



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**SKRIPSI TERAPAN**



**PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN  
*FREIGHT FORWARDING* MENGGUNAKAN INTEGRASI  
METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL  
HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT XYZ)**

Disusun oleh:  
Fani Amanda Putri  
2104431039

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI KEUANGAN  
PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

**2025**



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**SKRIPSI TERAPAN**



**PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN  
FREIGHT FORWARDING MENGGUNAKAN INTEGRASI  
METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL  
HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT XYZ)**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada  
Program Pendidikan Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi  
Politeknik Negeri Jakarta

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

**Disusun oleh:**

Fani Amanda Putri  
2104431039

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI KEUANGAN  
PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

**2025**



## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fani Amanda Putri

NIM : 2104431039

Program Studi : D4 Akuntansi Keuangan

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa yang dituliskan di dalam Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri bukan jiplakan (plagiasi) karya orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat, gagasan, atau temuan orang lain yang terdapat di dalam Laporan Tugas akhir telah saya kutip dan saya rujuk sesuai dengan etika ilmiah. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 09 Juli 2025



Fani Amanda Putri  
NIM. 2104431039

POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA

- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



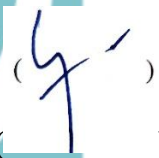
## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Fani Amanda Putri  
NIM : 2104431039  
Program Studi : D4 Akuntansi Keuangan  
Judul Skripsi : Perancangan Alat Ukur Kinerja Perusahaan *Freight Forwarding* Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT XYZ)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi D4 Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.

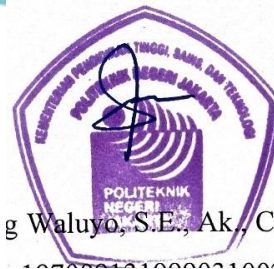
### DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : Utami Puji Lestari, S.E., Ak., M.Ak., Ph.D. (  )  
Anggota Penguji : Nedsal Sixpria, S.E., Ak., M.M. (  )

DISAHKAN OLEH KETUA JURUSAN AKUNTANSI

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 09 Juli 2025

Ketua Jurusan Akuntansi



(Dr. Bambang Waluyo, S.E., Ak., CA., M.Si.)

NIP. 197009131999031002

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## LEMBAR PERSETUJUAN UNTUK SIDANG AKHIR SKRIPSI

Pada tanggal 25 Juni 2025 skripsi yang disusun oleh:

Nama Penyusun : Fani Amanda Putri  
NIM : 2104431039  
Judul :

**“Perancangan Alat Ukur Kinerja Perusahaan *Freight Forwarding* Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT XYZ)”**

Telah disetujui untuk diteruskan ke tahap sidang akhir sesuai dengan jadwal yang akan diterapkan kemudian.

Disetujui Oleh:

Pembimbing

(Nedsal Sixpria, S.E., Ak., M.M.)

NIP. 196012311990031020

Diketahui Oleh:

KPS Akuntansi Keuangan

Tanggal 25 Juni 2025

Herbirowo Nugroho,

(Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si.)

NIP. 197202221999031003

- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perancangan Alat Ukur Kinerja Perusahaan *Freight Forwarding* Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT XYZ)”.

Penyusunan skripsi ini tentu tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Bambang Waluyo, S.E., Ak., CA., M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.
2. Bapak Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Keuangan Politeknik Negeri Jakarta.
3. Bapak Nedsal Sixpria, S.E., Ak., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan saran kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta yang telah memberikan ilmu selama penulis menempuh pendidikan.
5. PT XYZ yang telah memberikan kesempatan dan dukungan penuh dalam pelaksanaan penelitian ini.
6. Mama, Bapak, Abang, dan Adik penulis atas doa, kasih sayang, dan dukungan tanpa henti.
7. Teman-teman terdekat, terutama Shufa, Kartika, Atha, Linda, Mandha, Elfonda, dan Annisa atas kebersamaan, semangat, serta dukungan selama menjalani masa studi.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu tanpa mengurangi rasa hormat dan terima kasih penulis.



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin. Namun, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk skripsi yang lebih baik lagi di masa mendatang.

Depok, 09 Juli 2025

Fani Amanda Putri





## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademis Politeknik Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fani Amanda Putri  
NIM : 2104431039  
Program Studi : D4 Akuntansi Keuangan  
Jurusan : Akuntansi  
Jenis Karya : Skripsi Terapan

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Politeknik Negeri Jakarta **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

”Perancangan Alat Ukur Kinerja Perusahaan *Freight Forwarding* Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT XYZ)”

Dengan hak bebas royalti noneksklusif ini Politeknik Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia atau mengformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi 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 : 09 Juli 2025

Yang menyatakan

(Fani Amanda Putri)



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**“PERANCANGAN ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDING* MENGGUNAKAN INTEGRASI METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT XYZ)”**

**Fani Amanda Putri**

Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk merancang alat ukur kinerja PT XYZ menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dan penerapan alat ukur tersebut pada tahun 2023. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus PT XYZ. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi atas dokumen serta laporan keuangan PT XYZ pada tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bobot perspektif keuangan sebesar 43%, bobot perspektif pelanggan sebesar 28%, bobot perspektif proses bisnis internal sebesar 18%, dan bobot perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 11%. Penerapan alat ukur pada tahun 2023 menunjukkan bahwa kinerja PT XYZ memiliki nilai 90,97.

**Kata Kunci:** *Kinerja, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Key Performance Indicator.*

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**"DESIGNING A PERFORMANCE MEASUREMENT TOOL FOR A  
FREIGHT FORWARDING COMPANY USING AN INTEGRATION OF THE  
BALANCED SCORECARD AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS  
METHODS (CASE STUDY AT PT XYZ)"**

**Fani Amanda Putri**

*Bachelor of Applied in Financial Accounting Program*

**ABSTRACT**

*This study aims to design a performance measurement tool for PT XYZ by integrating the Balanced Scorecard and Analytical Hierarchy Process methods, and to implement this tool in the year 2023. The research employs a descriptive qualitative approach using a case study of PT XYZ. Data were collected through interviews, observations, documentation, and financial reports of PT XYZ for the year 2023. The results show that the weight for the financial perspective is 43%, customer perspective is 28%, internal business process perspective is 18%, and learning and growth perspective is 11%. The implementation of the performance measurement tool in 2023 indicates that PT XYZ achieved a performance score of 90,97.*

**Keyword:** *Performance, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Key Performance Indicator.*

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**



## DAFTAR ISI

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....                                              | iii  |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                                           | iv   |
| LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....                                                  | v    |
| KATA PENGANTAR .....                                                              | vi   |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK<br>KEPENTINGAN AKADEMIS ..... | viii |
| ABSTRAK .....                                                                     | ix   |
| ABSTRACT .....                                                                    | x    |
| DAFTAR ISI .....                                                                  | xi   |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                               | xiv  |
| DAFTAR TABEL .....                                                                | xv   |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                                           | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                                               | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....                                              | 3    |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian .....                                                   | 4    |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....                                                       | 4    |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                                                      | 4    |
| 1.6 Sistematika Penulisan Skripsi .....                                           | 5    |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                                                     | 6    |
| 2.1 Pengukuran Kinerja .....                                                      | 6    |
| 2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....                                         | 6    |
| 2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja .....                                             | 6    |
| 2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja .....                                            | 7    |
| 2.1.4 Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional .....                              | 7    |
| 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....                                               | 7    |
| 2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....                                  | 7    |
| 2.2.2 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....                                     | 8    |
| 2.2.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....                                  | 8    |
| 2.3 <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....                                     | 11   |

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|                                              |                                                                                                                             |    |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.1                                        | Pengertian <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....                                                                        | 11 |
| 2.3.2                                        | Prinsip-Prinsip <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....                                                                   | 12 |
| 2.3.3                                        | Aksioma-Aksioma Utama dalam <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....                                                       | 13 |
| 2.4                                          | Penelitian Terdahulu .....                                                                                                  | 14 |
| 2.5                                          | Kerangka Pemikiran .....                                                                                                    | 27 |
| BAB III METODE PENELITIAN .....              |                                                                                                                             | 28 |
| 3.1                                          | Jenis Penelitian .....                                                                                                      | 28 |
| 3.2                                          | Objek Penelitian .....                                                                                                      | 28 |
| 3.3                                          | Metode Pengambilan Sampel .....                                                                                             | 29 |
| 3.4                                          | Jenis dan Sumber Data Penelitian .....                                                                                      | 29 |
| 3.5                                          | Metode Pengumpulan Data Penelitian .....                                                                                    | 30 |
| 3.6                                          | Metode Analisis Data .....                                                                                                  | 31 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... |                                                                                                                             | 36 |
| 4.1                                          | Hasil Penelitian .....                                                                                                      | 36 |
| 4.1.1                                        | Profil Perusahaan .....                                                                                                     | 36 |
| 4.1.2                                        | Struktur Organisasi PT XYZ .....                                                                                            | 36 |
| 4.1.3                                        | Layanan Jasa PT XYZ .....                                                                                                   | 38 |
| 4.1.4                                        | Visi dan Misi PT XYZ .....                                                                                                  | 39 |
| 4.2                                          | Pengolahan Data Penelitian .....                                                                                            | 40 |
| 4.3                                          | Perancangan Alat Ukur Kinerja Menggunakan Integrasi <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> ..... | 41 |
| 4.3.1                                        | Perumusan <i>Key Performance Indicator</i> Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....                           | 41 |
| 4.3.2                                        | Perbandingan Berpasangan dan Mengukur Konsistensi Logis ( <i>Consistency Ratio</i> ) .....                                  | 42 |
| 4.3.3                                        | Hasil Pengolahan Data Narasumber 1 .....                                                                                    | 46 |
| 4.3.4                                        | Hasil Pengolahan Data Narasumber 2 .....                                                                                    | 49 |
| 4.3.5                                        | Hasil Pengolahan Data Narasumber 3 .....                                                                                    | 51 |
| 4.3.6                                        | Hasil Pengolahan Data Narasumber 4 .....                                                                                    | 53 |
| 4.3.7                                        | Hasil Pengolahan Data Gabungan Keempat Narasumber ( <i>Geometric Mean</i> ) .....                                           | 56 |



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|                      |                                                                                                                        |    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4                  | Alat Ukur Kinerja Menggunakan Integrasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> ..... | 59 |
| 4.5                  | Penerapan Alat Ukur Kinerja PT XYZ Tahun 2023 .....                                                                    | 61 |
| 4.6                  | Pembahasan .....                                                                                                       | 67 |
| BAB V PENUTUP .....  |                                                                                                                        | 71 |
| 5.1                  | Kesimpulan .....                                                                                                       | 71 |
| 5.2                  | Saran .....                                                                                                            | 72 |
| DAFTAR PUSTAKA ..... |                                                                                                                        | 73 |
| LAMPIRAN .....       |                                                                                                                        | 76 |





## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Hierarki <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....                                | 12 |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran .....                                                          | 27 |
| Gambar 3.1 Matriks Perbandingan .....                                                        | 34 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT XYZ .....                                                  | 36 |
| Gambar 4.2 Deskripsi Tujuan .....                                                            | 43 |
| Gambar 4.3 Daftar Perspektif dan KPI .....                                                   | 44 |
| Gambar 4.4 Daftar Narasumber .....                                                           | 44 |
| Gambar 4.5 Contoh Perbandingan Antar Perspektif .....                                        | 45 |
| Gambar 4.6 Contoh Perbandingan Antar KPI .....                                               | 46 |
| Gambar 4.7 Contoh Hasil Pengisian Narasumber .....                                           | 46 |
| Gambar 4.8 Hasil Perbandingan Antar Perspektif Narasumber 1 .....                            | 47 |
| Gambar 4.9 Hasil Perbandingan Antar KPI dalam Perspektif Keuangan .....                      | 48 |
| Gambar 4.10 Hasil Akhir Perbandingan Narasumber 1 .....                                      | 49 |
| Gambar 4.11 Hasil Perbandingan Antar Perspektif Narasumber 2 .....                           | 49 |
| Gambar 4.12 Hasil Perbandingan Antar KPI dalam Perspektif Pelanggan .....                    | 50 |
| Gambar 4.13 Hasil Akhir Perbandingan Narasumber 2 .....                                      | 51 |
| Gambar 4.14 Hasil Perbandingan Antar Perspektif Narasumber 3 .....                           | 51 |
| Gambar 4.15 Hasil Perbandingan Antar KPI dalam Perspektif Proses Bisnis Internal .....       | 52 |
| Gambar 4.16 Hasil Akhir Perbandingan Narasumber 3 .....                                      | 53 |
| Gambar 4.17 Hasil Perbandingan Antar Perspektif Narasumber 4 .....                           | 54 |
| Gambar 4.18 Hasil Perbandingan Antar KPI dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ..... | 55 |
| Gambar 4.19 Hasil Akhir Perbandingan Narasumber 4 .....                                      | 56 |
| Gambar 4.20 Hasil <i>Combined</i> Perbandingan Antar Perspektif .....                        | 57 |
| Gambar 4.21 Hasil <i>Combined</i> Perbandingan Antar KPI .....                               | 57 |
| Gambar 4.22 Hasil Akhir <i>Combined</i> .....                                                | 58 |
| Gambar 4.23 Hierarki Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....                    | 59 |

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**DAFTAR TABEL**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....              | 14 |
| Tabel 3.1 <i>Key Performance Indicator</i> ..... | 32 |
| Tabel 3.2 Skala Saaty .....                      | 34 |
| Tabel 4.1 Peran Narasumber .....                 | 40 |
| Tabel 4.2 <i>Key Performance Indicator</i> ..... | 42 |
| Tabel 4.3 Skala Saaty .....                      | 43 |
| Tabel 4.4 Bobot Hasil Normalisasi .....          | 60 |
| Tabel 4.5 Kinerja PT XYZ Tahun 2023 .....        | 66 |



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan didirikan dengan visi dan misi strategis sebagai arah dalam mencapai tujuan. Untuk memastikan kegiatan operasional berjalan selaras dengan arah tersebut, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang mampu mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Partiwi & Herawati, 2022). Selama ini yang umum digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan (Israhadi & Surateman, 2024). Pendekatan ini memiliki keterbatasan karena dinilai kurang mampu memberikan informasi yang relevan dalam mengidentifikasi dan menangani isu serta peluang yang berkaitan dengan pelanggan, mutu layanan, dan kinerja karyawan (Vărzaru, 2022).

Aspek non-keuangan juga penting diperhatikan dalam sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif (Saputra, Bone, & Lestari, 2020). Untuk menjawab kebutuhan ini, Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1996 memperkenalkan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini menyeimbangkan indikator keuangan dan non-keuangan melalui empat perspektif yang merefleksikan visi dan strategi organisasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Putri & Daud, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Ondang, Ilat, dan Kindangen (2021) membandingkan metode tradisional dan *Balanced Scorecard* pada PT Buana Finance Tbk menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* lebih disarankan karena mencakup pengukuran dari sisi non-keuangan yang penting bagi perkembangan perusahaan di masa depan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Meskipun *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, metode ini tidak menyediakan pendekatan kuantitatif dalam menentukan bobot tiap perspektif dan indikator. Oleh karena itu, diperlukan integrasi dengan metode *Analytical Hierarchy Process*. Metode *Analytical Hierarchy Process* yang diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

tahun 1970 merupakan metode pengambilan keputusan multikriteria yang menyusun elemen-elemen kompleks dalam bentuk hierarki, kemudian menilai tingkat kepentingannya melalui perbandingan berpasangan antar kriteria (Sari & Lestari, 2021). Dalam pengukuran kinerja, *Analytical Hierarchy Process* dapat digunakan untuk mengevaluasi faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan, serta menentukan prioritas strategis guna mendukung perbaikan kinerja (Rosyidah et al., 2024).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengintegrasikan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. Penelitian yang dilakukan oleh Saleh et al. (2024) pada PT KMP Masamba di sektor kelapa sawit memperoleh bobot tertinggi pada perspektif pelanggan sebesar 0,431, diikuti oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,267, perspektif proses bisnis internal sebesar 0,181, dan perspektif keuangan sebesar 0,121. Penelitian lain oleh Rosyidah et al. (2024) pada operasional gudang PT AB yang menyatakan bahwa integrasi kedua metode ini dapat memberikan wawasan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional gudang secara berkelanjutan. Di sektor *freight forwarding*, penelitian dilakukan oleh Pratama, Triwibisono, dan Nugraha (2020) pada PT Widya Trans Cargo memperoleh bobot tertinggi pada perspektif keuangan sebesar 41%, diikuti oleh perspektif pelanggan sebesar 33%, perspektif proses bisnis internal sebesar 15%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 11%.

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak di sektor *freight forwarding*, yaitu layanan pengiriman barang melalui berbagai moda transportasi. Selama ini, evaluasi kinerja perusahaan masih berfokus pada laporan keuangan, khususnya laporan laba rugi. Meskipun penting, pendekatan ini belum mampu memberikan gambaran menyeluruh karena tidak mencerminkan kinerja dari aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kualitas layanan.

Kebutuhan akan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif menjadi semakin penting, mengingat proyeksi Mordor Intelligence (2024) yang menyatakan bahwa nilai pasar pengangkutan dan logistik di Indonesia diperkirakan mencapai USD 131,2



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

miliar pada tahun 2025 menjadi USD 178,1 miliar pada tahun 2030. Besarnya potensi pasar ini tidak hanya membuka peluang pertumbuhan, tetapi juga meningkatkan persaingan. Berdasarkan data dari International Federation of Freight Forwarders Associations (2025), terdapat 55 perusahaan *freight forwarding* di Indonesia. Dengan demikian, PT XYZ harus mampu bersaing dengan puluhan perusahaan lain untuk memperebutkan pangsa pasar yang sama.

Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan memerlukan alat ukur kinerja yang tidak hanya menilai aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan. Integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* diharapkan dapat menghasilkan alat ukur yang lebih komprehensif dan membantu manajemen dalam menetapkan prioritas strategis perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mengusung judul **“Perancangan Alat Ukur Kinerja Perusahaan *Freight Forwarding* Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT XYZ)”**

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Selama ini, evaluasi kinerja di PT XYZ masih berfokus pada laporan keuangan, khususnya laporan laba rugi. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan menunjukkan peningkatan laba. Namun, belum diketahui secara pasti apakah peningkatan laba tersebut disebabkan oleh peningkatan jumlah pelanggan, volume pengiriman, loyalitas konsumen, efisiensi proses bisnis, atau kualitas layanan. Evaluasi kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan membuat manajemen belum memiliki gambaran menyeluruh terkait pertumbuhan.

Kondisi ini menjadi semakin penting mengingat proyeksi nilai pasar pengangkutan dan logistik di Indonesia yang diperkirakan meningkat dari USD 131,2 miliar pada tahun 2025 menjadi USD 178,1 miliar pada tahun 2030. Di sisi lain, terdapat 55 perusahaan *freight forwarding* di Indonesia pada tahun 2025. Dengan demikian, PT XYZ harus bersaing dengan perusahaan *freight forwarding* lain untuk dapat bertahan dan berkembang di pasar.

Berdasarkan kondisi tersebut, PT XYZ membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical*



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

*Hierarchy Process* guna merancang alat ukur kinerja yang komprehensif dan mendukung pengambilan keputusan strategis.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang alat ukur kinerja PT XYZ menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*?
2. Bagaimana hasil penerapan alat ukur tersebut dalam menilai kinerja PT XYZ pada tahun 2023?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merancang alat ukur kinerja PT XYZ dengan mengintegrasikan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.
2. Menerapkan alat ukur tersebut untuk menilai kinerja PT XYZ pada tahun 2023.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian akademik terkait pengukuran kinerja perusahaan menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*, khususnya pada sektor *freight forwarding*. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan bagi peneliti lain yang tertarik mengembangkan kajian serupa.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PT XYZ melalui penyusunan alternatif alat ukur yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan berdasarkan prioritas strategis perusahaan dengan menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*.



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## 1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika penulisan skripsi ini disusun untuk mempermudah pembaca dalam memahami alur dan isi penelitian. Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini terdiri atas lima bab sebagai berikut:

### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan penjabaran mengenai latar belakang dilaksanakannya penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan yang ingin dicapai, manfaat dari penelitian, serta struktur penulisan skripsi.

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat landasan teori yang relevan dengan topik penelitian, kajian penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran yang menjadi dasar dalam merancang alat ukur kinerja perusahaan.

### BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi jenis penelitian, objek penelitian, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data penelitian, serta metode analisis data.

### BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi perancangan alat ukur kinerja PT XYZ menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dan penerapannya pada tahun 2023.

### BAB 5 PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dan saran berdasarkan hasil perancangan alat ukur kinerja PT XYZ menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dan penerapannya pada tahun 2023.

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perancangan alat ukur kinerja menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*, serta penerapannya pada tahun 2023, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Perancangan alat ukur menghasilkan delapan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif dengan bobot sebagai berikut:
  - a. Perspektif Keuangan (Bobot = 43%)
    - 1) Beban Usaha (32%)
    - 2) *Net Profit Margin* (11%)
  - b. Perspektif Pelanggan (Bobot = 28%)
    - 1) Akuisisi Pelanggan (14%)
    - 2) Loyalitas Pelanggan (14%)
  - c. Perspektif Proses Bisnis Internal (Bobot = 18%)
    - 1) Ketepatan Waktu (9%)
    - 2) Klaim Kerusakan atau Kehilangan (9%)
  - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Bobot = 11%)
    - 1) Jumlah Pelatihan Karyawan (8%)
    - 2) Retensi Karyawan (3%)
2. Hasil penerapan alat ukur terhadap data tahun 2023 menghasilkan nilai kinerja sebesar 90,97 dari 100. Dari delapan KPI yang diukur:
  - a. Empat KPI belum mencapai target: Beban Usaha, *Net Profit Margin*, Jumlah Pelatihan Karyawan, dan Retensi Karyawan.
  - b. Tiga KPI mencapai target secara penuh: Loyalitas Pelanggan, Ketepatan Waktu, dan Klaim Kerusakan atau Kehilangan.
  - c. Satu KPI melampaui target: Akuisisi Pelanggan.



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Capaian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil dalam menjangkau dan mempertahankan pelanggan, namun perlu meningkatkan efisiensi keuangan serta memperkuat fondasi internal melalui pengembangan sumber daya manusia. Hal ini penting karena perspektif keuangan merupakan hasil akhir dari semua perspektif, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi dasar keberlanjutan jangka panjang.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan bagi PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. Dalam rancangan alat ukur kinerja, perusahaan sebaiknya menyusun *Key Performance Indicator* secara lebih komprehensif dengan mempertimbangkan penilaian dari berbagai sisi. Tidak hanya dari perspektif internal, seperti keuangan dan pelanggan, tetapi juga mencakup aspek eksternal seperti pemasok, serta memerlukan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar tidak hanya berfokus pada sumber daya manusia, tetapi juga mencakup inovasi, sistem informasi, dan pengembangan kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, perusahaan perlu menetapkan target kinerja secara tertulis pada awal periode evaluasi. Penetapan target yang jelas sangat penting agar pencapaian setiap KPI dapat diukur secara objektif dan menjadi acuan dalam mengevaluasi kinerja.
2. Memperkuat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menetapkan program pelatihan dan strategi retensi karyawan. Hal ini penting untuk membantu perusahaan membangun kapabilitas internal yang lebih solid dan menjadi dasar bagi peningkatan kinerja jangka panjang. Di sisi lain, perusahaan juga perlu meningkatkan efisiensi keuangan dalam hal mengurangi beban usaha dan meningkatkan margin laba. Hal ini penting karena aspek keuangan mencerminkan hasil akhir dari seluruh proses strategis yang dijalankan.



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**DAFTAR PUSTAKA**

- Azhimu, F. M. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja PT Wirakencana Sugihindah Sehati Pekanbaru Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Wirakencana Sugihindah Sehati Pekanbaru). Skripsi. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, F., & Sodik, A. (2024). Pengukuran Kinerja. *Sultra Journal of Economic and Business*, 5(1).
- Darmawan, D., Jonathan, L. R., & Indrawati, A. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja pada Koperasi dengan Metode Balanced Scorecard (Studi pada Koperasi Karyawan Pembangunan PT PLN (Persero) Samarinda). *Journal Manajemen & Akuntansi*.
- Fanany, M. A. (2021). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT XYZ. Skripsi. Depok: Politeknik Negeri Jakarta.
- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business* (H. Oktarina, Ed.). Jakarta: PT Grasindo.
- International Federation of Freight Forwarders Associations. (2025). *Members in Indonesia*. <https://fiata.org/directory/id/>.
- Israhadi, E. I., & Surateman. (2024). Implementation of Balance Score Card to Improve Employee Performance at PT Gaya Makmur Tractors. *International Journal of Engineering Business and Social Science*, 2(03), 2980–4272. <https://ijebss.ph/index.php/ijebss>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard* (Y. S. E. Sumiharti & W. C. Kistiaji, Eds.; 2020th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2022). *Analisis Laporan Keuangan* (Revisi). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Marsono. (2020). *Penggunaan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) : Dalam Penelitian*. Bogor: In Media.
- Mordor Intelligence. (2024). *Freight Forwarding Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts*. <https://www.Mordorintelligence.Com/Industry-Reports/Freight-Forwarding-Market>.
- Ondang, R. E., Ilat, V., & Kindangen, W. D. (2021). Analisis Perbandingan Pengukuran Kinerja dengan Metode Tradisional dan Metode Balanced Scorecard pada PT Buana Finance Tbk. *576 Jurnal EMBA*, 9(3), 576–583.
- Partiwi, R., & Herawati. (2022). Pengaruh Kepemilikan Institusional, Leverage dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Auditing*, 17(1). [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id).
- Pratama, A. Z., Triwibisono, C., & Nugraha, F. N. (2020). Perancangan Alat Pengukuran Kinerja Organisasi pada PT Widya Trans Cargo dengan Metode Balanced Scorecard. *eProceedings of Engineering*, 7.
- Putri, N. V., & Daud, R. M. (2023). Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Telkom Indonesia Tbk., Witel Sumatera Utara). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 8(3), 356–366. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v8i3.24518>
- Rahmadani, & Bakri, Z. (2024). The Effective Methods for Analyzing and Interpreting Data in Classroom Action Research. *Jurnal 12 Waiheru*, 10(2).
- Rosyidah, M., Malfitrah, M. F., Putri, A. R., Patradhiani, R., & Oktarini, D. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Warehouse dengan Pendekatan Analytical Hierarchy Process dan Balanced Scorecard. 09(2). <https://doi.org/10.32502/js.v9i1>
- Saleh, A., Herdianzah, Y., Padhil, A., Fole, A., Ahmad, A., Safutra, N. I., & Rasyiqah, A. (2024). Pengukuran Kinerja Industri Kelapa Sawit menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Proses Hirarki Analitis. *Jurnal Al-Azhar*



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

*Indonesia Seri Sains Dan Teknologi*, 9(3), 233.  
<https://doi.org/10.36722/sst.v9i3.2775>

Saputra, P. H., Bone, H., & Lestari, L. (2020). Pentingnya Ukuran Kinerja Nonfinansial dalam Balanced Scorecard, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial. *Journal of Applied Accounting and Taxation Article History*, 5(2), 210–221.

Sari, S., & Lestari, M. F. (2021). Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi menggunakan Kombinasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 5(1), 7–14. <https://doi.org/10.31289/jime.v5i1.4075>

Vărzaru, A. A. (2022). An Empirical Framework for Assessing the Balanced Scorecard Impact on Sustainable Development in Healthcare Performance Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph192215155>

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**



- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Laporan Laba Rugi PT XYZ

| LAPORAN LABA (RUGI)                    |                  |                   |      | INCOME STATEMENT             |  |
|----------------------------------------|------------------|-------------------|------|------------------------------|--|
| UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL |                  |                   |      | FOR THE YEARS ENDED          |  |
| 31 DESEMBER 2023 DAN 2022              |                  |                   |      | DECEMBER 31, 2023 AND 2022   |  |
| KETERANGAN                             | 2023             | Catatan/<br>Notes | 2022 | DESCRIPTION                  |  |
|                                        | Rp               |                   | Rp   |                              |  |
| Pendapatan                             | 61.468.933.014   | 2m, 19            |      | Operating Revenue            |  |
| Harga Pokok Penjualan                  | (41.350.884.057) | 2m, 20            |      | Cost of Good Sales           |  |
| Laba Sebelum Beban Operasional         | 20.118.048.957   |                   |      | Profit Before Operating Cost |  |
| Beban Usaha                            |                  | 2m, 21            |      | Operating Expense            |  |
| Beban Usaha                            | (18.727.909.068) |                   |      | Operating Expense            |  |
| Jumlah Beban Usaha                     | (18.727.909.068) |                   |      | Total Operating Cost         |  |
| Laba (Rugi) Usaha                      | 1.390.139.889    |                   |      | Gross Loss                   |  |
| Pendapatan (Beban) Lain - lain         |                  | 2m, 22            |      | Other Income (Expense)       |  |
| Pendapatan Lain - lain                 | 699.357.156      |                   |      | Other Income                 |  |
| Beban Lain - lain                      | (399.138.173)    |                   |      | Other Expense                |  |
| Jumlah Pendapatan (Beban) Lain - lain  | 300.218.984      |                   |      | Total Other Income (Expense) |  |
| Laba (Rugi) Sebelum Pajak              | 1.690.358.873    |                   |      | Profit (Loss) Before Tax     |  |
| Penghasilan (Beban) Pajak              |                  |                   |      | Tax Income (Expense)         |  |
| Kini                                   | -                |                   |      | Current                      |  |
| Tangguhan                              | 145.772.001      | 14d               |      | Deferred                     |  |
| Jumlah Penghasilan Pajak               | 145.772.001      |                   |      | Total Tax Income             |  |
| Laba (Rugi) Setelah Pajak              | 1.544.586.872    |                   |      | Profit (Loss) After Tax      |  |

POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 2 Data Pelanggan PT XYZ Tahun 2023

| Nomor | Nama Pelanggan | Status Pelanggan | Jumlah Sales Invoice |   |
|-------|----------------|------------------|----------------------|---|
| 1     | PT MGH         | Lama             | Lebih dari 1         |   |
| 2     | PT MGT         |                  |                      |   |
| 3     | PT KBA         |                  |                      |   |
| 4     | PT MDTI        |                  |                      |   |
| 5     | PT IIS         |                  |                      |   |
| 6     | PT EUP         |                  |                      |   |
| 7     | PT BWA         |                  |                      |   |
| 8     | PT HSEI        |                  |                      |   |
| 9     | PT VHI         |                  |                      |   |
| 10    | PT SO          |                  |                      |   |
| 11    | PT JTSM        | Baru             | 1                    |   |
| 12    | PT NM          |                  | Lebih dari 1         |   |
| 13    | PT GTN         |                  | 1                    |   |
| 14    | PT EJ          |                  | Lebih dari 1         |   |
| 15    | PT MKP         |                  |                      |   |
| 16    | PT MS          |                  |                      |   |
| 17    | PT HES         |                  |                      |   |
| 18    | PT VTC         |                  |                      |   |
| 19    | PT JJTI        |                  |                      |   |
| 20    | PT PGL         |                  |                      |   |
| 21    | PT JSM         |                  |                      |   |
| 22    | PT BAL         |                  | 1                    |   |
| 23    | PT USBE        |                  | Lebih dari 1         |   |
| 24    | PT BAS         |                  |                      |   |
| 25    | PT LSS         |                  |                      |   |
| 26    | PT CSAPN       |                  |                      |   |
| 27    | PT BPP         |                  |                      |   |
| 28    | PT VTP         |                  |                      |   |
| 29    | PT IPSI        |                  |                      |   |
| 30    | PT JHB         |                  |                      |   |
| 31    | PT AGL         |                  |                      | 1 |
| 32    | PT DI          |                  |                      |   |



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

### Lampiran 3 Data Pengiriman PT XYZ

| OPERATIONS           |                     |             |                  |
|----------------------|---------------------|-------------|------------------|
| Job File Information |                     |             |                  |
| Nomor                | Job Id              | Create Date | Job Descriptions |
| 1                    | 7030 - 48XXXXXXXXXX | 02/01/2023  |                  |
| 2                    | 7031 - 48XXXXXXXXXX | 06/01/2023  |                  |
| 3                    | 7032 - 48XXXXXXXXXX | 11/01/2023  |                  |
| 4                    | 7033 - 48XXXXXXXXXX | 17/01/2023  |                  |
| 5                    | 7034 - 48XXXXXXXXXX | 17/01/2023  |                  |
| 6                    | 7035 - 48XXXXXXXXXX | 24/01/2023  |                  |
| 7                    | 7036 - 48XXXXXXXXXX | 26/01/2023  |                  |
| 8                    | 7037 - 48XXXXXXXXXX | 30/01/2023  |                  |
| 9                    | 7038 - 48XXXXXXXXXX | 30/01/2023  |                  |
| 10                   | 7039 - 48XXXXXXXXXX | 01/02/2023  |                  |
| 11                   | 7040 - 48XXXXXXXXXX | 01/02/2023  |                  |
| 12                   | 7041 - 48XXXXXXXXXX | 03/02/2023  |                  |
| 13                   | 7042 - 48XXXXXXXXXX | 03/02/2023  |                  |
| 14                   | 7043 - 48XXXXXXXXXX | 07/02/2023  |                  |
| 15                   | 7044 - 48XXXXXXXXXX | 08/02/2023  |                  |
| 16                   | 7045 - 48XXXXXXXXXX | 09/02/2023  |                  |
| 17                   | 7046 - 48XXXXXXXXXX | 14/02/2023  |                  |
| 18                   | 7048 - 48XXXXXXXXXX | 21/02/2023  |                  |
| 19                   | 7049 - 48XXXXXXXXXX | 23/02/2023  |                  |
| 20                   | 7050 - 48XXXXXXXXXX | 24/02/2023  |                  |
| 21                   | 7051 - 48XXXXXXXXXX | 24/02/2023  |                  |
| 22                   | 7052 - 48XXXXXXXXXX | 27/02/2023  |                  |
| 23                   | 7053 - 48XXXXXXXXXX | 27/02/2023  |                  |
| 24                   | 7054 - 48XXXXXXXXXX | 27/02/2023  |                  |
| 25                   | 7055 - 48XXXXXXXXXX | 27/02/2023  |                  |
| 26                   | 7057 - 48XXXXXXXXXX | 03/03/2023  |                  |
| 27                   | 7058 - 48XXXXXXXXXX | 03/03/2023  |                  |
| 28                   | 7061 - 48XXXXXXXXXX | 06/03/2023  |                  |
| 29                   | 7062 - 48XXXXXXXXXX | 06/03/2023  |                  |
| 30                   | 7063 - 48XXXXXXXXXX | 07/03/2023  |                  |
| 31                   | 7065 - 48XXXXXXXXXX | 13/03/2023  |                  |
| 32                   | 7067 - 48XXXXXXXXXX | 13/03/2023  |                  |
| 33                   | 7068 - 48XXXXXXXXXX | 14/03/2023  |                  |
| 34                   | 7069 - 48XXXXXXXXXX | 14/03/2023  |                  |
| 35                   | 7071 - 48XXXXXXXXXX | 16/03/2023  |                  |
| 36                   | 7072 - 48XXXXXXXXXX | 17/03/2023  |                  |
| 37                   | 7073 - 48XXXXXXXXXX | 17/03/2023  |                  |
| 38                   | 7082 - 48XXXXXXXXXX | 17/03/2023  |                  |
| 39                   | 7074 - 48XXXXXXXXXX | 27/03/2023  |                  |
| 40                   | 7078 - 48XXXXXXXXXX | 27/03/2023  |                  |
| 41                   | 7070 - 48XXXXXXXXXX | 30/03/2023  |                  |
| 42                   | 7079 - 48XXXXXXXXXX | 30/03/2023  |                  |
| 43                   | 7080 - 48XXXXXXXXXX | 30/03/2023  |                  |
| 44                   | 7086 - 48XXXXXXXXXX | 31/03/2023  |                  |
| 45                   | 7075 - 48XXXXXXXXXX | 03/04/2023  |                  |
| 46                   | 7087 - 48XXXXXXXXXX | 03/04/2023  |                  |
| 47                   | 7085 - 48XXXXXXXXXX | 05/04/2023  |                  |
| 48                   | 7076 - 48XXXXXXXXXX | 06/04/2023  |                  |

(Lanjutan)



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|     |                     |            |  |
|-----|---------------------|------------|--|
| 49  | 7088 - 48XXXXXXXXXX | 06/04/2023 |  |
| 50  | 7090 - 48XXXXXXXXXX | 07/04/2023 |  |
| 51  | 7081 - 48XXXXXXXXXX | 10/04/2023 |  |
| 52  | 7083 - 48XXXXXXXXXX | 10/04/2023 |  |
| 53  | 7091 - 48XXXXXXXXXX | 10/04/2023 |  |
| 54  | 7094 - 48XXXXXXXXXX | 10/04/2023 |  |
| 55  | 7095 - 48XXXXXXXXXX | 10/04/2023 |  |
| 56  | 7096 - 48XXXXXXXXXX | 10/04/2023 |  |
| 57  | 7092 - 48XXXXXXXXXX | 11/04/2023 |  |
| 58  | 7064 - 48XXXXXXXXXX | 13/04/2023 |  |
| 59  | 7066 - 48XXXXXXXXXX | 13/04/2023 |  |
| 60  | 7093 - 48XXXXXXXXXX | 13/04/2023 |  |
| 61  | 7097 - 48XXXXXXXXXX | 14/04/2023 |  |
| 62  | 7089 - 48XXXXXXXXXX | 18/04/2023 |  |
| 63  | 7100 - 48XXXXXXXXXX | 26/04/2023 |  |
| 64  | 7101 - 48XXXXXXXXXX | 26/04/2023 |  |
| 65  | 7102 - 48XXXXXXXXXX | 26/04/2023 |  |
| 66  | 7103 - 48XXXXXXXXXX | 26/04/2023 |  |
| 67  | 7104 - 48XXXXXXXXXX | 26/04/2023 |  |
| 68  | 7105 - 48XXXXXXXXXX | 27/04/2023 |  |
| 69  | 7106 - 48XXXXXXXXXX | 28/04/2023 |  |
| 70  | 7108 - 48XXXXXXXXXX | 28/04/2023 |  |
| 71  | 7107 - 48XXXXXXXXXX | 02/05/2023 |  |
| 72  | 7109 - 48XXXXXXXXXX | 02/05/2023 |  |
| 73  | 7110 - 48XXXXXXXXXX | 03/05/2023 |  |
| 74  | 7111 - 48XXXXXXXXXX | 08/05/2023 |  |
| 75  | 7112 - 48XXXXXXXXXX | 08/05/2023 |  |
| 76  | 7113 - 48XXXXXXXXXX | 09/05/2023 |  |
| 77  | 7114 - 48XXXXXXXXXX | 09/05/2023 |  |
| 78  | 7115 - 48XXXXXXXXXX | 09/05/2023 |  |
| 79  | 7084 - 48XXXXXXXXXX | 10/05/2023 |  |
| 80  | 7117 - 48XXXXXXXXXX | 11/05/2023 |  |
| 81  | 7118 - 48XXXXXXXXXX | 15/05/2023 |  |
| 82  | 7119 - 48XXXXXXXXXX | 15/05/2023 |  |
| 83  | 7120 - 48XXXXXXXXXX | 16/05/2023 |  |
| 84  | 7121 - 48XXXXXXXXXX | 16/05/2023 |  |
| 85  | 7122 - 48XXXXXXXXXX | 16/05/2023 |  |
| 86  | 7123 - 48XXXXXXXXXX | 16/05/2023 |  |
| 87  | 7124 - 48XXXXXXXXXX | 16/05/2023 |  |
| 88  | 7125 - 48XXXXXXXXXX | 17/05/2023 |  |
| 89  | 7126 - 48XXXXXXXXXX | 17/05/2023 |  |
| 90  | 7127 - 48XXXXXXXXXX | 17/05/2023 |  |
| 91  | 7128 - 48XXXXXXXXXX | 19/05/2023 |  |
| 92  | 7129 - 48XXXXXXXXXX | 22/05/2023 |  |
| 93  | 7130 - 48XXXXXXXXXX | 23/05/2023 |  |
| 94  | 7131 - 48XXXXXXXXXX | 23/05/2023 |  |
| 95  | 7132 - 48XXXXXXXXXX | 24/05/2023 |  |
| 96  | 7133 - 48XXXXXXXXXX | 24/05/2023 |  |
| 97  | 7135 - 48XXXXXXXXXX | 25/05/2023 |  |
| 98  | 7136 - 48XXXXXXXXXX | 25/05/2023 |  |
| 99  | 7137 - 48XXXXXXXXXX | 29/05/2023 |  |
| 100 | 7139 - 48XXXXXXXXXX | 31/05/2023 |  |

(Lanjutan)



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|     |                     |            |  |
|-----|---------------------|------------|--|
| 101 | 7140 - 48XXXXXXXXXX | 05/06/2023 |  |
| 102 | 7141 - 48XXXXXXXXXX | 05/06/2023 |  |
| 103 | 7142 - 48XXXXXXXXXX | 06/06/2023 |  |
| 104 | 7143 - 48XXXXXXXXXX | 06/06/2023 |  |
| 105 | 7144 - 48XXXXXXXXXX | 06/06/2023 |  |
| 106 | 7145 - 48XXXXXXXXXX | 06/06/2023 |  |
| 107 | 7146 - 48XXXXXXXXXX | 06/06/2023 |  |
| 108 | 7138 - 48XXXXXXXXXX | 09/06/2023 |  |
| 109 | 7147 - 48XXXXXXXXXX | 09/06/2023 |  |
| 110 | 7148 - 48XXXXXXXXXX | 13/06/2023 |  |
| 111 | 7149 - 48XXXXXXXXXX | 14/06/2023 |  |
| 112 | 7151 - 48XXXXXXXXXX | 14/06/2023 |  |
| 113 | 7150 - 48XXXXXXXXXX | 15/06/2023 |  |
| 114 | 7152 - 48XXXXXXXXXX | 15/06/2023 |  |
| 115 | 7156 - 48XXXXXXXXXX | 19/06/2023 |  |
| 116 | 7157 - 48XXXXXXXXXX | 20/06/2023 |  |
| 117 | 7159 - 48XXXXXXXXXX | 20/06/2023 |  |
| 118 | 7160 - 48XXXXXXXXXX | 21/06/2023 |  |
| 119 | 7161 - 48XXXXXXXXXX | 21/06/2023 |  |
| 120 | 7163 - 48XXXXXXXXXX | 22/06/2023 |  |
| 121 | 7164 - 48XXXXXXXXXX | 22/06/2023 |  |
| 122 | 7165 - 48XXXXXXXXXX | 23/06/2023 |  |
| 123 | 7166 - 48XXXXXXXXXX | 26/06/2023 |  |
| 124 | 7168 - 48XXXXXXXXXX | 26/06/2023 |  |
| 125 | 7167 - 48XXXXXXXXXX | 27/06/2023 |  |
| 126 | 7169 - 48XXXXXXXXXX | 03/07/2023 |  |
| 127 | 7170 - 48XXXXXXXXXX | 03/07/2023 |  |
| 128 | 7171 - 48XXXXXXXXXX | 03/07/2023 |  |
| 129 | 7172 - 48XXXXXXXXXX | 03/07/2023 |  |
| 130 | 7173 - 48XXXXXXXXXX | 03/07/2023 |  |
| 131 | 7174 - 48XXXXXXXXXX | 04/07/2023 |  |
| 132 | 7176 - 48XXXXXXXXXX | 04/07/2023 |  |
| 133 | 7177 - 48XXXXXXXXXX | 04/07/2023 |  |
| 134 | 7178 - 48XXXXXXXXXX | 04/07/2023 |  |
| 135 | 7175 - 48XXXXXXXXXX | 05/07/2023 |  |
| 136 | 7181 - 48XXXXXXXXXX | 06/07/2023 |  |
| 137 | 7182 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 138 | 7183 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 139 | 7184 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 140 | 7185 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 141 | 7186 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 142 | 7187 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 143 | 7188 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 144 | 7189 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 145 | 7190 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 146 | 7191 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 147 | 7192 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 148 | 7193 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 149 | 7194 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 150 | 7195 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 151 | 7196 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 152 | 7197 - 48XXXXXXXXXX | 07/07/2023 |  |

(Lanjutan)



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|     |                   |            |  |
|-----|-------------------|------------|--|
| 153 | 7198 - 48XXXXXXXX | 07/07/2023 |  |
| 154 | 7199 - 48XXXXXXXX | 10/07/2023 |  |
| 155 | 7200 - 48XXXXXXXX | 11/07/2023 |  |
| 156 | 7201 - 48XXXXXXXX | 12/07/2023 |  |
| 157 | 7202 - 48XXXXXXXX | 14/07/2023 |  |
| 158 | 7203 - 48XXXXXXXX | 17/07/2023 |  |
| 159 | 7204 - 48XXXXXXXX | 17/07/2023 |  |
| 160 | 7205 - 48XXXXXXXX | 18/07/2023 |  |
| 161 | 7206 - 48XXXXXXXX | 18/07/2023 |  |
| 162 | 7207 - 48XXXXXXXX | 18/07/2023 |  |
| 163 | 7208 - 48XXXXXXXX | 24/07/2023 |  |
| 164 | 7209 - 48XXXXXXXX | 24/07/2023 |  |
| 165 | 7211 - 48XXXXXXXX | 27/07/2023 |  |
| 166 | 7213 - 48XXXXXXXX | 28/07/2023 |  |
| 167 | 7214 - 48XXXXXXXX | 28/07/2023 |  |
| 168 | 7215 - 48XXXXXXXX | 31/07/2023 |  |
| 169 | 7216 - 48XXXXXXXX | 01/08/2023 |  |
| 170 | 7217 - 48XXXXXXXX | 02/08/2023 |  |
| 171 | 7218 - 48XXXXXXXX | 04/08/2023 |  |
| 172 | 7219 - 48XXXXXXXX | 07/08/2023 |  |
| 173 | 7220 - 48XXXXXXXX | 09/08/2023 |  |
| 174 | 7221 - 48XXXXXXXX | 10/08/2023 |  |
| 175 | 7223 - 48XXXXXXXX | 14/08/2023 |  |
| 176 | 7224 - 48XXXXXXXX | 14/08/2023 |  |
| 177 | 7225 - 48XXXXXXXX | 15/08/2023 |  |
| 178 | 7226 - 48XXXXXXXX | 16/08/2023 |  |
| 179 | 7227 - 48XXXXXXXX | 16/08/2023 |  |
| 180 | 7228 - 48XXXXXXXX | 16/08/2023 |  |
| 181 | 7229 - 48XXXXXXXX | 16/08/2023 |  |
| 182 | 7230 - 48XXXXXXXX | 18/08/2023 |  |
| 183 | 7231 - 48XXXXXXXX | 18/08/2023 |  |
| 184 | 7235 - 48XXXXXXXX | 18/08/2023 |  |
| 185 | 7232 - 48XXXXXXXX | 21/08/2023 |  |
| 186 | 7233 - 48XXXXXXXX | 21/08/2023 |  |
| 187 | 7234 - 48XXXXXXXX | 21/08/2023 |  |
| 188 | 7236 - 48XXXXXXXX | 25/08/2023 |  |
| 189 | 7238 - 48XXXXXXXX | 26/08/2023 |  |
| 190 | 7239 - 48XXXXXXXX | 26/08/2023 |  |
| 191 | 7241 - 48XXXXXXXX | 28/08/2023 |  |
| 192 | 7237 - 48XXXXXXXX | 29/08/2023 |  |
| 193 | 7240 - 48XXXXXXXX | 29/08/2023 |  |
| 194 | 7242 - 48XXXXXXXX | 29/08/2023 |  |
| 195 | 7243 - 48XXXXXXXX | 29/08/2023 |  |
| 196 | 7244 - 48XXXXXXXX | 29/08/2023 |  |
| 197 | 7245 - 48XXXXXXXX | 29/08/2023 |  |
| 198 | 7246 - 48XXXXXXXX | 31/08/2023 |  |
| 199 | 7247 - 48XXXXXXXX | 01/09/2023 |  |
| 200 | 7248 - 48XXXXXXXX | 01/09/2023 |  |
| 201 | 7249 - 48XXXXXXXX | 04/09/2023 |  |
| 202 | 7250 - 48XXXXXXXX | 05/09/2023 |  |
| 203 | 7251 - 48XXXXXXXX | 07/09/2023 |  |
| 204 | 7252 - 48XXXXXXXX | 08/09/2023 |  |

(Lanjutan)



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|     |                     |            |  |
|-----|---------------------|------------|--|
| 205 | 7254 - 48XXXXXXXXXX | 08/09/2023 |  |
| 206 | 7255 - 48XXXXXXXXXX | 11/09/2023 |  |
| 207 | 7256 - 48XXXXXXXXXX | 11/09/2023 |  |
| 208 | 7258 - 48XXXXXXXXXX | 11/09/2023 |  |
| 209 | 7257 - 48XXXXXXXXXX | 12/09/2023 |  |
| 210 | 7259 - 48XXXXXXXXXX | 14/09/2023 |  |
| 211 | 7260 - 48XXXXXXXXXX | 14/09/2023 |  |
| 212 | 7261 - 48XXXXXXXXXX | 14/09/2023 |  |
| 213 | 7262 - 48XXXXXXXXXX | 18/09/2023 |  |
| 214 | 7263 - 48XXXXXXXXXX | 18/09/2023 |  |
| 215 | 7264 - 48XXXXXXXXXX | 18/09/2023 |  |
| 216 | 7265 - 48XXXXXXXXXX | 20/09/2023 |  |
| 217 | 7266 - 48XXXXXXXXXX | 20/09/2023 |  |
| 218 | 7267 - 48XXXXXXXXXX | 21/09/2023 |  |
| 219 | 7268 - 48XXXXXXXXXX | 21/09/2023 |  |
| 220 | 7269 - 48XXXXXXXXXX | 21/09/2023 |  |
| 221 | 7270 - 48XXXXXXXXXX | 22/09/2023 |  |
| 222 | 7311 - 48XXXXXXXXXX | 25/09/2023 |  |
| 223 | 7253 - 48XXXXXXXXXX | 27/09/2023 |  |
| 224 | 7271 - 48XXXXXXXXXX | 29/09/2023 |  |
| 225 | 7272 - 48XXXXXXXXXX | 29/09/2023 |  |
| 226 | 7273 - 48XXXXXXXXXX | 01/10/2023 |  |
| 227 | 7274 - 48XXXXXXXXXX | 01/10/2023 |  |
| 228 | 7275 - 48XXXXXXXXXX | 01/10/2023 |  |
| 229 | 7276 - 48XXXXXXXXXX | 01/10/2023 |  |
| 230 | 7285 - 48XXXXXXXXXX | 01/10/2023 |  |
| 231 | 7277 - 48XXXXXXXXXX | 02/10/2023 |  |
| 232 | 7278 - 48XXXXXXXXXX | 02/10/2023 |  |
| 233 | 7286 - 48XXXXXXXXXX | 02/10/2023 |  |
| 234 | 7279 - 48XXXXXXXXXX | 03/10/2023 |  |
| 235 | 7280 - 48XXXXXXXXXX | 03/10/2023 |  |
| 236 | 7281 - 48XXXXXXXXXX | 03/10/2023 |  |
| 237 | 7287 - 48XXXXXXXXXX | 03/10/2023 |  |
| 238 | 7283 - 48XXXXXXXXXX | 04/10/2023 |  |
| 239 | 7288 - 48XXXXXXXXXX | 04/10/2023 |  |
| 240 | 7284 - 48XXXXXXXXXX | 05/10/2023 |  |
| 241 | 7289 - 48XXXXXXXXXX | 05/10/2023 |  |
| 242 | 7290 - 48XXXXXXXXXX | 06/10/2023 |  |
| 243 | 7291 - 48XXXXXXXXXX | 07/10/2023 |  |
| 244 | 7292 - 48XXXXXXXXXX | 08/10/2023 |  |
| 245 | 7293 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 246 | 7302 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 247 | 7303 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 248 | 7304 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 249 | 7305 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 250 | 7306 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 251 | 7307 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 252 | 7308 - 48XXXXXXXXXX | 09/10/2023 |  |
| 253 | 7294 - 48XXXXXXXXXX | 10/10/2023 |  |
| 254 | 7295 - 48XXXXXXXXXX | 11/10/2023 |  |
| 255 | 7296 - 48XXXXXXXXXX | 12/10/2023 |  |
| 256 | 7297 - 48XXXXXXXXXX | 13/10/2023 |  |

(Lanjutan)

|     |                     |            |  |
|-----|---------------------|------------|--|
| 257 | 7298 - 48XXXXXXXXXX | 14/10/2023 |  |
| 258 | 7299 - 48XXXXXXXXXX | 15/10/2023 |  |
| 259 | 7300 - 48XXXXXXXXXX | 16/10/2023 |  |
| 260 | 7301 - 48XXXXXXXXXX | 17/10/2023 |  |
| 261 | 7309 - 48XXXXXXXXXX | 24/10/2023 |  |
| 262 | 7312 - 48XXXXXXXXXX | 26/10/2023 |  |
| 263 | 7313 - 48XXXXXXXXXX | 27/10/2023 |  |
| 264 | 7314 - 48XXXXXXXXXX | 27/10/2023 |  |
| 265 | 7315 - 48XXXXXXXXXX | 27/10/2023 |  |
| 266 | 7316 - 48XXXXXXXXXX | 30/10/2023 |  |
| 267 | 7317 - 48XXXXXXXXXX | 30/10/2023 |  |
| 268 | 7319 - 48XXXXXXXXXX | 01/11/2023 |  |
| 269 | 7320 - 48XXXXXXXXXX | 01/11/2023 |  |
| 270 | 7318 - 48XXXXXXXXXX | 02/11/2023 |  |
| 271 | 7321 - 48XXXXXXXXXX | 02/11/2023 |  |
| 272 | 7322 - 48XXXXXXXXXX | 02/11/2023 |  |
| 273 | 7323 - 48XXXXXXXXXX | 02/11/2023 |  |
| 274 | 7324 - 48XXXXXXXXXX | 02/11/2023 |  |
| 275 | 7325 - 48XXXXXXXXXX | 03/11/2023 |  |
| 276 | 7326 - 48XXXXXXXXXX | 03/11/2023 |  |
| 277 | 7327 - 48XXXXXXXXXX | 07/11/2023 |  |
| 278 | 7328 - 48XXXXXXXXXX | 07/11/2023 |  |
| 279 | 7329 - 48XXXXXXXXXX | 08/11/2023 |  |
| 280 | 7330 - 48XXXXXXXXXX | 08/11/2023 |  |
| 281 | 7331 - 48XXXXXXXXXX | 10/11/2023 |  |
| 282 | 7332 - 48XXXXXXXXXX | 10/11/2023 |  |
| 283 | 7333 - 48XXXXXXXXXX | 10/11/2023 |  |
| 284 | 7334 - 48XXXXXXXXXX | 14/11/2023 |  |
| 285 | 7335 - 48XXXXXXXXXX | 14/11/2023 |  |
| 286 | 7337 - 48XXXXXXXXXX | 14/11/2023 |  |
| 287 | 7341 - 48XXXXXXXXXX | 14/11/2023 |  |
| 288 | 7336 - 48XXXXXXXXXX | 15/11/2023 |  |
| 289 | 7339 - 48XXXXXXXXXX | 15/11/2023 |  |
| 290 | 7340 - 48XXXXXXXXXX | 15/11/2023 |  |
| 291 | 7338 - 48XXXXXXXXXX | 16/11/2023 |  |
| 292 | 7342 - 48XXXXXXXXXX | 16/11/2023 |  |
| 293 | 7343 - 48XXXXXXXXXX | 16/11/2023 |  |
| 294 | 7344 - 48XXXXXXXXXX | 20/11/2023 |  |
| 295 | 7345 - 48XXXXXXXXXX | 20/11/2023 |  |
| 296 | 7347 - 48XXXXXXXXXX | 24/11/2023 |  |
| 297 | 7346 - 48XXXXXXXXXX | 25/11/2023 |  |
| 298 | 7348 - 48XXXXXXXXXX | 27/11/2023 |  |
| 299 | 7349 - 48XXXXXXXXXX | 27/11/2023 |  |
| 300 | 7350 - 48XXXXXXXXXX | 28/11/2023 |  |
| 301 | 7351 - 48XXXXXXXXXX | 28/11/2023 |  |
| 302 | 7352 - 48XXXXXXXXXX | 28/11/2023 |  |
| 303 | 7353 - 48XXXXXXXXXX | 28/11/2023 |  |
| 304 | 7354 - 48XXXXXXXXXX | 29/11/2023 |  |
| 305 | 7355 - 48XXXXXXXXXX | 29/11/2023 |  |
| 306 | 7356 - 48XXXXXXXXXX | 29/11/2023 |  |
| 307 | 7357 - 48XXXXXXXXXX | 01/12/2023 |  |
| 308 | 7386 - 48XXXXXXXXXX | 01/12/2023 |  |

## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



(Lanjutan)

|     |                     |            |  |
|-----|---------------------|------------|--|
| 309 | 7358 - 48XXXXXXXXXX | 04/12/2023 |  |
| 310 | 7359 - 48XXXXXXXXXX | 04/12/2023 |  |
| 311 | 7360 - 48XXXXXXXXXX | 05/12/2023 |  |
| 312 | 7361 - 48XXXXXXXXXX | 06/12/2023 |  |
| 313 | 7362 - 48XXXXXXXXXX | 06/12/2023 |  |
| 314 | 7363 - 48XXXXXXXXXX | 06/12/2023 |  |
| 315 | 7364 - 48XXXXXXXXXX | 06/12/2023 |  |
| 316 | 7366 - 48XXXXXXXXXX | 11/12/2023 |  |
| 317 | 7367 - 48XXXXXXXXXX | 11/12/2023 |  |
| 318 | 7365 - 48XXXXXXXXXX | 14/12/2023 |  |
| 319 | 7369 - 48XXXXXXXXXX | 18/12/2023 |  |
| 320 | 7370 - 48XXXXXXXXXX | 19/12/2023 |  |
| 321 | 7371 - 48XXXXXXXXXX | 20/12/2023 |  |
| 322 | 7372 - 48XXXXXXXXXX | 20/12/2023 |  |
| 323 | 7373 - 48XXXXXXXXXX | 22/12/2023 |  |
| 324 | 7374 - 48XXXXXXXXXX | 22/12/2023 |  |
| 325 | 7375 - 48XXXXXXXXXX | 22/12/2023 |  |
| 326 | 7376 - 48XXXXXXXXXX | 22/12/2023 |  |
| 327 | 7377 - 48XXXXXXXXXX | 27/12/2023 |  |
| 328 | 7378 - 48XXXXXXXXXX | 27/12/2023 |  |



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## Lampiran 4 Susunan Waktu Pelatihan Karyawan PT XYZ

**TIME TABLE****IN HOUSE TRAINING NEGOTIATION SKILLS**

| Date                         | Time          | Description                              |
|------------------------------|---------------|------------------------------------------|
| Day one<br>(Wed,23/08/2023)  | 09.00 – 09.00 | Pembukaan                                |
|                              | 09.10 - 10.00 | Introduction to negotiation fundamentals |
|                              | 10.00 - 10.15 | Break                                    |
|                              | 10.15 - 12.00 | The Negotiation process                  |
|                              | 12.00 - 12.30 | Break                                    |
|                              | 12.30 - 15.30 | Preparing for negotiations               |
|                              | 15.30 - 15.45 | Break                                    |
|                              | 15.45 - 17.00 | Opening offer in negotiations            |
| Day two<br>(Thu, 24/08/2023) | 09.00 - 10.00 | Closing the deals                        |
|                              | 10.00 - 10.15 | Break                                    |
|                              | 10.15 - 12.00 | Important use cases of negotiations      |
|                              | 12.00 - 12.30 | Break                                    |
|                              | 12.30 - 15.30 | Rate negotiation                         |
|                              | 15.30 - 15.45 | Break                                    |
|                              | 15.45 - 17.00 | Business development strategy            |

**NEGERI  
JAKARTA**



**© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Narasumber 1

Jabatan : *Director of Finance*

1. Apakah perusahaan memiliki alat ukur untuk mengukur kinerja secara keseluruhan?

Belum ada alat ukur kinerja secara menyeluruh. Selama ini, kami hanya mengacu pada laporan keuangan, terutama laporan laba rugi. Fokus utama ada pada akun-akun seperti pendapatan, harga pokok penjualan (HPP), beban usaha, laba kotor, dan laba bersih.

2. Di Divisi Finance, indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja?

Kami mengandalkan laporan keuangan, khususnya laporan laba rugi, sebagai dasar evaluasi kinerja divisi.

3. Dalam laporan laba rugi perusahaan beberapa tahun terakhir, saya melihat adanya dinamika kinerja keuangan. Apakah Bapak bersedia berbagi pandangan tentang tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam periode tersebut?

Perusahaan baru berdiri pada tahun 2018 dan langsung menghadapi ketidakstabilan ekonomi karena tahun politik. Penetrasi pasar juga belum optimal. Tidak lama kemudian, pandemi COVID-19 yang sangat berdampak ke operasional kita karena adanya pembatasan mobilisasi yang menyebabkan aktivitas bisnis terhambat.

4. Menurut Bapak, apakah indikator ini relevan? Perlu penyesuaian?

(hanya yang diberi *highlight*)

| Perspektif             | Strategi                                                                             | CSF                   | KPI                             |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Keuangan               | Membentuk masa depan perusahaan melalui profitabilitas                               | Efisiensi beban usaha | Beban Usaha                     |
|                        |                                                                                      | Profitabilitas        | <i>Net Profit Margin</i>        |
| Pelanggan              | Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan                                   | Pelanggan baru        | Akuisisi Pelanggan              |
|                        |                                                                                      | Loyalitas pelanggan   | Loyalitas Pelanggan             |
| Proses Bisnis Internal | Tata Kelola perusahaan menjadi dasar utama bagi seluruh aktivitas tanpa pengecualian | Ketepatan waktu       | Ketepatan Waktu                 |
|                        |                                                                                      | Kualitas Pengiriman   | Klaim Kerusakan atau Kehilangan |

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|                              |                                                                               |                    |                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Berkomitmen untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi karyawan | Pelatihan karyawan | Jumlah Pelatihan Karyawan |
|                              | Menjaga dan menciptakan lapangan kerja yang menarik                           | Retensi karyawan   | Retensi Karyawn           |

Menurut saya sudah relevan dan mewakili arah strategis perusahaan. Fokus kami saat ini menekan beban usaha agar profitabilitas naik. Jadi KPI seperti Beban Usaha dan *Net Profit Margin* itu sudah tepat digunakan. Secara keseluruhan indikatornya sudah sejalan dengan prioritas kami.

5. **Apakah Bapak merasa ada indikator penting yang belum saya masukkan?**

Tidak ada. Yang disusun sudah mencakup hal-hal penting untuk dipantau. Tidak perlu ditambah dulu karena ingin fokus dan tidak terlalu banyak variabel.

6. ***Pairwise Comparison* Antar Indikator**

| Perspektif                   | Keuangan | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pembelajaran dan Pertumbuhan |
|------------------------------|----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| Keuangan                     | 1        | 2         | 3                      | 4                            |
| Pelanggan                    |          | 1         | 2                      | 3                            |
| Proses Bisnis Internal       |          |           | 1                      | 2                            |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan |          |           |                        | 1                            |

Skala Saaty:

- 1 : sama penting  
 3 : sedikit lebih penting  
 5 : cukup lebih penting  
 7 : sangat lebih penting  
 9 : ekstrem lebih penting  
 2, 4, 6, dan 8 : nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

5.1 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pelanggan?

5.2 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- 5.3 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
- 5.4 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?
- 5.5 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
- 5.6 Seberapa penting perspektif proses bisnis internal dibandingkan perspektif pembelajaran?

### 7. *Pairwise Comparison* Antar Indikator

| <i>Key Performance Indicator</i> | Beban Usaha | <i>Net Profit Margin</i> |
|----------------------------------|-------------|--------------------------|
| Beban Usaha                      | 1           | 3                        |
| <i>Net Profit Margin</i>         |             | 1                        |

Seberapa penting **Beban Usaha** dibandingkan *Net Profit Margin*?

### 8. Estimasi target **Beban Usaha**?

50%

### 9. Estimasi *Net Profit Margin*?

10%

Peneliti

(Fani Amanda Putri)

Jakarta, 27 Mei 2025

Narasumber

(Narasumber 1)



**Narasumber 2**

**Jabatan : *Head of Sales***

**1. Apakah perusahaan memiliki alat ukur untuk mengukur kinerja secara keseluruhan?**

Belum punya, sejauh ini hanya mengacu pada hasil akhir, yaitu laporan keuangan, khususnya laporan laba rugi.

**2. Di Sales Division, indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja?**

Ada, saya targetkan masing-masing *sales* minimal mendapatkan lima pelanggan baru setiap tahun, jadi kalau kami ada tiga orang, berarti targetnya 15 pelanggan baru per tahun.

**3. Menurut Ibu, apakah indikator ini relevan? Perlu penyesuaian?**

(hanya yang diberi *highlight*)

| Perspektif                   | Strategi                                                                             | CSF                   | KPI                             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Keuangan                     | Membentuk masa depan perusahaan melalui profitabilitas                               | Efisiensi beban usaha | Beban Usaha                     |
|                              |                                                                                      | Profitabilitas        | <i>Net Profit Margin</i>        |
| Pelanggan                    | Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan                                   | Pelanggan baru        | Akuisisi Pelanggan              |
|                              |                                                                                      | Loyalitas pelanggan   | Loyalitas Pelanggan             |
| Proses Internal              | Tata Kelola perusahaan menjadi dasar utama bagi seluruh aktivitas tanpa pengecualian | Ketepatan waktu       | Ketepatan Waktu                 |
|                              |                                                                                      | Kualitas Pengiriman   | Klaim Kerusakan atau Kehilangan |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Berkomitmen untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi karyawan        | Pelatihan karyawan    | Jumlah Pelatihan Karyawan       |
|                              | Menjaga dan menciptakan lapangan kerja yang menarik                                  | Retensi karyawan      | Retensi Karyawn                 |

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Sudah sangat relevan. Akuisisi Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan dua-duanya penting. Kami tidak hanya fokus mencari pelanggan baru, tapi juga mempertahankan yang sudah ada. Apalagi dalam bisnis *freight forwarding*, hubungan jangka panjang itu kunci.

4. **Apakah Ibu merasa ada indikator penting yang belum saya masukkan?**

Saya rasa indikatornya sudah cukup dan mewakili apa yang kita jalankan di lapangan. Tidak ada yang perlu ditambahkan untuk saat ini.

5. **Pairwise Comparison Antar Perspektif**

| Perspektif                   | Keuangan | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pembelajaran dan Pertumbuhan |
|------------------------------|----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| Keuangan                     | 1        | 1         | 1                      | 1                            |
| Pelanggan                    |          | 1         | 1                      | 1                            |
| Proses Bisnis Internal       |          |           | 1                      | 1                            |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan |          |           |                        | 1                            |

Skala Saaty:

- 1 : sama penting  
 3 : sedikit lebih penting  
 5 : cukup lebih penting  
 7 : sangat lebih penting  
 9 : ekstrem lebih penting  
 2, 4, 6, dan 8 : nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

5.1 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pelanggan?

5.2 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?

5.3 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

5.4 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?

5.5 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

5.6 Seberapa penting perspektif proses bisnis internal dibandingkan perspektif pembelajaran?



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Kalau ditanya mana perspektif yang lebih penting, saya pribadi melihat semua sama pentingnya. Keuangan, pelanggan, proses internal, sampai ke pembelajaran dan pertumbuhan, semuanya saling berkaitan dan tidak bisa berdiri sendiri. Jadi saya anggap seimbang saja.

6. *Pairwise Comparison* Antar Indikator

| <i>Key Performance Indicator</i> | Akuisisi Pelanggan | Loyalitas Pelanggan |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|
| Akuisisi Pelanggan               | 1                  | 1                   |
| Loyalitas Pelanggan              |                    | 1                   |

**Seberapa penting Akuisisi Pelanggan dibandingkan Loyalitas Pelanggan?**

Antara akuisisi dan loyalitas pelanggan, saya kasih bobot yang sama ya karena keduanya saling mendukung. Tapi kalau ditanya secara praktik, saya lebih berat ke loyalitas. Karena mempertahankan pelanggan itu lebih sulit, dan justru mereka yang loyal ini yang akan jadi sumber pendapatan jangka panjang.

7. **Estimasi target Akuisisi Pelanggan?**

25%

8. **Estimasi target Loyalitas Pelanggan?**

75%

Jakarta, 28 Mei 2025

Peneliti

(Fani Amanda Putri)

Narasumber

(Narasumber 2)

Lampiran 7 Hasil Wawancara *Assistant Head of Operation*

Narasumber 3

Jabatan : *Assistant Head of Operation PT XYZ*

## 1. Apakah perusahaan memiliki alat ukur untuk mengukur kinerja secara keseluruhan?

Belum ada, selama ini masih berpatokan ke laporan keuangan, khususnya laporan laba rugi. Menurut saya itu belum cukup karena tidak mencerminkan seluruh aspek operasional di lapangan.

## 2. Di Operation Division, indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja?

Di Operation Division sendiri, kami baru menetapkan KPI akhir tahun 2024, dan sempat di-*rearrange* lagi awal tahun 2025. Jadi KPI yang sekarang itu baru berjalan sekitar lima bulan. Fokus utama kami di operasional itu jelas, yaitu pengiriman karena kita perusahaan *freight forwarding*, maka pengiriman menjadi indikator utama. Tepat waktu atau tidak itu yang kita perhatikan.

## 3. Menurut Kakak, apakah indikator ini relevan? Perlu penyesuaian?

(hanya yang diberi *highlight*)

| Perspektif                   | Strategi                                                                             | CSF                   | KPI                             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Keuangan                     | Membentuk masa depan perusahaan melalui profitabilitas                               | Efisiensi beban usaha | Beban Usaha                     |
|                              |                                                                                      | Profitabilitas        | <i>Net Profit Margin</i>        |
| Pelanggan                    | Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan                                   | Pelanggan baru        | Akuisisi Pelanggan              |
|                              |                                                                                      | Loyalitas pelanggan   | Loyalitas Pelanggan             |
| Proses Bisnis Internal       | Tata Kelola perusahaan menjadi dasar utama bagi seluruh aktivitas tanpa pengecualian | Ketepatan waktu       | Ketepatan Waktu                 |
|                              |                                                                                      | Kualitas Pengiriman   | Klaim Kerusakan atau Kehilangan |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Berkomitmen untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi karyawan        | Pelatihan karyawan    | Jumlah Pelatihan Karyawan       |

## Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|  |                                                     |                  |                 |
|--|-----------------------------------------------------|------------------|-----------------|
|  | Menjaga dan menciptakan lapangan kerja yang menarik | Retensi karyawan | Retensi Karyawn |
|--|-----------------------------------------------------|------------------|-----------------|

Sudah sesuai dengan apa yang kami jalankan dan jauh lebih komprehensif karena tidak hanya menilai ketepatan waktu, tapi juga memperhatikan klaim kerusakan atau kehilangan.

4. Apakah Kakak merasa ada indikator penting yang belum saya masukkan?

Sudah cukup.

5. *Pairwise Comparison* Antar Perspektif

| Perspektif                   | Keuangan | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pembelajaran dan Pertumbuhan |
|------------------------------|----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| Keuangan                     | 1        | 3         | 4                      | 5                            |
| Pelanggan                    |          | 1         | 3                      | 4                            |
| Proses Bisnis Internal       |          |           | 1                      | 3                            |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan |          |           |                        | 1                            |

Skala Saaty:

- 1 : sama penting
- 3 : sedikit lebih penting
- 5 : cukup lebih penting
- 7 : sangat lebih penting
- 9 : ekstrem lebih penting
- 2, 4, 6, dan 8 : nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

- 5.1 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pelanggan?

- 5.2 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?

- 5.3 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

- 5.4 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?

- 5.5 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

5.6 Seberapa penting perspektif proses bisnis internal dibandingkan perspektif pembelajaran?

6. *Pairwise Comparison* Antar Indikator

| <i>Key Performance Indicator</i> | Ketepatan Waktu | Klaim Kerusakan atau Kehilangan |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| Ketepatan Waktu                  | 1               | 1                               |
| Klaim Kerusakan atau Kehilangan  |                 | 1                               |

Seberapa penting Ketepatan Waktu dibandingkan Klaim Kerusakan atau Kehilangan?

7. Estimasi target Ketepatan Waktu?

100%

8. Estimasi target Klaim Kerusakan atau Kehilangan?

0%

Jakarta, 26 Mei 2025

Peneliti

Narasumber

(Fani Amanda Putri)

(Narasumber 3)

POLITEK  
NEGERI  
JAKARTA



Narasumber 4

Jabatan : *HR Manager*

1. Apakah perusahaan memiliki alat ukur untuk mengukur kinerja secara keseluruhan?

Sampai saat ini, perusahaan belum memiliki alat ukur yang menyeluruh untuk menilai kinerja. Kami masih sangat memperhatikan laporan laba rugi.

2. Sebagai HR, indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja?

Ada, saya tentu melihat dari absensi sebagai indikator utama karena ini yang menjadi dasar dalam perhitungan gaji, uang lembur, dan bonus karyawan.

3. Menurut Ibu, apakah indikator ini relevan? Perlu penyesuaian?

(hanya yang diberi *highlight*)

| Perspektif                   | Strategi                                                                             | CSF                   | KPI                             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Keuangan                     | Membentuk masa depan perusahaan melalui profitabilitas                               | Efisiensi beban usaha | Beban Usaha                     |
|                              |                                                                                      | Profitabilitas        | <i>Net Profit Margin</i>        |
| Pelanggan                    | Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan                                   | Pelanggan baru        | Akuisisi Pelanggan              |
|                              |                                                                                      | Loyalitas pelanggan   | Loyalitas Pelanggan             |
| Proses Internal              | Tata Kelola perusahaan menjadi dasar utama bagi seluruh aktivitas tanpa pengecualian | Ketepatan waktu       | Ketepatan Waktu                 |
|                              |                                                                                      | Kualitas Pengiriman   | Klaim Kerusakan atau Kehilangan |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Berkomitmen untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi karyawan        | Pelatihan karyawan    | Jumlah Pelatihan Karyawan       |
|                              | Menjaga dan menciptakan lapangan kerja yang menarik                                  | Retensi karyawan      | Retensi Karyawan                |

Sudah relevan. Strateginya juga sejalan dengan misi perusahaan, yaitu memastikan karyawan terus berkembang dan merasa betah kerja di sini.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

4. Apakah Ibu merasa ada indikator penting yang belum saya masukkan?

Dua KPI sudah cukup menggambarkan apa yang kami jalankan. Tidak ada indikator tambahan yang saya rasa perlu ditambahkan untuk sekarang.

5. *Pairwise Comparison* Antar Perspektif

| Perspektif                   | Keuangan | Pelanggan | Proses Bisnis Internal | Pembelajaran dan Pertumbuhan |
|------------------------------|----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| Keuangan                     | 1        | 2         | 3                      | 5                            |
| Pelanggan                    |          | 1         | 2                      | 4                            |
| Proses Bisnis Internal       |          |           | 1                      | 3                            |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan |          |           |                        | 1                            |

- 1 : sama penting  
 3 : sedikit lebih penting  
 5 : cukup lebih penting  
 7 : sangat lebih penting  
 9 : ekstrem lebih penting  
 2, 4, 6, dan 8 : nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

5.1 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pelanggan?

5.2 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?

5.3 Seberapa penting perspektif keuangan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

5.4 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif proses bisnis internal?

5.5 Seberapa penting perspektif pelanggan dibandingkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

5.6 Seberapa penting perspektif proses bisnis internal dibandingkan perspektif pembelajaran?



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

6. *Pairwise Comparison* Antar Indikator

| <i>Key Performance Indicator</i> | Jumlah Pelatihan Karyawan | Retensi Karyawan |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|
| Jumlah Pelatihan Karyawan        | 1                         | 1                |
| Retensi Karyawan                 |                           | 1                |

Seberapa penting Jumlah Karyawan dibandingkan Retensi Karyawan?

7. **Estimasi target Jumlah Pelatihan Karyawan?**

Target pelatihan tahun 2023 ada tiga. Pertama, pelatihan bahasa Inggris yang ingin kembali dijalankan untuk semua karyawan, kecuali OB dan Messenger. Kedua, pelatihan keterampilan negosiasi yang berhasil dilaksanakan untuk tim Sales dan Procurement, total pesertanya delapan orang. Ketiga, pelatihan pemahaman industri *freight forwarding* untuk seluruh karyawan, kecuali Personal Assistant to the Managing Director, IT Manager, Receptionist, Messenger, dan OB.

8. **Estimasi target Retensi Karyawan?**

5%

Jakarta, 27 Mei 2025

Peneliti

Narasumber

(Fani Amanda Putri)

(Narasumber 4)