

Penentuan Sasaran Strategis Terhadap Perspektif Balanced Scorecard dengan Integrasi Structured SWOT Approach, ISM dan ANP di BLKI Semarang

Arcan Taurus Rendy Yudha*, dan Diana Puspitasari

Teknik Industri, Universitas Diponegoro, Jalan Prof. Soedarto, SH
Tembalang, Semarang, 50239, Indonesia

Abstract

This study aimed how to make strategic objectives in BLKI Semarang with Structured SWOT Approach, ISM and ANP, the result known that learning and growth perspective has the biggest weighted from three others perspectives about 0.971, is related by BLKI Semarang to emphasize capability itself in intern organization for enhance needfull thing about industrial worker in Indonesia especially in Center Java, for three others weighted which are 0.013 for internal business process perspective and finance perspectiv, and last weighted of 0,003 for customer perspective. There are 19 strategic objectives been made, insist of 4 strategic objectives for internal bussiness process perspectives, 3 strategic objectives of finance perspectives, 4 strategic objectives for customer perspectives, and last 8 strategic objectives for learning and growth perspectives. Therefore the biggest global weighted of whole strategic objectives which is strategic objective of membangun kegiatan berbasis kompetensi yang berwawasan industri terkini from learning and growth perspective.

Keywords: ANP, Balanced Scorecard, ISM, Structured SWOT Approach

1. Pendahuluan

Dalam perkembangan dewasa saat ini tuntutan kinerja sebuah organisasi publik menjadi banyak perhatian bagi seluruh pihak yang menjadi berkepentingan langsung dalam penggunaan layanan – layanan yang diberikan oleh organisasi publik (Lttner et. al, 1998). Pelayanan publik yang prima menjadi wacana khusus yang wajib bagi organisasi publik yang dimana ini merupakan representasi dari sebuah instansi pemerintah, dari pemerintah pusat, lokal maupun daerah dikarenakan sebuah organisasi publik dibangun dengan tujuan dalam upaya pemberian pelayanan kepada masyarakat (Neety et. al, 2005). Ihwal menyebabkan sebuah organisasi publik terukur keberhasilannya akan pencapaian kinerja pelayanannya kepada masyarakat dari segi efektivitas dan efisiensi (Modell, 2004). Dari hal tersebut organisasi publik diharuskan menetapkan banyak indikator dan target pencapaian untuk pengukuran kinerja yang berfokus terhadap kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi, karena dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000). Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003) Pengukuran kinerja dalam organisasi publik sejatinya meningkatkan sebuah nilai pertanggungjawaban dan membenahi proses pengambil keputusan (Chu et. al, 2009).

Pemerintah sebagai penyelenggara utama bagi pelayanan pada organisasi publik yang telah dibentuk telah melakukan banyak hal dalam mengukur dan mengevaluasi pencapaian peningkatan kinerja, juga telah banyak mengeluarkan beberapa kebijakan dalam upaya untuk mendukung peningkatan kinerja instansi pemerintah serta kualitas pelayanan publik, diantaranya kebijakan tentang Undang – undang RI Nomor 25 tahun 2009 mengenai Pelayanan

* Correspondance : arcantaurus21@gmail.com

Publik (Zaeni, 2000). Meninjau kebijakan tersebut nyatanya tidak dapat memberikan hasil yang solutif pada layanan publik ditemukan banyak kendala yang dihadapi untuk proses pengimplementasian kebijakan tersebut (Imelda, 2004), contohnya tidak tercapai optimal sosialisasi kebijakan di kalangan pendayagunaan aparatur pemerintah dan masyarakat, kondisi fisik dan non-fisik infrastruktur pemerintah, *budgeting*, teknologi, tingkat kompetensi sumber daya manusia, dan belum ada mekanisme pengukuran kinerja yang komperhensif dalam mengukur tingkat pencapaian dari visi dan misi pada instansi pemerintah tersebut. (Srimindarti, 2004). Disamping itu terdapat peraturan pemerintah No. 101 Tahun 2000 mengenai perumusan *good governance* di sebuah lingkungan organisasi publik / instansi pemerintah. Maka dari itu diperlukan sebuah organisasi dapat mencapai performa kinerja yang optimal dalam menciptakan *good governance* di lingkungan kerja instansi pemerintah tersebut. (Rahmawati, 2006)

Penelitian dilakukan di Balai Latihan Kerja Industri (BLKI) Semarang. BLKI memiliki bidang pelatihan sebanyak 7 kejuruan yakni, teknologi mekanik, listrik/elektronika, otomotif, las, bangunan, tata niaga dan aneka kejuruan, dimana masing – masing bisa dipilih oleh peserta didik sesuai bidang kejuruannya. Program pelatihan di BLKI Semarang dibagi menjadi tiga yakni, Pelatihan dengan biaya pemerintah, pelatihan yang dibiayai oleh peserta sendiri (swadana), pelatihan yang dibiayai oleh pihak ke-III (Perusahaan/industri/institusi. (BLKI Semarang, 2014).

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan penentuan sasaran strategis yang komperhensif, koheren, berimbang dan terukur dari BLKI Semarang dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, yang dilakukan dengan integrasi metode dari Structued SWOT Approach (Koo et. al, 2011), ISM, dan ANP (Thakkar et. al, 2007), dan menentukan bobot sasaran strategis tiap perspektif di BLKI Semarang.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan studi pendahuluan mengenai performansi indikator yang ada di BLKI Semarang, dilanjutkan dengan studi literatur mengenai metode – metode pembentukan sasaran strategis menggunakan *Balanced Scorecard*, *Structured SWOT Approach*, ISM, dan ANP. Untuk langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan pengambilan data baik primer dan sekunder, dimana untuk data sekunder didapatkan data mengenai penyerapan anggaran BLKI Semarang, data internal BLKI perihal kepegawaian, jenis pelatihan, dan data – data penunjang lainnya, sedangkan untuk data primer yang dilakukan untuk data pengolahan pada penelitian ini, yakni dengan kuesioner identifikasi faktor internal dan eksternal terhadap 5 responden dari pejabat BLKI Semarang, yang selanjutnya hasil kuesioner ini sebagai bahan dalam kuesioner lanjutan mengenai kuesioner penilaian faktor eksternal dan internal terhadap 5 responden yang secara terpisah dimana masing – masing untuk mencari nilai *importance/performance* untuk mencari faktor pembentuk *Strength* dan *Weakness*, kemudian untuk penilaian faktor eksternal dengan mencari nilai OCC, SEV/ATT, & DET/D&C dalam mendapatkan faktor *Opportunity* dan *Threat*. Kemudian dilakukan pembentukan sasaran strategis terhadap terhadap bentuk faktor SWOT yang sebelumnya telah terbentuk untuk masing – masing kombinasi dari SWOT terhadap 5 responden yang sama sebelumnya, setelah ditemukan sasaran strategi dilakukan penilaian hubungan antar sasaran strategis yang telah diklasifikasikan pada tiap perspektif *Balanced Scorecard* dengan pengisian kuesioner tertutup SSIM pada metode *Interpretive Structural Modelling* didapatkan hirarki hubungan antar elemen pada hal ini antar sasar strategis. Dari hasil kuesioner ini dilakukan pembobotan model dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) untuk melihat bobot kepentingan pada tiap sasaran strategi yang terbentuk pada tiap perspektif.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Structured SWOT Approach (SSA)

Dimana pada bagian ini dilakukan penurunan sasaran strategis dari hasil identifikasi faktor internal dan eksternal dengan melakukan penilaian importance/performance untuk faktor internal dan penilaian RPN/OPN untuk faktor eksternal (Koo et. al, 2011) di BLKI Semarang dari 5 responden yang dilakukan. Untuk faktor internal dengan hasil penilaian importance/performance dengan skala 1- 5 didapat hasil penyortiran dari nilai rata – rata keseluruhan pada importance kemudian dilakukan perangkingan untuk nilai – nilai performance pada faktor internal dari terbesar hingga terkecil dan kemudian dicarikan nilai rata – rata yang menjadi batas atas nilai rata – rata untuk pembentuk faktor *Strength* dan nilai performance dibawah nilai rata – rata maka menjadi pembentuk faktor *Weakness* yang disajikan pada tabel 1. Dan untuk pembentuk faktor *Threat* dan *Opportunity* didapatkan dengan mencari nilai RPN/OPN dari 3 indikator yakni OCC, SEV/ATT, DET/D&C (Koo et. al, 2008) pada masing – masing faktor eksternal yang tersaji pada tabel 2.

Tabel 1. Pembentuk *Strength* dan *Weakness*

	Faktor Internal	Importance	Performance	Gap	Keterangan
I3	Efektivitas penggunaan lahan untuk pengembangan BLKI Semarang	4.4	3.4	1.0	Strength
I4	Sistem Informasi BLKI Semarang	4.6	3.4	1.2	Strength
I5	Sistem manajerial BLKI Semarang	4.8	4.2	0.6	Strength
I7	Jumlah infrastruktur yang memadai	4.2	3.4	0.8	Strength
I8	Jaminan kesehatan dan keselamatan pegawai	5	4.4	0.6	Strength
I10	Pengalaman pelatihan pada masing – masing assesor	4.6	3.4	1.2	Strength
I17	Keluhan Pegawai	4.8	3	1.8	Weakness
I19	Letak BLKI yang strategis	5	4	1.0	Strength
I20	Sistem evaluasi kerja karyawan	4.6	3.4	1.2	Strength
I21	SOP dalam bekerja bagi seluruh pegawai BLKI	4.4	3	1.4	Weakness
I23	Sistem rewarding dan punishment terhadap tunjangan karyawan	4	3.6	0.4	Strength
I24	Laporan kinerja BLKI pra-LAKIP	4	3.6	0.4	Strength
I26	Pencapaian tupoksi kegiatan pada masing – masing pekerja	4.6	3.4	1.2	Strength
I27	Evaluasi kehadiran terintegritasi secara elektronik	4.6	3.6	1.0	Strength

Tabel 2. Pembentuk *Threat* dan *Opportunity*

No.	Faktor Eksternal	RPN/OPN	Kategori
25	Anggaran pemerintah perihal pendanaan murni kegiatan BLKI Semarang	110.4	Opportunity
13	Konsistensi perusahaan dalam penerimaan pekerja.	110.4	Opportunity
14	Banyaknya perusahaan yang ada di Jawa Tengah	92.736	Opportunity
12	Kerjasama antar pusat pelatihan	81.312	Opportunity
20	Jumlah potensi angkatan kerja yang meningkat.	81.144	Opportunity
10	Adanya hibah mengenai teknologi dari pihak luar	76.912	Opportunity
15	Potensi pasar industri yagn masih tinggi	73.92	Opportunity
1	konsistensi perusahaan terhadap penggunaan pelatihan BLKI Semarang	66.528	Opportunity
32	Jaminan kesejahteraan yang disediakan perusahaan selaku penerima pekerja.	66.528	Opportunity
18	Jumlah investor dalam pembangunan pabrik atau industri dalam negeri	55.44	Opportunity
30	Berbelitnya perihal prosedural terkait sertifikasi internasional dalam ketenagakerjaan.	-53.82	Threat
26	Jumlah tenaga kerja pesaing yang lebih kompetitif.	-58.695	Threat
5	Meningkatnya kompleksitas permasalahan industri	-67.032	Threat
7	Kebijakan pemerintah perihal ketenagakerjaan.	-71.208	Threat
22	Meningkatnya kebutuhan keterampilan yang kompleks dan komperhensif	-73.568	Threat
17	Arah pasar industri yang tidak menentu	-73.92	Threat
29	Jumlah wirausaha yang masih sedikit	-77.28	Threat
4	Meningkatnya wawasan teknologi dan pengetahuan dalam bidang indsutri	-84.64	Threat
6	Meningginya tuntutan perihal kompetensi dunia kerja.	-88.872	Threat

Selanjutnya setelah terbentuk Matriks SWOT dilakukan pembentukan sasaran strategis dengan kombinasi dari tiap elemen pada SWOT (Mulyadi, 2007) dengan cara dilakukan *focus group discussion* terhadap pejabat struktural di BLKI Semarang, dan hasil dapat dilihat pada tabel 3. Setelah didapatkan sasaran strategi dari tiap kombinasi elemen SWOT (De Waal,

2003), maka dilakukan pemilihan sesuai perspektif *Balanced Scorecard* yang direlasikan dengan pemahaman tiap perspektif (Weihrich, 1999).

Tabel 3. Sasaran Strategis

Perspektif	No.	Sasaran Strategis	SWOT Strategy
Perspektif Pelanggan	1	Peningkatan kualitas mutu pelayanan dengan sertifikasi ISO 9001 : 2008	SO Strategy
	2	Pengembangan kompetensi dengan pelatihan e-learning dan kompetensi teknologi	SO Strategy
	3	Pengajuan e-sertifikasi ketenagakerjaan taraf internasional	ST Strategy
	4	Meningkatkan penempatan peserta didik yang terlatih dan kompeten di Industri	ST Strategy
Perspektif keuangan	5	Meningkatkan pendapatan BLKI Semarang Sebagai Badan Layanan Umum	SO Strategy
	6	Mengoptimalkan dan mengefisienkan pengelolaan anggaran pemerintah	SO Strategy
	7	Meminimal pengeluaran dana kegiatan bersifat non-strategis	SO Strategy
Perspektif proses bisnis internal	8	Penjadwalan tupoksi kinerja tiap karyawan BLKI Semarang	SO Strategy
	9	Pembuatan prosedural kinerja yang komperhensif	WO Strategy
	10	Mengalakkan program wirausaha mandiri secara toeritis dan praktik	ST Strategy
	11	Meningkatkan efektivitas, efisiensi sistem monitoring dan evaluasi kinerja pegawai	WT Strategy
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	12	Perancangan Fasilitas Pelatihan Kompetensi Terpadu	SO Strategy
	13	Pembuatan <i>database mapping</i> perusahaan - perusahaan	SO Strategy
	14	Meningkatkan kepuasan internal pegawai BLKI Semarang	WO Strategy
	15	Membangun kegiatan berbasis kompetensi yang berwawasan industri terkini	ST Strategy
	16	Meningkatkan jumlah kegiatan internal yang spesifik dan terarah	ST Strategy
	17	Meningkatkan hubungan pegawai yang kondusif upaya peningkatan kinerja pelayanan	WT Strategy
	18	Pemberian motivasi dan pengarahan yang terpadu dan sistemik untuk pegawai internal	WT Strategy
	19	Meningkatkan produktivitas SDM	WT Strategy

3.2 Interpretive Structural Modelling (ISM)

Pada tahap ini dilakukan analisa penentuan hubungan antar sasaran strategi yang terbentuk dari tiap perspektif untuk melihat adanya hubungan kontekstual atau korespondensi antar sasaran strateg (Eriyatno, 1998).

3.3 Structural-Self Interaction Matrix (SSIM)

Dimana pada tahap ini didapatkan dari hasil kuesioner tertutup dengan melihat 4 kondisi hubungan yakni V, A, X dan O (Thakkar et. al, 2007), terhadap masing – masing sasaran strategi, dimana hubungan tersebut memiliki transormasi nilai yakni, untuk V dimana elemen $(i,j) = 1$, dan elemen $(j,i) = 0$, A dimana elemen $(i,j) = 0$, dan $(j,i) = 1$, dan untuk X dimana elemen $(i,j) = 1$, dan elemen $(j,i) = 1$, kemudian untuk O dimana elemen $(i,j) = 0$, dan $(j,i) = 0$. (Marimin, 2004), dan setelahnya dilakukan revisi pada SSIM yang dapat dilihat pada tabel 4.

3.4 Reachability Matrix

Setelah dilakukan pembuatan hubungan antar elemen setelahnya dilakukan penerjemahan tiap hubungan yang telah dibentuk antar elemen (Mulyadi, 2007) dengan tabel 5. Hasil penerjemahan hubungan antar elemen didapat dengan analisa transitivitas bahwa konsistensi pendapat oleh responden hanya sebesar 62,32 % dan perlu dilakukan revisi terhadap ulang pada SSIM dengan hasil *reachability matrix* awal dan revisi dapat dilihat pada tabel 5. dan tabel 6.

Tabel 4. SSIM Revisi

Variabel (i) \ Variabel (j)	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	V	X	V	X	X	X	V	X	X	X	V	X	X	X	X	V	V	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	V	X	X	X	X	O	V	X	X	V	X	X	X	X	X	X			
4	X	V	X	X	X	A	X	X	X	A	X	X	X	X	X				
5	X	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
6	X	X	X	X	X	X	X	X	A	X	X	X	X						
7	X	X	X	X	X	X	V	X	X	X	X	X							
8	V	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
9	X	X	A	X	X	X	X	X	X	X									
10	V	V	V	X	X	A	X	X	X										
11	V	A	X	X	X	X	X	X											
12	V	V	V	X	X	X	X												
13	X	X	X	V	X	A													
14	V	X	X	V	V														
15	A	A	X	X															
16	X	X	X																
17	V	X																	
18	X																		
19																			

Tabel 5. Reachability Matrix Awal

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1
2	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
4	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
5	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
6	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
7	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0
8	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
9	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1
10	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
12	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
13	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
14	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0
15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0
16	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0
17	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1
18	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1
19	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1

Tabel 6. Reachability Matrix Akhir

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
4	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1

5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1

3.5 Level Partisi dan Matriks Kanonik

Setelah didapatkan reachability untuk SSIM yang telah direvisi maka dilakukan pembagian level tiap elemen dengan cara melihat 3 aspek nilai yakni nilai *reachability*, *antecedent* dan *intersection* dimana untuk *reachability* adalah nilai elemen *i* dengan korespondensi elemen *j* yang bernilai 1, dan untuk *antecedent* adalah nilai elemen *j* dengan nilai *i* yang bernilai 1 (Warfield, 1974), terakhir untuk *intersection* adalah irisan elemen yang terkandung pada reachability dengan antecedent tiap elemen untuk hasil level partisi tiap elemen dapat dilihat pada tabel 7. Dan dari level partisi didapat 3 level pada sistem kajian hubungan sasaran – sasaran strategi BLKI Semarang.

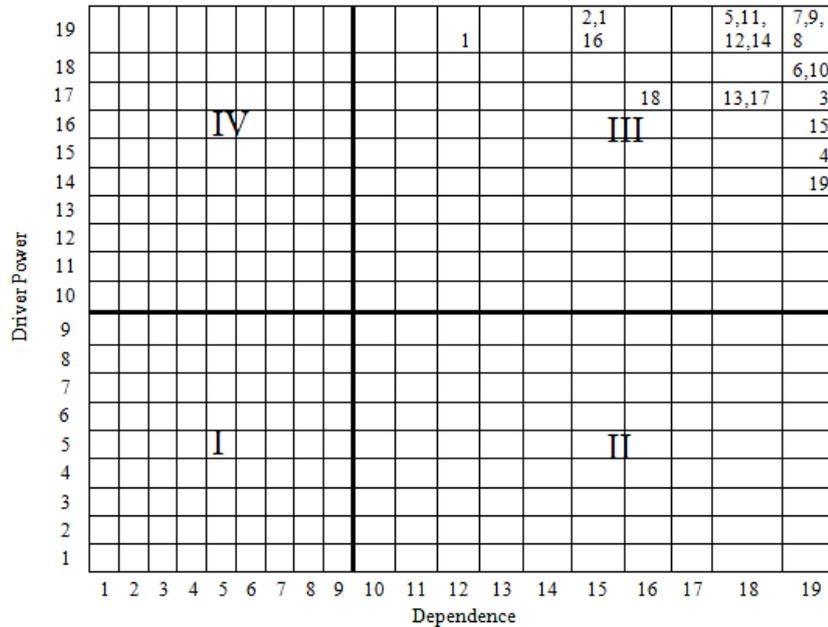
Kemudian setelah didapatkan level partisi, dilakukan penginputan ulang kembali dari reachability matrix akhir sesuai dengan elemen – elemen yang terbentuk pada tiap level yang ada, dan selanjutnya melakukan perhitungan *Driver Power* (DP) dan *Dependence* (D) pada tiap elemen yang tersesuaikan pada matriks kanonik (Thakkar et. al, 2008), tersajikan pada tabel 8.

3.6 Digraph Structure Model (Driver Power – Dependence Matrix)

Pada tahap ini dilakukan klasifikasi tiap elemen dengan nilai *Drive Power* dan *Dependence* masing – masing kedalam diagram dengan sumbu *x* adalah nilai *dependence* dan sumbu *y* adalah nilai *driver power*, dimana pada digraph ini terdapat 4 kuadran nilai yakni (Sharma, et. al, 1995). Bagian I (*Autonomous*), terdiri dari variabel yang memiliki nilai DP dan D yang lemah. Variabel ini memiliki hubungan yang lemah dalam sistem kajian dan memiliki sedikit hubungan dengan variabel lainnya dalam sistem. Bagian II (*Dependent*), terdiri dari variabel dengan nilai DP yang rendah namun memiliki nilai D yang tinggi. Bagian III (*Linkage*), terdiri dari variabel yang memiliki hubungan dalam sistem kajian. Dimana memiliki nilai DP dan D yang tinggi. Variabel ini memiliki efek terhadap variabel lain, dan juga sebaliknya. Bagian IV (*Independent*), terdiri dari variabel yang memiliki nilai DP yang tinggi namun nilai D yang rendah.

Hasil dari digraph ini dapat dilihat pada gambar 1. Dan diketahui bahwa hasil dari digraph semua elemen ada pada bagian III (*Linkage*) yakni dimana semua elemen memiliki efek terhadap elemen lain begitu juga sebaliknya dan maka dari itu dari hal ini tidak ada elemen yang dibuang dalam sistem kajian.

10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	18
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
D	15	19	19	19	19	19	19	18	19	15	18	16	19	12	19	19	18	18	18	



Gambar 1. Driver Power – Dependence Matrix

3.7 Kerangka Model ISM

Pada tahap akhir ISM ini dilakukan pembuatan kerangka pada tiap elemen (Saxena et. al, 1992) sesuai dengan level yang telah didapatkan dengan level terakhir pada level 3 terdapat 1 elemen dan level 2 terdapat 5 elemen dan level 3 terdapat 13 elemen, kerangka model ini dapat dilihat pada lampiran 1.

3.8 Analytical Network Process (ANP)

Pada tahap ini bertujuan untuk dilakukan pembobotan antar kriteria yang dibentuk dalam model ANP (Saaty, et. al, 2006) dalam hal ini, sasaran strategis yang dibentuk pada tiap perspektif di *Balance Scorecard* dengan hubungan antar sasaran strategis yang dimasukkan pada model ANP dengan hubungan korespondensi pada kerangka model ISM sebelumnya. Selanjutnya setelah dibangun model ANP, dilakukan pengujian perbandingan berpasangan dengan kuesioner tertutup terhadap 4 responden dari pihak BLKI Semarang dan pihak luar BLKI Semarang yang mengerti seluk beluk BLKI Semarang, dan kemudian nilai perbandingan pasangan antar kriteria maupun subkriteria dalam tiap perspektif yang didapat akan diinput kedalam software *Super Decision*.

Didapat hasil bahwa bobot global terbesar adalah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot sebesar 0.971 dan diikuti dengan perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan sebesar 0.013, dan terakhir perspektif pelanggan dengan bobot sebesar 0.003. dan bobot sasaran strategis terbesar ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni sasaran strategis membangun kegiatan berbasis kompetensi yang berwawasan industri terkini dengan bobot 0.270 untuk model ANP dapat dilihat pada gambar 2 dan untuk hasil bobot lokal dan global tiap sasaran pada tiap perspektif disajikan pada tabel 10. dan model ANP pada lampiran 2.

Setelah dilakukan penentuan sasaran – sasaran strategis dan penentuan hubungan antar sasaran – sasaran strategis serta pembobotan tiap sasaran strategis ke dalam tiap perspektif *Balance Scorecard* didapatkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai bobot terbesar dari bobot akan perspektif lainnya dikarenakan pada perspektif ini merupakan perspektif yang sesuai dengan fungsional dari BLKI Semarang dimana sebagai pusat pelatihan akan kompetensi dalam bekerja yang terus menerus tumbuh sesuai dengan dinamika perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja dan eksistensi dalam dunia kerja maka perspektif ini memiliki bobot terbesar dengan artian perspektif ini memiliki tingkat kepentingan yang difokuskan lebih besar dibandingkan dengan perspektif lainnya, dengan maksud tidak melupakan perspektif lainnya untuk dikembangkan dan dipenuhi dalam pencapaian sasaran strategis yang ingin dicapai. Dan untuk sasaran strategi membangun kegiatan berbasis kompetensi yang berwawasan industri terkini ini memiliki bobot terbesar dikarenakan sasaran strategis ini memiliki fungsional yang paling menonjol untuk menunjang keberlangsungan pelayanan BLKI Semarang sebagai pusat pelatihan terhadap peserta didik dalam pelatihan keterampilan kerja yang adaptif dan tanggap dalam perubahan dinamika kebutuhan tenaga kerja di dunia industri.

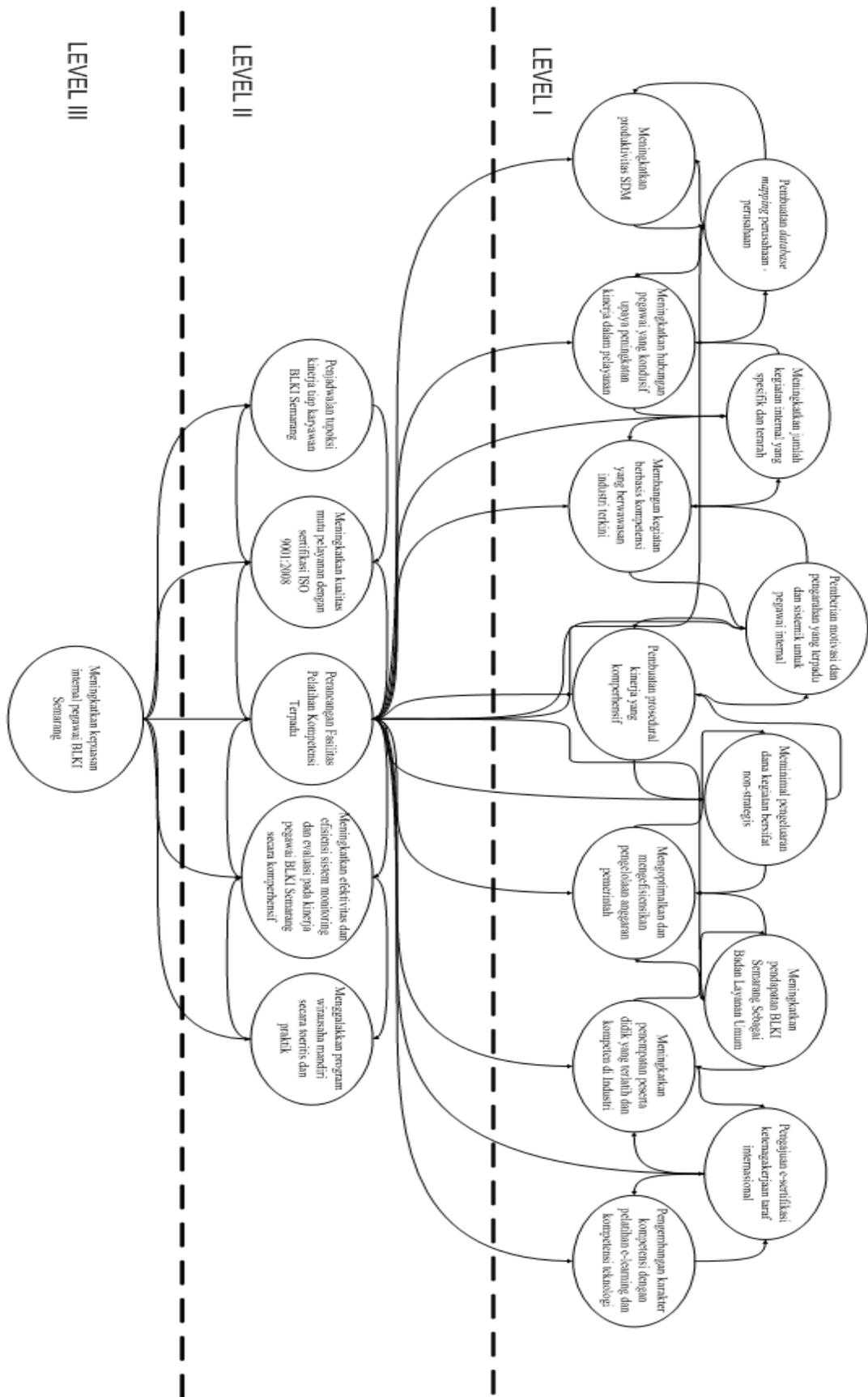
4. Simpulan

Penentuan sasaran strategi dengan melihat dari bobot terbesar dari hasil ANP adalah sasaran strategi membangun kegiatan berbasis kompetensi yang berwawasan industri terkini dengan bobot 0.270, dan bobot tiap perspektif *Balance Scorecard* untuk BLKI Semarang yakni untuk perspektif pelanggan sebesar 0.003, perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal sebesar 0.013 dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0.971. Untuk penelitian selanjutnya, dari peta strategi dan sasaran strategi organisasi yang sudah dibangun, diperlukannya peubah turunan dan diselaraskan ke tingkat yang lebih rendah dan mendetail ke bagian sub seksi.

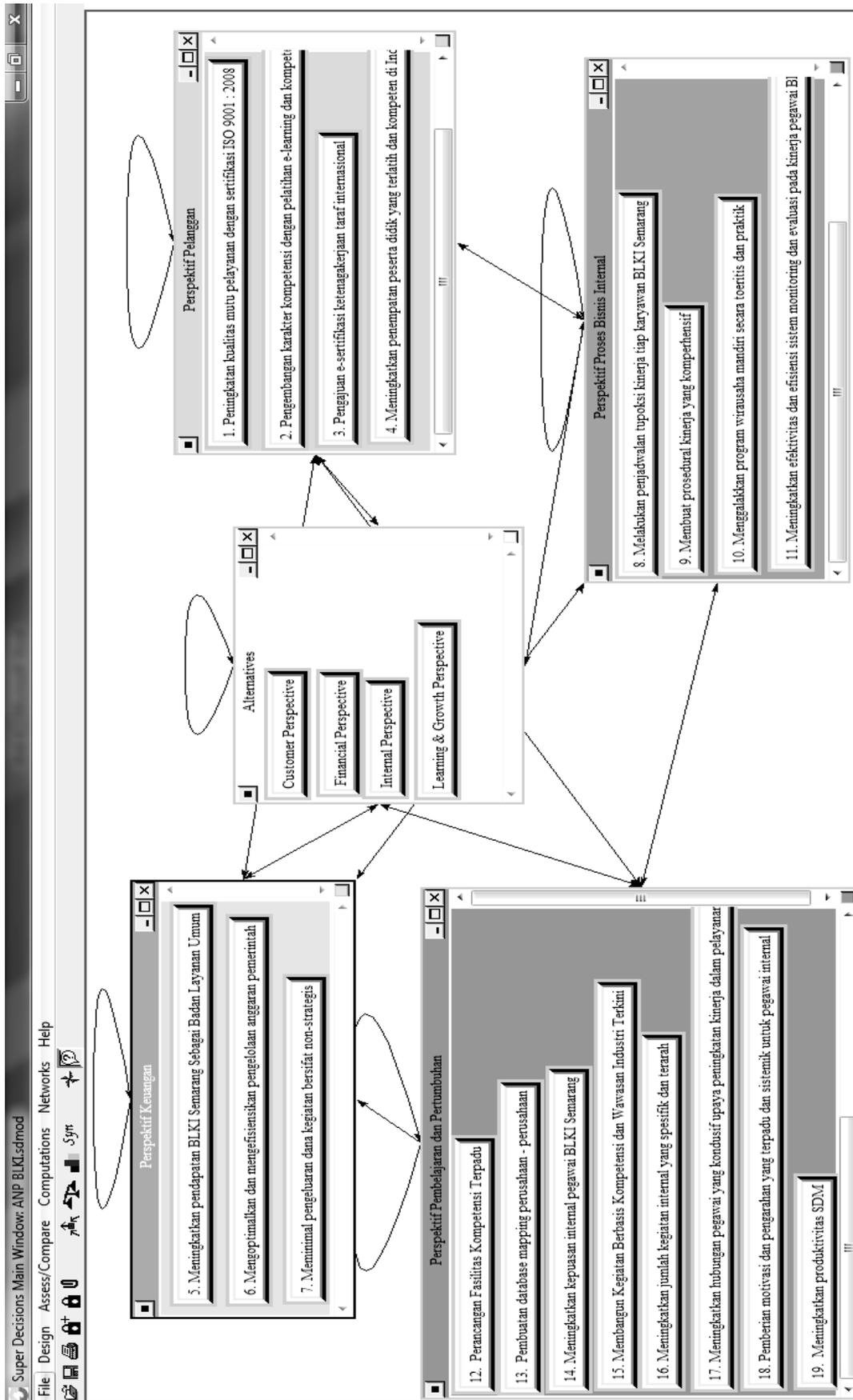
Daftar Pustaka

- Anthony, R. N. dan Govindarajan, (2005), *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- BLKI Semarang, (2014), *Buku Pedoman Profil Balai Latihan Kerja Industri Semarang*, Semarang, BLKI
- Cahyono, D. , (2000), Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3
- Chu, H.L., Wang, C.C., & Dai, Y.T. (2009). A Studi Of A Nursing Department Performance Measurement System. *Noursing Economics*. November – December, Vol. 27/No. 6
- De Waal, Andrea A. 2003. The Future Of The Balance Scorecard: An Interview With Professor Dr Robert S. Kaplan. *Journal Of Measuring Business Excellence*. Vol 7/No.1, pp. 30 -35
- Eriyatno. (1998). Ilmu Sistem: Meningkatkan Mutu dan Efektifitas Manajemen. Bogor : IPB – Press
- Imelda, R.H.N., (2004). Implementasi Balance Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 6(2): 106-122.
- Koo, L. C., & Koo, H., & Luk, L. (2008). A Pragmatic And Holistic Approach To Strategic Formulation Through Adopting Balance Scorecard., SWOT Analysis And Blue Ocean Strategy – A Case Study Of A Consumer Product Manufactur In China. *Int. Journal of Managerial and Financial Accounting*. Vol. 1 No.2, pp, 127 – 146
- Koo, Hannah., Chau, Ka-Yin., Koo, Leung-Chi., Liu, Songbai., & Tsui, Shu-Chuen. (2011). A Structured SWOT Approach To Develop Strategies For The Government Of Macau, SAR. *Journal Of Srtategy And Management*. Vol 4. No. 1 pp. 62 – 81.
- Lttner, C. D & Larcker, D.F (1998). Innovation In Performance Measurement Trends And Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-3.
- Marimin, (2004). *Teknik Dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta : Grasindo

- Modell, Sven. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Journal of Financial Accountability & Management*. Vol 1, pp. 39 – 55.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Neety, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performanc Measurement System Design; A Literature Review And Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25 No.12, pp. 1228 – 1263
- Rahmawati, A.D, Suwitri, dan Maesaroh. (2006). Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode “Balance Scorecard”. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik* 3(1): 78-88.
- Saaty, T.L & Vargas, L.G. (2006). *Decision Making With The Analytical Network Process: Economic, Political, Social, And Technological Applications With Benefits, Opportunities, Cost And Risks*. New York : Springer
- Saxena, J.P., Sushil and Vrat, Prem. (1992). Scenario Building: A Critical Study of Energy Conservation in the Indian Cement Industry. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 41, pp.121 – 146
- Sharma, H.D., Gupta, A.D. & Sushil. (1995). The Objectives Of Waste Management In India: A Future Inquiry, *Technological Forecasting And Social Change*. Vol. 48, pp. 285 – 306
- Srimindarti, Caecilia. 2004. Balance Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April
- Thakkar, Jitesh., Desmukh, S.G., Gupta, A.D., & Shankar, Ravi. (2007). Development Of A Balance Scorecard : An Integrated Approach Of Interpretive Structural Modelling (ISM) And Analytical Network Process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 1, pp. 25 – 29
- Thakkar, Jitesh., Kanda, Arun., & Deshmukh, S.G. (2008). Interpretive structural modeling (ISM) of IT-enablers for Indianmanufacturing SMEs. *Journal of Informantion Management & Computer Security*. Vol. 16 No. 2, pp. 113 -136
- Warfield, J.W. (1974). Developing Interconnected Matrices in Structural Modelling. *IEEE Transcript on Systems, Men and Cybernatics*. Vol.4 No.1, pp. 81 – 87
- Weihrich, H. (1999), Analyzing The Competitive Advantages And Disadvantages Of Germany With The TWOS Matrix: An Alternative To Porter’s Model. *European Bussiness Review*. Vol. 99. No. 1, pp 9 -22
- Zaeni, (2000). Strategi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Rerangka Balance Scorecard. *GEMA STIKUBANK*. Edisi 32, No. V, Desember.



LAMPIRAN 1. Hirarki Model ISM



LAMPIRAN 2. Model Analytical Network Process Perspektif *Balanced Scorecard*