pencapaian perspektif proses bisnis internal, keuangan dan yang terakhir adalah perspektif pelanggan. Sasaran strategi pada perspektif pelanggan akan tercapai dengan baik jika ketiga perspektif lainnya sudah dicapai secara optimal.

4.4.2. Bobot Lokal sasaran strategis

Bobot lokal menunjukkan prioritas suatu sasaran strategis dengan sasaran strategis lain yang masih berada dalam perspektif yang sama.

4.4.2.1. Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan terdiri dari 4 sasaran strategis, yaitu peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan hubungan kerjasama dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan, peningkatan kuantitas pelatihan dan peningkatan jumlah penempatan tenaga kerja. Gambar 4.3 berikut ini merupakan tingkat bobot untuk sasaran strategis pada perspektif pelanggan.

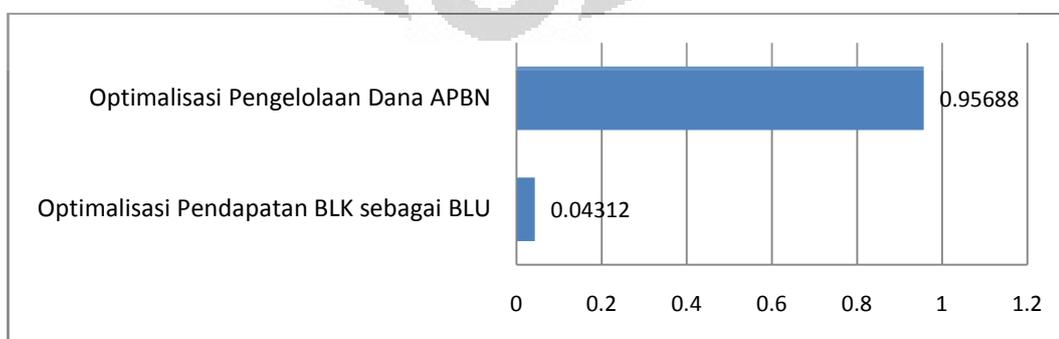


Gambar 4.3 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Pelanggan

Dari gambar diatas, terlihat bahwa kepuasan pelanggan memiliki bobot yang paling tinggi, yaitu sebesar 0,3316. Bobot kedua tertinggi adalah peningkatan hubungan kerjasama dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan, sebesar 0,3045, selanjutnya adalah peningkatan jumlah penempatan tenaga kerja dan peningkatan kuantitas pelatihan dengan bobot masing-masing adalah 0,2116 dan 0,1524.

4.4.2.2. Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Keuangan

Perspektif pelanggan terdiri dari 2 sasaran strategis, yaitu optimalisasi Pendapatan BLK sebagai BLU dan optimalisasi Pengelolaan Dana APBN. Gambar 4.4 berikut ini merupakan tingkat bobot untuk sasaran strategis pada perspektif keuangan.

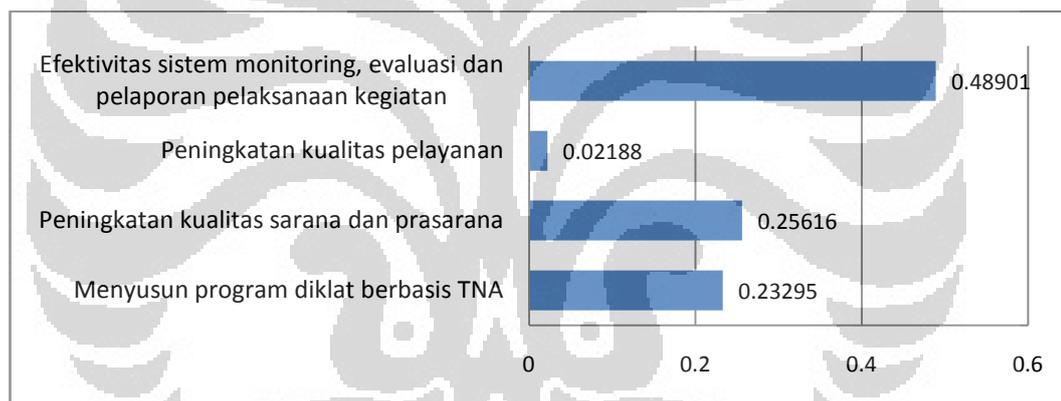


Gambar 4.4 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Keuangan

Dari gambar diatas, terlihat bahwa optimalisasi pengelolaan dana APBN memiliki bobot yang lebih tinggi, yaitu sebesar 0,9569 jika dibandingkan dengan sasaran strategis optimalisasi pendapatan BLK sebagai BLU, yaitu sebesar 0,0431.

4.4.2.3. Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal Terdiri dari 4 sasaran strategis, yaitu penyusunan program diklat berbasis TNA, peningkatan kualitas sarana dan prasarana, peningkatan kualitas pelayanan, serta efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan. Gambar 4.5 berikut ini merupakan tingkat bobot untuk sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal.

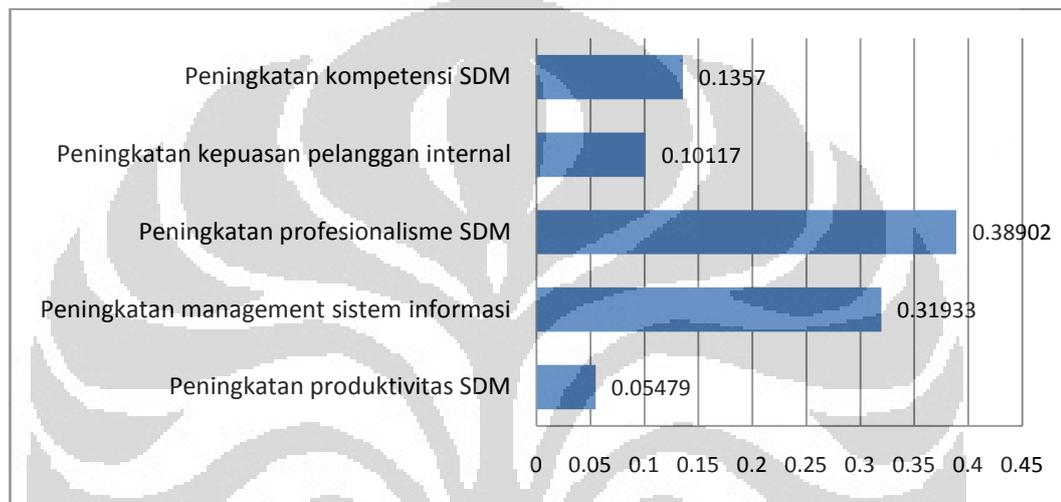


Gambar 4.5 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari gambar diatas, terlihat bahwa efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan memiliki bobot yang paling tinggi, yaitu sebesar 0,4890. Bobot kedua tertinggi adalah peningkatan kualitas sarana dan prasarana, sebesar 0,2562, selanjutnya adalah penyusunan program diklat berbasis TNA dan peningkatan kualitas pelayanan dengan bobot masing-masing adalah 0,2329 dan 0,0219.

4.4.2.4. Analisa Pembobotan Sasaran Strategis dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 5 sasaran strategis, yaitu peningkatan produktivitas SDM, peningkatan manajemen sistem informasi, peningkatan profesionalisme SDM, peningkatan kepuasan pelanggan internal, peningkatan kompetensi SDM. Gambar 4.6 berikut ini merupakan tingkat bobot untuk sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

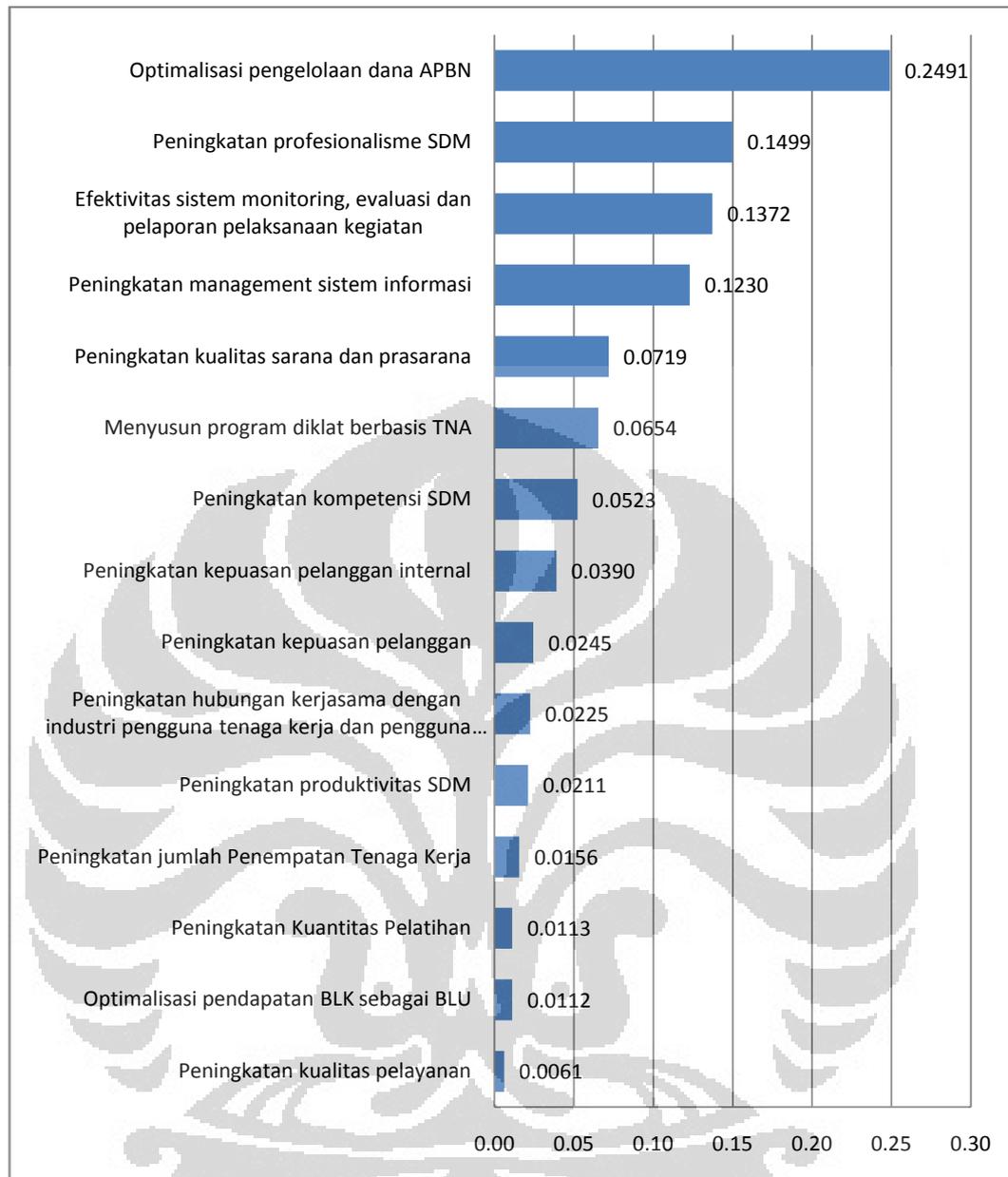


Gambar 4.6 Bobot Sasaran Strategis dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari gambar diatas, terlihat bahwa peningkatan profesionalisme SDM memiliki bobot yang paling tinggi, yaitu sebesar 0,3890. Bobot kedua tertinggi adalah peningkatan management sistem informasi, sebesar 0,3193. Berikutnya adalah peningkatan kompetensi SDM sebesar 0,1357. Selanjutnya peningkatan kepuasan pelanggan internal serta peningkatan produktivitas SDM, dengan bobot masing-masing sebesar 0,1012 dan 0,0548.

4.4.3. Bobot Global Sasaran Strategis

Bobot global sasaran strategis menunjukkan prioritas suatu sasaran strategis dibandingkan dengan sasaran-sasaran strategis lain secara keseluruhan. Gambar 4.7 dibawah ini adalah gambar bobot global sasaran strategis tersebut.



Gambar 4.7 Bobot Global Sasaran Strategis *Balanced Scorecard*

Dari gambar terlihat bahwa bobot sasaran strategi tertinggi adalah optimalisasi pengelolaan dana APBN sebesar 0,2491. Bobot tertinggi kedua adalah peningkatan profesionalisme SDM, yaitu sebesar 0,1499. Yang ketiga adalah efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan sebesar 0,1372. Kemudian bobot kepentingan keempat adalah peningkatan manajemen sistem informasi sebesar 0,1230, dan selanjutnya sampai

dengan bobot kepentingan terkecil adalah peningkatan kualitas pelayanan sebesar 0,0061.

4.5. Analisa Peta Strategi BSC

Peta strategi Balai Latihan Kerja (Gambar 3.6) didasarkan pada visi, misi dan nilai dasar serta strategi Balai Latihan Kerja. Peta strategi dibuat berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard* dan menjelaskan hubungan sebab akibat strategi perusahaan dan memperlihatkan secara jelas sasaran strategis didalam keempat perspektif tersebut. Setiap sasaran strategis memberikan kontribusi untuk mendukung tercapainya sasaran strategis didalam perspektif yang sama maupun perspektif yang berbeda.

Keterkaitan sasaran strategi dalam *strategy map* adalah hasil dari pengolahan *Interpretive Structural Modeling* pada sub bab sebelumnya. Dari Gambar 3.36 hubungan sebab akibat tidak hanya mengarah ke atas, yaitu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan kemudian perspektif pelanggan, Tetapi hubungan sebab akibat juga terjadi pada perspektif yang lebih atas ke bawah. Contohnya dari optimalisasi pengelolaan dana APBN pada perspektif keuangan akan mempengaruhi peningkatan kualitas sarana prasarana, kemudian dari pengelolaan dana APBN juga akan mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta beberapa hubungan sebab akibat lainnya.

Sasaran strategi yang ada pada peta strategi mencerminkan pencapaian visi Balai Latihan Kerja yaitu

1. Perspektif Pelanggan : *Center of empowerment* dan meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja.

Sasaran strategi pada perspektif pelanggan untuk mencapai visi ini adalah berupaya untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas baik untuk pencari kerja maupun tenaga kerja yang sudah bekerja sehingga lebih berdaya (*empowerment*) dengan mengadakan pelatihan untuk pencari kerja, maupun tenaga kerja tersebut (sasaran strategi : meningkatkan kuantitas pelatihan, meningkatkan hubungan kerjasama dengan dunia industri, dll).

2. Perspektif Proses Bisnis Internal : *Center of Development* (Pusat Pengembangan) dan *Center of Excellence* (Pusat Unggulan).

Sasaran strategi untuk perspektif proses bisnis internal untuk mencapai visi *center of development* adalah Balai Latihan kerja mampu mengembangkan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja (sasaran strategi : Menyusun program pelatihan berdasarkan TNA), serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (sasaran strategi : Peningkatan kualitas sarana dan prasarana), kemudian untuk pencapaian visi *Center of Excellence* adalah berkaitan dengan mutu pelayanan (sasaran strategi : peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan)

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : *Center of Excellence* (Pusat Unggulan)

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai visi *Center of Excellence* (Pusat Unggulan) adalah dengan meningkatkan keunggulan SDM di Balai Latihan Kerja dari segi kompetensi, profesionalisme dan produktivitas (sasaran strategi : Peningkatan kompetensi, profesionalisme dan produktivitas SDM)

4.6. Penilaian Kinerja Balai Latihan Kerja

4.6.1. Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Untuk perspektif pelanggan, dari 4 saaran strategis yang ada, dilakukan pengukuran terhadap 7 *performance indicators*. Dari ke tujuh performance indicator tersebut, ternyata 6 diantaranya berada di bawah target yang sudah ditetapkan Balai Latihan Kerja. Untuksasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan *performance indicator* jumlah keluhan pelanggan, dari 3 kasus/bulan yang ditetapkan, hasil yang dicapai sebesar 5,75 kasus. Sehingga nilai pencapaiannya adalah 0,52. Untuk tingkat kepuasan pelanggan, hasil yang dicapai adalah 81,11% sedangkan target yang ditetapkan adalah 84%, dan nilai pencapaiannya adalah 0,96.

Sasaran strategi berikutnya adalah meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja

dan pengguna jasa pelatihan. Penilaian untuk *performance indicator* kerjasama pelatihan baru adalah sebesar 0.9, sedangkan untuk kerjasama penempatan baru, bisa mencapai target, sehingga *score* penilaiannya menjadi 1. Untuk sasaran strategis meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan *performance indicator* juga menunjukkan hasil penilaian sedikit di bawah target, baik dari jumlah paket pelatihan yang ditargetkan maupun dari jumlah siswa yang dilatih. Untuk paket pelatihan hasil penilaiannya adalah 0.99, sedangkan untuk jumlah siswa 0.96. Sedangkan untuk score penempatan tenaga kerja adalah 0.96. Balai latihan kerja bisa menempatkan siswa terlatih sebanyak 81.83% sedangkan target yang ditetapkan adalah sebanyak 85% dari seluruh siswa pencari kerja terlatih. Nilai total untuk perspektif pelanggan setelah dikalikan dengan bobot globalnya adalah 0.0655. Hasil penilaian kinerja perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Strategic Objective	Lag Indicator	Weightage (W)	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Tingkat Pencapaian	Score S*W
a. Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan (umpan balik pelanggan)	0.012244	3	5.75	Kasus/Bulan	0.52	0.006
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	0.012244	84%	81.11%	Persentase	0.96	0.018
b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	Jumlah kerjasama pelatihan (baru)	0.011245	10	9	Numerik	0.9	0.010
	Jumlah kerjasama penempatan (baru)	0.011245	10	10	Numerik	1	0.011
c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	Jumlah pelatihan swadana dan paket dari dana APBN yang telah diselenggarakan	0.005627	130	129	Numerik (Paket)	0.99	0.006
		0.005627	2100	2008	Numerik (Siswa)	0.96	0.005
d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	Jumlah peserta pelatihan pencari kerja yang diterima pasar kerja	0.015625	85%	81.83%	Persentase	0.96	0.015
TOTAL							0.066

4.6.2. Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan terdapat 2 sasaran strategis dengan 3 *performance indicators*. Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa Indikator kinerja peningkatan pendapatan Balai Latihan Kerja sebagai Badan Layanan Umum dan efisiensi anggaran bisa mencapai target yang sudah ditetapkan. Untuk indikator kinerja peningkatan pendapatan Balai Latihan Kerja sebagai Badan Layanan Umum pencapaian aktualnya adalah sebesar Rp 5.280.062.000,00 sedangkan target yang ditetapkan adalah 4.513.009.981,00 sehingga *score* penilaiannya adalah 1.17. Kemudian indikator kinerja efisiensi anggaran tahun 2009 adalah 8.9% dari keseluruhan anggaran, sedangkan target yang ditetapkan adalah sebesar 5% sehingga pada indikator kinerja ini diperoleh *score* penilaian 1.78. Sedangkan untuk indikator kinerja pelaksanaan kegiatan belum mencapai target 100% yang ditetapkan, yaitu sebesar 95%. Nilai total untuk perspektif keuangan setelah dikalikan dengan bobot globalnya adalah 0.3531.

Tabel 4.2 Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Strategic Objective	Lag Indicator	Weightage (W)	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Tingkat Pencapaian	Score S*W
a. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum	Jumlah pendapatan BLK sebagai BLU	0.0112	4.513.009.981	5.280.062.000	Rp	1.17	0.0131
b. Optimalisasi pengelolaan dana APBN	Efisiensi Anggaran	0.1245	5%	8.9%	%	1.78	0.2217
	Pelaksanaan Kegiatan	0.1245	100%	95%	%	0.95	0.1183
TOTAL							0.3531

4.6.3. Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat 4 sasaran strategis dengan 6 *performance indicators*. Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa dari keenam indikator kinerja pada perspektif ini, terdapat 5 target indikator yang tidak mencapai target, yaitu indikator kinerja pelaksanaan pelatihan berdasarkan program hasil TNA (0.8), rasio perbaikan peralatan (0.89), waktu penyelesaian keluhan pelanggan (0.39) dan lama waktu penyelesaian laporan (laporan bulanan 0.71 dan laporan

triwulan 0.64). Sedangkan target indiaktor kinerja yang tercapai adalah revisi prosedur yang sedang berjalan pada tahun 2009 dengan tingkat pencapaian 110% (1.1). Nilai total untuk perspektif proses bisnis internal setelah dikalikan dengan bobot globalnya adalah 0.2405.

Tabel 4.3 Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategic Objective	Lag Indicator	Weightage (W)	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Tingkat Pencapaian	Score S*W
a. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	Jumlah pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan program hasil TNA	0.0654	35	28	Numerik	0.8	0.0523
b. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	Rasio perbaikan peralatan	0.0719	1	0.89	Rasio	0.89	0.0639
c. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	Waktu penyelesaian keluhan pelanggan	0.0061	2	3.23	Hari	0.39	0.0024
d. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	Lama waktu penyelesaian laporan	0.0344	7	9.83	Hari	0.71	0.0244
		0.0344	7	11	Hari	0.64	0.0219
	Prosedur yang direvisi	0.0686	10	11	Numerik (Dokumen)	1.1	0.0755
TOTAL							0.2405

4.6.4. Penilaian Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dari 5 saaran strategis yang ada, dilakukan pengukuran terhadap 5 *performance indicators*. Dari kelima *performance indicator* tersebut, dapat dilihat bahwa 6 diantaranya berada di bawah target yang sudah ditetapkan. Untuk sasaran strategi meningkatkan Meningkatkan produktivitas SDM dengan indikator kinerja Persentase produktivitas tenaga pengajar, dari 80% tingkat *performance* yang ditetapkan, hasil yang dicapai adalah 73%. Sehingga tingkat pencapaiannya adalah 0,91. Untuk sasaran strategis pengembangan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat, hasil yang dicapai adalah 30% sedangkan target yang ditetapkan adalah 100%, dan nilai pencapaiannya adalah 0,3.

Sasaran strategi berikutnya adalah meningkatkan profesionalisme pegawai. Tingkat pencapaian untuk *performance indicator* adalah rasio jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran sebesar 0.25. Untuk sasaran strategis Meningkatkan kepuasan pegawai, *performance indicator* juga menunjukkan hasil penilaian sedikit di bawah target, dengan tingkat pencapaian sebesar 0.9. Sasaran strategis berikutnya adalah meningkatkan kompetensi SDM dengan indikator kinerja banyaknya jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM. Pengukuran kinerja pada indikator kinerja ini menunjukkan tingkat pencapaian 0.64%. Nilai total untuk perspektif pelanggan setelah dikalikan dengan bobot globalnya adalah 0.1644. Hasil penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4 Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategic Objective	Lag Indicator	Weightage (W)	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Tingkat Pencapaian	Score S*W
a. Meningkatkan produktivitas SDM	Persentase produktivitas tenaga pengajar	0.0211	80%	73%	Persentase	0.91	0.0193
b. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	Tersedia database SDM. kerjasama dengan pihak ketiga. dan peserta pelatihan	0.1230	100%	30%	Ada/tidak	0.3	0.0369
c. Meningkatkan profesionalisme pegawai	Rasio jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran	0.1499	1	4	Numerik (Pegawai)	0.25	0.0375
d. Meningkatkan kepuasan pegawai	Analisis Kehadiran	0.0390	98%	94%	Persentase	0.96	0.0374
e. Meningkatkan kompetensi SDM	jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM	0.0523	28	18	Numerik (Pegawai)	0.64	0.0335
TOTAL							0.1644

4.7. Penilaian Kinerja Balai Latihan Kerja Secara Keseluruhan

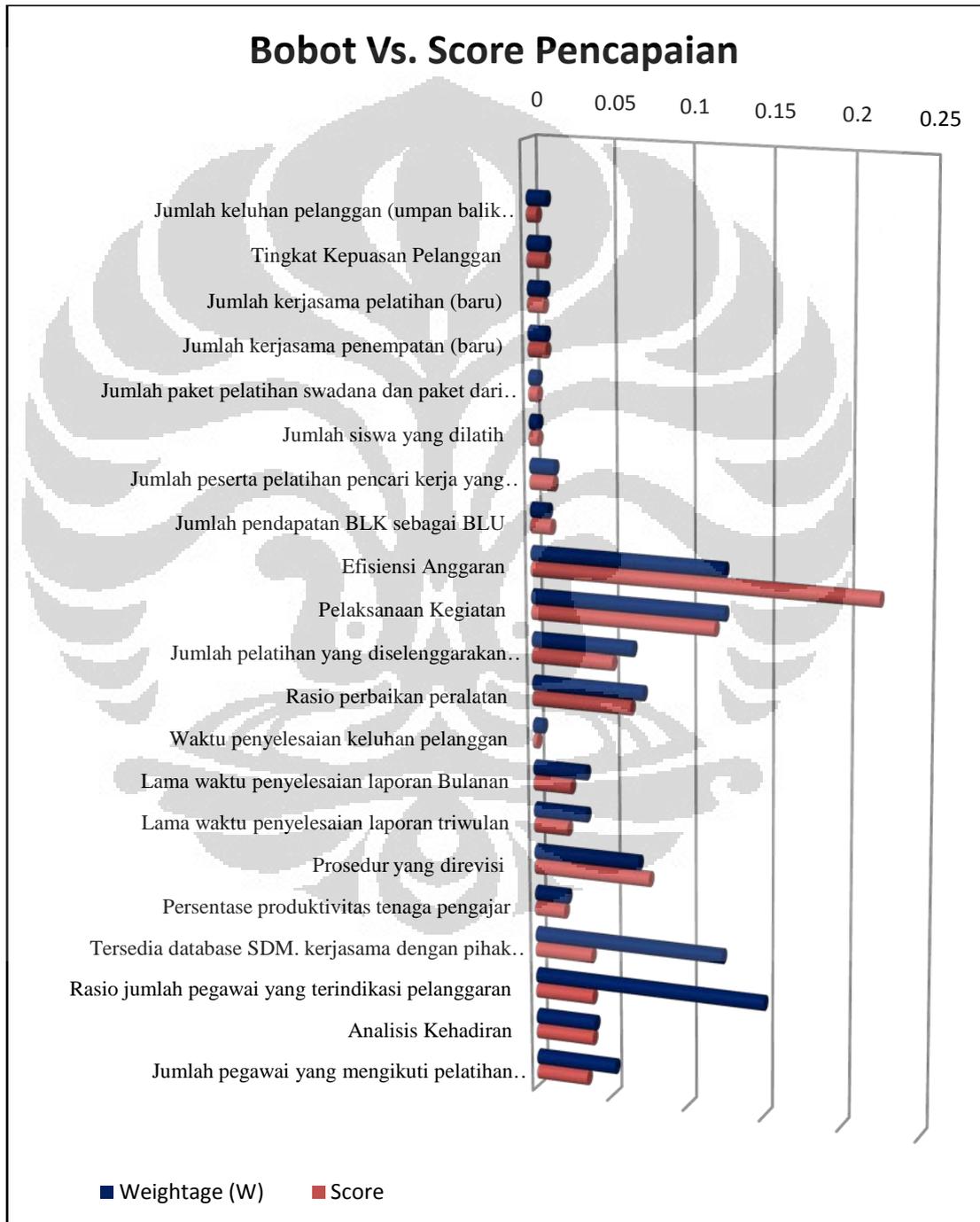
Adapun kinerja secara umum dari pemetaan sasaran strategis Balai Latihan Kerja yang dapat dilakukan dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5 Kinerja Balai Latihan Kerja Secara Umum

Strategic Objective	Lag Indicator	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Tingkat Pencapaian	Status
a. Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan (umpan balik pelanggan)	3	5.75	Kasus/Bulan	0.52	Tidak Tercapai
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	84%	81.11%	Persentase	0.96	Tidak Tercapai
b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	Jumlah kerjasama pelatihan (baru)	10	9	Numerik	0.9	Tidak Tercapai
	Jumlah kerjasama penempatan (baru)	10	10	Numerik	1.0	Tercapai
c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	Jumlah pelatihan swadana dan paket dari dana APBN yang telah diselenggarakan	130	129	Numerik (Paket)	0.99	Tidak Tercapai
		2100	2008	Numerik (Siswa)	0.96	Tidak Tercapai
d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	Jumlah peserta pelatihan pencari kerja yang diterima pasar kerja	85%	81,83%	Persentase	0.96	Tidak Tercapai
e. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	Jumlah pendapatan BLK sebagai BLU	4.513.009.981	5.280.062.000	Rupiah	1.17	Tercapai
f. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	Efisiensi Anggaran	5%	8.9%	Persentase	1.78	Tercapai
	Pelaksanaan Kegiatan	100%	95%	Persentase	0.95	Tidak Tercapai
g. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	Jumlah pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan program hasil TNA	35	28	Numerik	0.8	Tidak Tercapai
h. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	Rasio perbaikan peralatan	1	0.89	Rasio	0.89	Tidak Tercapai
i. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	Waktu penyelesaian keluhan pelanggan	2	3.23	Hari	0.39	Tidak Tercapai
j. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	Lama waktu penyelesaian laporan bulanan	7	9.83	Hari	0.71	Tidak Tercapai
	Lama waktu penyelesaian laporan triwulan	7	11	Hari	0.64	Tidak Tercapai
	Prosedur yang direvisi	10	11	Numerik (Dokumen)	1.1	Tercapai
k. Meningkatkan produktivitas SDM	Persentase produktivitas tenaga pengajar	80%	73%	Persentase	0.91	Tidak Tercapai
l. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	Tersedia database SDM, kerjasama dengan pihak ketiga, dan peserta pelatihan	100%	30%	Ada/tidak	0.3	Tidak Tercapai
m. Meningkatkan profesionalisme pegawai	Rasio jumlah pegawai yang terindikasi pelanggaran	1	4	Numerik (Pegawai)	0.25	Tidak Tercapai
n. Meningkatkan kepuasan pegawai	Analisis Kehadiran	98%	94%	Persentase	0.96	Tidak Tercapai
o. Meningkatkan kompetensi SDM	Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan pengembangan SDM	28	18	Numerik (Pegawai)	0.64	Tidak Tercapai

Dari identifikasi dan pemetaan sasaran strategi dan indikator kinerja terhadap kerangka BSC yang dilakukan, dapat diperoleh gambaran tingkat pencapaian kinerja Balai Latihan Kerja secara umum berupa 15 (lima belas) sasaran strategis dengan 21 (dua puluh) indikator kinerja, yaitu :

- a. Target tercapai : 4 (empat) indikator kinerja
- b. Target Tidak tercapai : 17 (tujuh belas) indikator kinerja

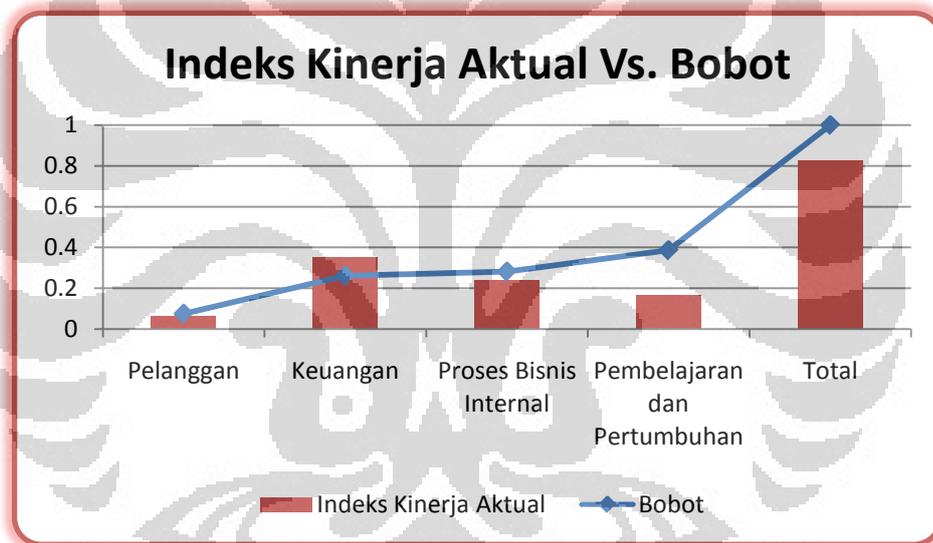


Gambar 4.8 Bobot Vs. Pencapaian Sasaran Strategis

Tabel 4.6 berikut ini merupakan penilaian kinerja Balai Latihan Kerja dari tiap perspektif dan total penilaian kinerja pada tahun 2009.

Tabel 4.6 Penilaian Kinerja Balai Latihan Kerja Keseluruhan

Perspektif	Bobot	Indeks Kinerja Aktual	Selisih	% Bobot
Pelanggan	0.0739	0.065459	-0.00844	89%
Keuangan	0.2603	0.353083	0.09278	136%
Proses Bisnis Internal	0.2806	0.240466	-0.04013	86%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.3852	0.164446	-0.22075	43%
Total	1.0000	0.823454	-0.17655	



Gambar 4.9 Indeks Kinerja Aktual Vs. Bobot

Dari tabel diatas terlihat bahwa total penilaian kinerja BLK pada tahun 2009 sebesar 0.823. Hal ini berarti bahwa kinerja tersebut masih di bawah target, yaitu 1. Dari keempat perspektif yang ada, 3 diantaranya masih berada di bawah target. Perspektif tersebut adalah perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja terbaik ditunjukkan oleh perspektif keuangan yaitu sebesar 0.353, melebihi target yaitu 0.2603 atau sebesar 136%. Kemudian perspektif dengan kinerja yang kurang baik terlihat khususnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indeks kerja sebesar

0.1644 yang berarti hanya 43% dari bobot yang ditetapkan yaitu 0.385. Selanjutnya adalah perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian 0.240 atau 86% dari bobot perspektif yang harus dicapai dalam perspektif tersebut yaitu 0.281, dan yang terakhir adalah perspektif pelanggan dengan tingkat pencapaian 0.065 atau sebesar 89% dari bobot yang ditetapkan pada perspektif tersebut yaitu 0.074.

Dilihat dari pencapaian indikator kinerja, dari 21 indikator kinerja yang ada, terdapat 17 (tujuh belas) indikator atau 81% dari keseluruhan indikator tidak mencapai target kinerja.

4.8. Perumusan Inisiatif strategi

Setelah Balai Latihan Kerja menentukan sasaran strategis dan indikator kinerja untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard*, langkah berikutnya adalah merumuskan inisiatif strategis beserta penanggung jawab pencapaian kinerja tersebut. Inisiatif strategi merupakan tindakan-tindakan yang memungkinkan untuk dilakukan oleh BLK dalam rangka mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam *Balanced Scorecard*, inisiatif strategis dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor pendorong (*leading indicator*) agar inisiatif strategis dapat terwujud. Berikut ini adalah inisiatif-inisiatif strategis pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* beserta pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran strategis tersebut disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya di Balai Latihan Kerja.

4.8.1. Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, inisiatif strategis yang digunakan untuk mencapai 4 (empat) sasaran strategis yang sudah ditetapkan ditunjukkan oleh tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan

<i>Strategic Objective</i>	<i>Inisiatif Strategy</i>	<i>Responsibility</i>
a. Meningkatkan kepuasan pelanggan	Evaluasi umpan balik dari pelanggan, mencari akar permasalahan beserta tindak lanjutnya Peningkatan kualitas pelatihan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi
b. Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan	Membangun hubungan berkualitas dengan pengguna TK dan pengguna jasa pelatihan	Pemasaran
c. Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan	Meningkatkan fungsi pemasaran mengenai pelatihan yang dilaksanakan di BLK	Bid. Pengembangan dan Evaluasi (pemasaran)
d. Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri	Meningkatkan kompetensi siswa dan kerjasama dengan pengguna tenaga kerja	Pemasaran

4.8.2. Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan

Pada perspektif yang kedua, yaitu perspektif keuangan, inisiatif strategis yang digunakan untuk mencapai 2 (dua) sasaran strategis yang sudah ditetapkan sebelumnya, ditunjukkan oleh tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8 Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan

Strategic Objective	Inisiatif Strategy	Responsibility
a. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	Meningkatkan fungsi pemasaran mengenai pelatihan yang dilaksanakan. serta sarana dan prasarana BLK	Bagian Tata Usaha
b. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	Meningkatkan evaluasi dan monitoring penggunaan anggaran	Subag. Keuangan

4.8.3. Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif berikutnya, yaitu perspektif proses bisnis internal, inisiatif strategis yang digunakan untuk mencapai 4 (empat) sasaran strategis yang sudah ditetapkan sebelumnya, ditunjukkan oleh tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9 Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategic Objective	Inisiatif Strategy	Responsibility
a. Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA	Mengembangkan program berdasarkan TNA dan memasarkan program tersebut	Bid. Pengembangan dan Evaluasi
b. Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana diklat	Melakukan <i>maintenance</i> sarana dan prasarana disertai dengan anggaran yang mencukupi untuk pemeliharaan atau penggantian alat	Subag. URT
c. Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat	Analisis keluhan pelanggan terbanyak, kemudian dan melakukan tindakan pencegahan dan perbaikan	Bid. Pengembangan dan Evaluasi
d. Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan	Meningkatkan ketepatan waktu pelaporan kegiatan pendukung	Bid. Pengembangan dan Evaluasi
	Evaluasi dan perbaikan terhadap sistem dan prosedur yang ada	Tim QMS

4.8.4. Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif keempat, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, inisiatif strategis yang digunakan untuk mencapai 5 (lima) sasaran strategis yang sudah ditetapkan sebelumnya, ditunjukkan oleh tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10 Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Strategic Objective	Inisiatif Strategy	Responsibility
a. Meningkatkan produktivitas SDM	Peningkatan jumlah pelatihan dan kompetensi SDM	Subag. Kepegawaian
b. Mengembangkan manajemen sistem informasi untuk menunjang aktivitas penyelenggaraan diklat	Peningkatan instalasi Sistem Informasi Manajemen	Subag. Umum dan Rumah Tanggan
c. Meningkatkan profesionalisme pegawai	Pembinaan kedisiplinan pegawai	Subag. Kepegawaian
d. Meningkatkan kepuasan pegawai	Pembinaan kedisiplinan pegawai	Subag. Kepegawaian
e. Meningkatkan kompetensi SDM	Penyediaan anggaran dan menumbuhkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi	Subag. Kepegawaian

4.9. Analisa Pengukuran Kinerja *Existing* Dibandingkan Dengan BSC

Selama ini pengukuran kinerja di BLK/instansi pemerintah mengacu pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP), sesuai dengan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 tahun 1999 dalam rangka perwujudan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pengelolaan sumber daya pelaksanaan kebijakan dan program yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah, berdasarkan suatu sistem akuntabilitas yang memadai. Dalam hal ini, setiap instansi pemerintah secara periodik wajib melaporkan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi kepada para stakeholders, yang dituangkan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Tetapi Laporan pertanggungjawaban instansi pemerintah selama ini hanya menekankan pada pertanggungjawaban anggaran dan terlaksananya program/kegiatan tanpa mengungkapkan secara memadai hasil atau manfaat yang dirasakan oleh masyarakat ataupun pihak terkait lainnya. Kelemahan tersebut merupakan kendala bagi implementasi Sistem AKIP dan selanjutnya dapat menimbulkan kesulitan dalam membantu terwujudnya good governance.

Dalam penelitian ini disusun model pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecards*. Berdasarkan hasil pengolahan data, pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecards*, khususnya pada perspektif keuangan menunjukkan tingkat pencapaian yang cukup baik, seperti ditunjukkan pada tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11 Tingkat Pencapaian Perspektif Keuangan

Strategic Objective	Lag Indicator	Target (T)	Aktual (A)	Unit	Tingkat Pencapaian
a. Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)	Jumlah pendapatan BLK sebagai BLU	4.513.009.981	5.280.062.000	Rupiah	1.17
b. Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN	Efisiensi Anggaran	5%	8.9%	Persentase	1.78
	Pelaksanaan Kegiatan	100%	95%	Persentase	0.95

Dari tabel diatas terlihat bahwa 2 dari 3 ukuran kinerja tercapai dengan tingkat pencapaian 1.17 untuk indikator kinerja sasaran strategis peningkatan pendapatan Balai Latihan Kerja sebagai Badan Layanan Umum dan tingkat pencapaian 1.78 untuk indikator kinerja efisiensi anggaran pada sasaran strategis Optimalisasi pengelolaan dana APBN. Untuk indikator kinerja pelaksanaan kegiatan tingkat pencapaiannya sebesar 0.95.

Tetapi, *Balanced Scorecard* menuntut adanya pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang mencakup sasaran strategis non-keuangan yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil pengukuran kinerja Balai Latihan Kerja tahun 2009 untuk ketiga perspektif tersebut menunjukkan, 16 indikator kinerja tidak tercapai dan hanya 2 indikator kinerja yang dapat mencapai target yang ditetapkan.

Pengukuran kinerja berbasis keuangan sudah tidak relevan dengan tuntutan lingkungan/masyarakat saat ini, karena lebih mencerminkan apa yang terjadi di masa lalu, sehingga tidak memiliki prediksi perjalanan organisasi menuju masa depan seperti yang ditunjukkan oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Disamping itu ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktivitas penciptaan nilai secara berkesinambungan karena aktivitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun kedepan, atau dengan kata lain laporan keuangan hanya menyajikan data-data pencapaian di masa lampau, dan kinerja saat ini seperti yang terdapat pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal tidak dapat ditunjukkan.

Uraian dalam subab ini semakin mempertegas perlunya perancangan strategi dan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecards*, karena organisasi akan semakin baik dalam mengkomunikasikan strategi atara pihak yang terkait di BLK. Dengan menggunakan BSC, organisasi bisa melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya. Selama ini di Balai Latihan Kerja hanya fokus dalam membangun strategi tetapi tindak lanjut dalam pelaksanaan strategi tersebut tidak terlihat nyata. Disini BSC juga mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi, BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.

Balanced scorecards memiliki *strategy map* yang memberikan penyajian secara visual keterkaitan antara strategi objektif di setiap perspektif, sehingga memberikan kemudahan bagi pihak manajemen untuk memantau seberapa besar keberhasilan/kegagalan strategi. Disini para pelaku strategi mendapat gambaran bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses maka akan berpengaruh pada keberhasilan pencapaian sasaran strategis lainnya, demikian pula jika tidak tercapai akan sangat berpengaruh pada pencapaian strategi berikutnya. Hubungan keterkaitan (sebab akibat) ini secara tidak langsung akan dapat menguatkan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai visinya.

Selanjutnya dengan model pengembangan kelembagaan Balai Latihan Kerja, dengan *Interpretive Structural Modeling* dari sasaran strategis yang sudah disusun, kemudian dilakukan pembobotan dengan *Analytic Network Process* (ANP) terhadap sasaran strategis tersebut untuk mengetahui bobot masing-masing sasaran strategis, yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecards*, maka tahap selanjutnya bisa dilakukan penyusunan program kegiatan serta penyusunan anggaran berdasarkan model *balanced scorecards* yang sudah dikembangkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain:

- a. Pengukuran kinerja instansi pemerintah selama ini hanya menekankan pada pertanggungjawaban anggaran dan terlaksananya program/kegiatan (merupakan pengukuran kinerja pada manajemen tradisional), untuk itu diusulkan model pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Penerjemahan strategi (visi dan misi) organisasi menghasilkan 15 sasaran strategis pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* dan 21 KPI yang digunakan sebagai ukuran didalam *scorecard*. Setelah dilakukan pengukuran kinerja Balai Latihan Kerja pada tahun 2009 dengan menggunakan BSC, Hasil penelitian menunjukkan dari 21 indikator kinerja, terdapat 17 indikator kinerja yang tidak mencapai target dan 4 indikator yang mencapai target yang ditetapkan. Dari 4 indikator kinerja yang tercapai 2 diantaranya adalah indikator kinerja pada perspektif keuangan. Hal ini disebabkan karena belum adanya ukuran terhadap perspektif non keuangan, sehingga perspektif non keuangan tersebut tidak dapat dikelola.
- c. Hasil pembobotan kepentingan diperoleh hasil bahwa dalam menjalankan tugas dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan, pelatihan dan penempatan tenaga kerja, Balai Latihan Kerja lebih memfokuskan kepada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, baru kemudian perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan dan terakhir adalah perspektif pelanggan.
- d. Diperoleh rancangan awal peta strategi yang memiliki keterhubungan, hasil pengolahan data dengan model *Interpretive Structural Modeling*,

dimana hubungan yang kompleks antar sasaran strategis bisa dirancang secara seksama.

- e. Dengan *Balanced Scorecards*, organisasi bisa melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya. Selama ini di Balai Latihan Kerja hanya fokus dalam membangun strategi tetapi tindak lanjut dalam pelaksanaan strategi tersebut tidak terlihat nyata. Disini BSC juga mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi, BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.

5.2 Saran

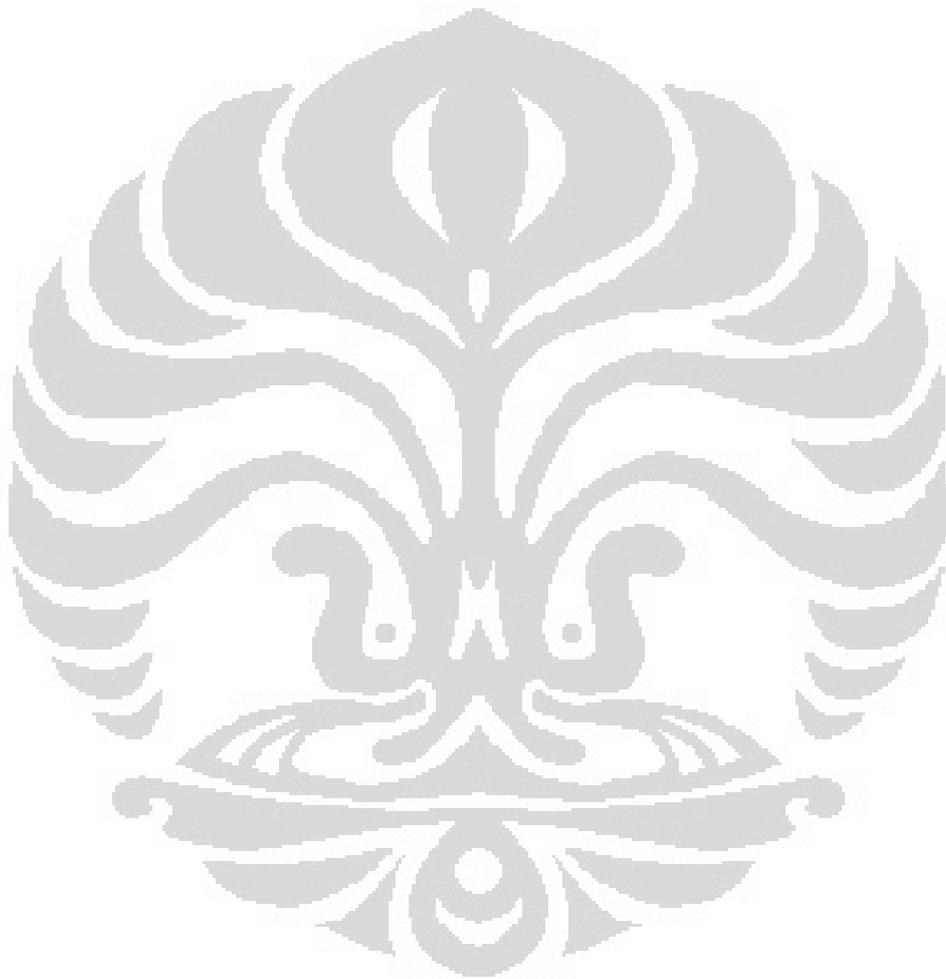
Untuk penelitian selanjutnya, dari peta strategi dan sasaran strategi organisasi yang sudah ditetapkan, peta strategi tersebut perlu diturunkan dan diselaraskan ke tingkat yang lebih rendah, misalnya ke sub bagian dan seksi di Balai Latihan Kerja, sehingga terjadi keselarasan antara strategi pada tingkat organisasi dengan tingkat yang lebih rendah. Kemudian Balai Latihan Kerja bisa menyusun program kegiatan dan anggaran berdasarkan bobot dan prioritas sasaran strategi yang terdapat dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Chu, H.L., Wang, C.C., & Dai, Y.T. (2009). A study of a nursing department performance measurement system: using the balanced scorecard and the analytic hierarchy process. *Nursing Economic Journal*. Vol 27 No 6.
- Howard, R. (2002, May 16). A balancing act, developing and using balanced scorecard performance systems. *Perform* vol 2 issue 2.
<http://www.docstoc.com/docs/566586/Balanced-Scorecard>.
- Ittner, C. D.& Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205–3.
- Kaplan, Robert. S., & Norton, David. P.(1996). *Balanced scorecards: menerapkan strategi – menjadi aksi*. (Peter R. Yosi Pasla, M.B.A, Penerjemah). Jakarta:Erlangga.
- Kaplan, Robert. S., & Norton, David. P.(2010). *Execution premium : sukses besar merencanakan dan mengeksekusi strategi*. Jakarta: ufuk press.
- Koo.,et al. (2011). A structured SWOT approach to develop atrategies for the government of macau, SAR. *International Journal of Strategy Management*. Vol 4 No.1, p.62-81.
- Kung C.Y., Yan T.M., Huang C.C., & Lai C.S., (2009, November). *Applying GRA to construct the system of balance score card in nonprofit organization*. International Conference on Grey Systems and Intelligent Services.
- Luis, Suwardi., & Biromo, P.,A. (2009). *Step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecard*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

- Marimin. (2004). *Teknik dan aplikasi pengambilan keputusan kriteria majemuk*. Jakarta : Grasindo.
- Mulyadi. (2007). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis balance scorecard..* Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 25 No.12, pp.1228-1263.
- Parmenter, David. (2010). *Key performance indicators: pengembangan, implementasi, dan penggunaan KPI terpilih*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT balanced scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T.L & Vargas, L.G. (2006). *Decision making with the analytic network process: economic, political, social, and technological applications with benefits, opportunities, cost and risks*. New York : Springer.
- Thakkar, et al. (2007). Development of a balanced scorecard : an integrated approach of interpretive structural modeling (ISM) and analytic network process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 1, pp. 25-59.
- Tunggal, A., W. (2009). *Konsep dan kasus balanced scorecard*. Jakarta: Harvarindo
- Tunggal, A., W. (2009). *Performance measurement & balanced scorecard*. Jakarta: Harvarindo

Yuwono,S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2002). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



LAMPIRAN

Kuesioner Terbuka Identifikasi Faktor Internal Dan Eksternal Yang Berpengaruh Pada Balai Latihan Kerja

KATA PENGANTAR

Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap perkembangan organisasi Balai Latihan Kerja dalam mencapai Visi dan misi-nya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah segala sesuatu yang ada di dalam organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan organisasi. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor – faktor di luar Organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kemampuan organisasi. Faktor eksternal inilah yang akan memberikan “peluang“ (*opportunities*) tapi juga memunculkan “tantangan“ (*threats*). Faktor eksternal dan internal tersebut akan menjadi input analisis SWOT untuk menentukan strategi organisasi berdasarkan perspektif *Balanced scorecards*.

Sebelum mengisi kuesioner ini, diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang diberikan. Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena kerahasiaan kuesioner ini terjaga dan hanya digunakan untuk tujuan akademis seputar keilmuan teknik industri mengenai penyusunan model pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Atas bantuan dan partisipasinya, peneliti mengucapkan terima kasih.

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah tabel berikut ini dengan faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan Balai Latihan Kerja dalam mencapai visi dan misi-nya.

DATA RESPONDEN

NAMA :

TANDA TANGAN :



KUESIONER
PERBANDINGAN BERPASANGAN
SASARAN STRATEGIS
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

PENGANTAR

Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan bobot dari setiap sasaran strategis pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Pembobotan ini bertujuan untuk menentukan tingkat kepentingan kriteria dan sub kriteria dengan menggunakan metode *Analytic Network Process (ANP)*, yang selanjutnya akan diolah menggunakan software *Super Decision*.

Sebelum mengisi kuesioner ini, diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang diberikan. Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena kerahasiaan kuesioner ini terjaga dan hanya digunakan untuk tujuan akademis seputar keilmuan teknik industri mengenai penyusunan model pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Atas bantuan dan partisipasinya, peneliti mengucapkan terima kasih.

PETUNJUK PENGISIAN

Dalam Kuesioner ini anda diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan Kriteria dan Sub Kriteria. Berikut ini adalah skala yang digunakan untuk membandingkan secara berpasangan Kriteria dan Sub Kriteria.

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen mempunyai kontribusi yang sama terhadap sasaran/pilihan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sedikit lebih penting daripada elemen yang lain
5	Elemen yang satu lebih penting dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang lebih penting daripada elemen yang lain.
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat lebih penting daripada elemen yang lain.
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang mutlak lebih penting daripada elemen yang lain.
2,4,6,8	Nilai tengah antara 2 pertimbangan yang berdekatan	Jika terdapat keraguan antara 2 penilaian yang berdekatan (Ketika diperlukan sebuah kompromi)
Kebalikan	Jika elemen A memiliki salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen B, maka elemen B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan elemen A ($a_{ij} = 1 / a_{ji}$)	

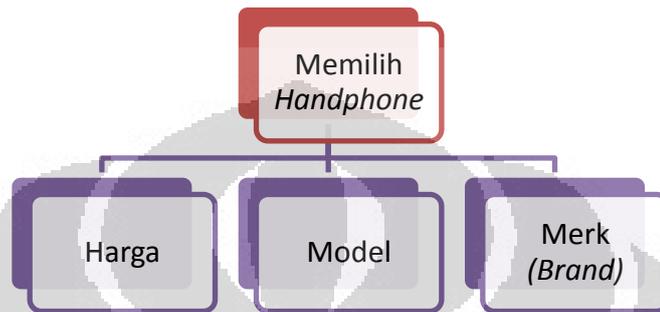
Bentuk perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

Kriteria A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria B
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------

Skala bagian kiri dipakai jika kriteria A mempunyai tingkat kepentingan diatas kriteria B dan **skala bagian kanan** dipakai jika kriteria B mempunyai tingkat kepentingan diatas kriteria A.

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut ini adalah contoh pengisian kuesioner untuk keputusan memilih *handphone*. Model hirarki keputusannya adalah sebagai berikut :



Jika Harga dinilai **sama penting** dengan Model, maka dipilih angka 1.

Harga

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

 Model

Jika harga dinilai **lebih penting** daripada Model, maka dipilih angka 5 dibagian kiri.

Harga

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

 Merk (Brand)

Jika Merk (Brand) dinilai antara **sangat lebih penting (7)** dan **mutlak lebih penting (9)** dibandingkan Model, maka dipilih angka **8** di bagian **kanan**.

Model

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

 Merk (Brand)

DATA RESPONDEN

NAMA :

TANDA TANGAN :

PERBANDINGAN BERPASANGAN KRITERIA DAN SUB KRITERIA

A. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban Anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban Anda. Contoh kondisi konsistensi:

Jika Kriteria A lebih penting daripada Kriteria B, dan kriteria B lebih penting daripada kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada Kriteria C.

MODEL



A. Perbandingan Berpasangan antar Kriteria

A.1 Perbandingan Berpasangan antar Kriteria dengan Kriteria Kontrol : Pelanggan

Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuangan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan

A.2 Perbandingan Berpasangan antar Kriteria dengan Kriteria Kontrol : Keuangan

Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuangan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan

A.3 Perbandingan Berpasangan antar Kriteria dengan Kriteria Kontrol : Proses Bisnis Internal

Pelanggan

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

Keuangan

Pelanggan

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

Proses Bisnis Internal

Pelanggan

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

Pembelajaran & Pertumbuhan

Keuangan

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

Proses Bisnis Internal

Keuangan

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

Pembelajaran & Pertumbuhan

Proses Bisnis Internal

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

Pembelajaran & Pertumbuhan

A.4 Perbandingan Berpasangan antar Kriteria dengan Kriteria Kontrol : Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuangan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan

B. Perbandingan Berpasangan antar Sub Kriteria

B.1 Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Dalam Kriteria Pelanggan

a. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Kuantitas Jasa Pelatihan

Kepuasan Pelanggan (KP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

b. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Jumlah Penempatan Tenaga Kerja

Kepuasan Pelanggan (KP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Kepuasan Pelanggan (KP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuantitas Pelatihan (JP)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuantitas Pelatihan (JP)
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

c. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Optimalisasi Pendapatan BLK sebagai BLU

Kepuasan Pelanggan (KP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Kepuasan Pelanggan (KP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuantitas Pelatihan (JP)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)

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

Kuantitas Pelatihan (JP)

d. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Produktivitas SDM

Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)

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

Kuantitas Pelatihan (JP)

e. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Kepuasan SDM

Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)

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

Kuantitas Pelatihan (JP)

Kerjasama dengan Industri Pengguna Tenaga Kerja dan Pengguna Jasa Pelatihan (KI)

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

Jumlah Penempatan Tenaga Kerja (PT)

Kuantitas Pelatihan (JP)

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

Jumlah Penempatan Tenaga Kerja (PT)

B.2 Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Dalam Kriteria Keuangan

a. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Produktivitas SDM

Optimalisasi Pendapatan BLK sebagai BLU (PB)

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

Optimalisasi Pengelolaan APBN (PA)

b. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol Kepuasan SDM

Optimalisasi Pendapatan BLK sebagai
BLU (PB)

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

Optimalisasi Pengelolaan APBN
(PA)

B.3 Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Dalam Kriteria Proses Bisnis Internal

16. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kepuasan pelanggan

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Pelayanan Diklat (KD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

17. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Pelayanan Diklat (KD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

18. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Pelayanan Diklat (KD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

19. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)
Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Pelayanan Diklat (KD)

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

 Eektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

Kualitas Pelayanan Diklat (KD)

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

 Eektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

20. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)

Program Diklat Berbasis TNA (PD)

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

 Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

Program Diklat Berbasis TNA (PD)

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

 Kualitas Pelayanan Diklat (KD)

Program Diklat Berbasis TNA (PD)

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

 Eektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

 Kualitas Pelayanan Diklat (KD)

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

 Eektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

Kualitas Pelayanan Diklat (KD)

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

 Eektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)

21. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

22. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

23. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Evektivitas Sistem Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan (EM)
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

24. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan produktivitas SDM

Program Diklat Berbasis TNA (PD)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

Program Diklat Berbasis TNA (PD)

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

Evektivitas Sistem Monitoring,
Evaluasi dan Pelaporan (EM)

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

Evektivitas Sistem Monitoring,
Evaluasi dan Pelaporan (EM)

25. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan profesionalisme SDM

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

Evektivitas Sistem Monitoring,
Evaluasi dan Pelaporan (EM)

26. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

Evektivitas Sistem Monitoring,
Evaluasi dan Pelaporan (EM)

27. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kompetensi SDM

Kualitas Sarana dan Prasarana (KS)

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

Evektivitas Sistem Monitoring,
Evaluasi dan Pelaporan (EM)

B.4 Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria Dalam Kriteria Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kepuasan pelanggan

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Sistem Informasi (SI)
Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)

Kepuasan SDM (US)

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

Kompetensi SDM (OS)

b. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan hubungan kerjasama yang semakin berkesinambungan dan harmonis dengan industri pengguna tenaga kerja dan pengguna jasa pelatihan

Produktivitas SDM (PS)

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

Manajemen Sistem Informasi (SI)

Produktivitas SDM (PS)

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

Profesionalisme SDM (PP)

Produktivitas SDM (PS)

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

Kepuasan SDM (US)

Produktivitas SDM (PS)

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

Kompetensi SDM (OS)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Profesionalisme SDM (PP)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Kepuasan SDM (US)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Kompetensi SDM (OS)

Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Kepuasan SDM (US)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

c. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kuantitas penyelenggaraan pelatihan

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Sistem Informasi (SI)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

 Kepuasan SDM (US)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

 Kompetensi SDM (OS)

Profesionalisme SDM (PP)

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

 Kepuasan SDM (US)

Profesionalisme SDM (PP)

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

 Kompetensi SDM (OS)

Kepuasan SDM (US)

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

 Kompetensi SDM (OS)

d. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan jumlah penempatan tenaga kerja terlatih di industri

Produktivitas SDM (PS)

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

 Manajemen Sistem Informasi (SI)

Produktivitas SDM (PS)

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

 Profesionalisme SDM (PP)

Produktivitas SDM (PS)

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

 Kompetensi SDM (OS)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Profesionalisme SDM (PP)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Kompetensi SDM (OS)

Profesionalisme SDM (PP)

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

Kompetensi SDM (OS)

e. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan pendapatan BLK sebagai Badan Layanan Umum (BLU)

Produktivitas SDM (PS)

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

Manajemen Sistem Informasi (SI)

Produktivitas SDM (PS)

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

Profesionalisme SDM (PP)

Produktivitas SDM (PS)

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

Kepuasan SDM (US)

Produktivitas SDM (PS)

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

Kompetensi SDM (OS)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Profesionalisme SDM (PP)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Kepuasan SDM (US)

Manajemen Sistem Informasi (SI)

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

Kompetensi SDM (OS)

Profesionalisme SDM (PP)

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

Kepuasan SDM (US)

Profesionalisme SDM (PP)

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

Kompetensi SDM (OS)

Kepuasan SDM (US)

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

Kompetensi SDM (OS)

f. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Mengoptimalkan pengelolaan dana APBN

Manajemen Sistem Informasi

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

Profesionalisme SDM

g. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Menyusun program pendidikan dan pelatihan berdasarkan TNA

Produktivitas SDM (PS)

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

Manajemen Sistem Informasi (SI)

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)

h. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan diklat

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen Sistem Informasi (SI)
Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
Kepuasan SDM (US)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)

i. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan efektivitas sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan

Manajemen Sistem Informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

j. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan produktivitas SDM

Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Manajemen Sistem Informasi (SI)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
---------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

k. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan profesionalisme SDM

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan SDM (US)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Kepuasan SDM (US)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

l. Perbandingan Berpasangan antar sub kriteria dengan kriteria kontrol : Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Internal

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Profesionalisme SDM (PP)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Produktivitas SDM (PS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Profesionalisme SDM (PP)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kompetensi SDM (OS)
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

PENUTUP

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini. Apabila ada pertanyaan mengenai kuesioner ini, dapat menghubungi:

RETNO HERAWATI

Jatiwaringin Asri II, Jl. P. Sembilan Blok M/5

Pondok Gede, Bekasi

Telp. 081326232788

Email : h3ra@ymail.com

