PERANCANGAN DAN ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PEMASARAN PADA SEGMEN *CENTRAL GOVERNMENT SERVICE* TELKOM INDONESIA, TBK. DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD FOR MARKETING*

Muhammad Arga Ghifari[1], Sari Wulandari[2], Rio Aurachman[3]

[1,2,3] Universitas Telkom, Bandung
[1]**argaghifari@student.telkomuniversity.ac.id** [2]**sari.wulandari@telkomuniversity.ac.id**,
[3]**rioaurachman@telkomuniversity.ac.id**

Abstrak

Pengukuran kinerja pemasaran sangat penting untuk memantau performansi suatu unit pemasaran. Dalam penerapannya, banyak unit pemasaran yang hanya menggunakan indikator finansial sebagai patokan kesuksesan pemasaran tanpa mementingkan indikator non finansial. Segmen Central Government Service (CGS) PT. Telkom Indonesia.Tbk merupakan salah satu unit pemasaran yang menjadikan indikator finansial sebagai patokan kesuksesan kinerja pemasaran. Hal tersebut menyebabkan Segmen CGS tidak dapat memantau efektifitas strategi pemasaran yang diimplementasikan berdasarkan indikator non finansial. Oleh karna itu, untuk mengukur kinerja pemasaran yang dapat mengakomodir hal terebut, didapatkan suatu alat ukur pemasaran yaitu metode *balanced scorecard for marketing*.

Balanced scorecard for marketing merupakan suatu alat ukur kinerja pemasaran terintegrasi yang terdiri dari 4 perspektif, yaitu *marketing capabilitites and resource, marketing orientation, customer value* dan *financial performance*. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pemasaran Segmen CGS, didapatkan skor 87,7%. Perspektif *Customer Value* menjadi prioritas pertama mendapatkan skor 4,136, lalu perspektif *Financial Performance* menjadi prioritas kedua dengan nilai ROMI *(Return on Marketing Investment)* sebesar 369%, lalu perspektif *Marketing Orientation* menjadi prioritas ketiga mendapatkan skor 4,227, dan terakhir perspektif *Marketing Capabilitites and Resource* menjadi prioritas keempat mendapatkan skor 4,173 dari total bobot 5. Berdasarkan pengukuran tersebut Segmen CGS dapat dikategorikan ‘sangat baik’, sehingga kondisi saat ini perlu terus untuk dipertahankan.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja Pemasaran, *Balanced Scorecard for Marketing, Marketing Capabilitites and Resource, Marketing Orientation, Customer Value dan Financial Performance*.

Abstract

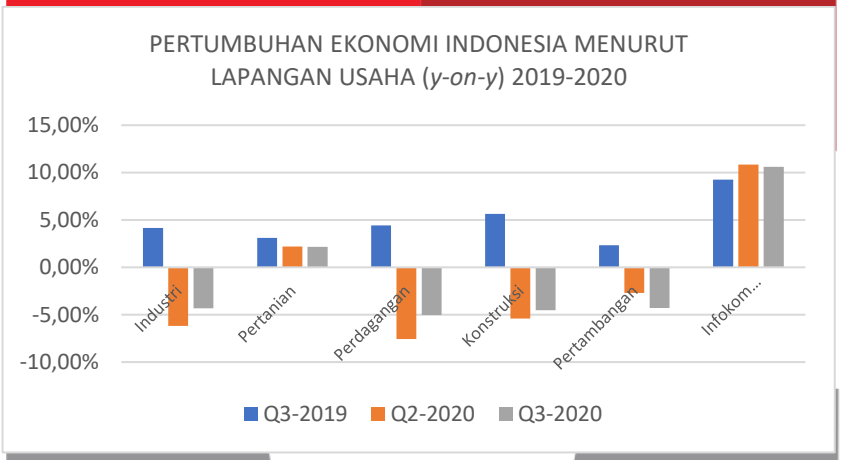
Marketing performance measurement is very important to monitor the performance of a marketing unit. In practice, many marketing units only use financial indicators as a benchmark for marketing success without prioritizing non-financial indicators. The Central Government Service (CGS) segment of PT. Telkom Indonesia.Tbk is a marketing unit that uses financial indicators as a benchmark for successful marketing performance. This causes the CGS Segment to be unable to monitor the effectiveness of the implemented marketing strategies based on non-financial indicators. Therefore, to measure marketing performance that can accommodate this, a marketing measurement tool is obtained, namely the balanced scorecard for marketing method.

The balanced scorecard for marketing is an integrated marketing performance measurement tool consisting of 4 perspectives, namely marketing capabilities and resources, marketing orientation, customer value and financial performance. Based on the results of measuring the marketing performance of the CGS Segment, a score of 87.7% was obtained. The Customer Value perspective is the first priority getting a score of 4.136, then the Financial Performance perspective is the second priority with a ROMI (Return on Marketing Investment) value of 369%, then the Marketing Orientation perspective is the third priority getting a score of 4,227, and finally the Marketing Capability and Resource perspective is a priority. the fourth got a score of 4.173 out of a total weight of 5. Based on these measurements, the CGS segment can be categorized as 'very good', so the current condition needs to be maintained.

Keywords: Marketing Performance Measurement, Balanced Scorecard for Marketing, marketing capabilities and resources, marketing orientation, customer value and financial performance.

I. Pendahuluan

Menurut Kementerian Perindustrian (2020), corona atau biasa disebut COVID-19 memberikan dampak negatif terhadap banyak industri yang ada di Indonesia. Sebanyak 60% lebih industri lumpuh tidak dapat beroperasi dan hanya 37% sektor industri yang dapat bertahan selama berjalannya COVID-19. Dari 37% sektor industri yang tidak terdampak, hampir semua sektor tersebut merupakan sektor yang berkaitan langsung dengan penanganan COVID-19, seperti sektor jasa kesehatan, jasa pendidikan, pertanian, dan sektor infokom (telekomunikasi) [1]. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) (2020), pertumbuhan ekonomi Indonesia hingga kuartal 3 tahun 2020 rata-rata masih mengalami penurunan hampir di seluruh sektor lapangan usaha. Dapat dilihat pada Gambar I.1 dari banyak sektor lapangan usaha yang sedang mengalami penurunan, sektor Infokom (telekomunikasi) malah menjadi salah satu sektor yang sedang mengalami pertumbuhan paling tinggi, yaitu hampir 10 persen selama pandemi COVID-19 [2].



Gambar I. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2019-2020

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020

Disaat meningkatnya pertumbuhan sektor telekomunikasi dunia, ternyata perusahaan Telekomunikasi Indonesia Tbk. sebagai pemegang *marketshare* industry telekomunikasi hampir 50% di Indonesia (Investments, 2020) malah mengalami penurunan selama masa pandemi COVID-19 [3]. Dapat dilihat pada Tabel I.2 terdapat depresiasi persentase *revenue* di angka 2,6 persen berdasarkan hasil pembukuan kuartal 3 tahun 2020 dengan *revenue* sebesar 99,9 Triliun yang turun dari 102,631 triliun di tahun sebelumnya [4].

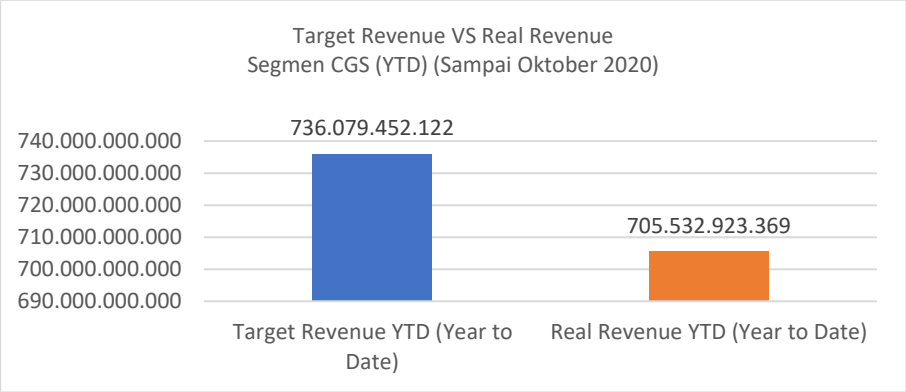
Tabel I.1 *Revenue Key Indicator*

Key Indikator	YoY		
	9M20	9M19	Pertumbuhan
Data, Internet & IT Service	52,647	49,116	7.2
SMS, Fixed and Cellular Voice	18,945	26,702	(29.1)
IndiHome	16,113	13,764	17.1
Interconnection	6,030	4,767	26.5
Network and Other Telco Services	6,206	8,282	(25.1)
TOTAL	99,941	102,631	(2.6)

Sumber: Info Memo Telkom Indonesia (2020)

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa terdapat 2 sektor produk dari PT. Telekomunikasi Indonesia yang mengalami penurunan di kuartal 3 tahun tahun 2020, yaitu produk *SMS, Fixed and Cellular Voice* dan *Network and Other Telco Services*. Jika diteliti lebih lanjut, produk *SMS, Fixed and Cellular Voice* merupakan jenis produk B2C (*Business to Customer*) yang sejak lama selalu mengalami penurunan dikarnakan perubahan perilaku konsumsen di industri telekomunikasi yang secara bertahap melakukan transformasi dari layanan telepon konvensial menjadi layanan data internet atau IT *Service* lainnya. Sedangkan untuk produk *Network and Other Telco Services* yang merupakan produk B2B (*Business to Business*) mengalami penurunan yang signifikan diangka -25,1% disebabkan oleh adaptasi perubahan strategi baru untuk mengurangi bisnis dengan margin rendah dan memprioritaskan lini

bisnis dengan profitabilitas yang lebih tinggi seiring dengan berbagai upaya untuk mendapatkan pendapatan yang lebih berkualitas (Info Memo Telkom Indonesia, 2020). Sebagai salah satu segmen yang menjual produk *Network* dan *Telco Services* yaitu jenis produk B2B (*Business to Business*), pengaruh COVID-19 selaras juga dirasakan oleh Segmen *Central Government Service* PT. Telekomunikasi Indonesia. Berdasarkan data dari segmen CGS (Gambar I.2), yaitu perbandingan indikator *target revenue* YTD (*Year to Date*) dengan *real revenue* YTD (*Year to Date*) pada *Customer* segmen CGS sampai bulan oktober tahun 2020.



Gambar I. 2 *Target Revenue* VS *Real Revenue* Segmen CGS

Sumber: Data Internal Segmen CGS Telkom Indonesia (2020)

Dapat dilihat bahwa CGS mengalami ketidakcapaian target *revenue* diangka 4,15 persen atau sebesar 30,5 Miliar Rupiah, angka tersebut didapat karena ketidakcapaiannya bagian sales dan marketing pada 8 dari 22 kementerian yang tidak mencapai target *revenue* yang telah ditentukan oleh segmen CGS. Melihat kembali ketidaktercapaian target pada sektor *Enterprise* PT. Telekomunikasi Indonesia yang dalam hal ini dialami oleh Segmen *Central Government Services* (CGS), hal ini perlu dianalis lebih lanjut, apa penyebab ketidakcapaian target pemasaran yang terjadi saat ini.

Setelah dilakukan analisis lebih lanjut, diketahui bahwa Segmen Central Government Service (CGS) merupakan salah satu unit pemasaran yang hanya menggunakan indikator finansial yaitu volume penjualan dan *revenue* sebagai patokan kesuksesan kinerja pemasaran. Hal itu tentunya tidak baik bagi aktivitas bisnis yang terjadi pada Segmen CGS, dibutuhkan keseimbangan antara pengukuran alat ukur kinerja aspek financial maupun aspek non-financial. Tidak seimbangnya pengukuran kinerja juga menyebabkan Segmen CGS tidak dapat memantau seberapa efektif strategi pemasaran yang diimplementasikan berdasarkan indikator non finansial. Selain itu, belum ada alat ukur kinerja khusus yang ditujukan kepada unit pemasaran untuk mengukur seluruh indikator kinerja menyebabkan sulitnya melakukan penilaian dan evaluasi kinerja yang terjadi selama ini. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Segmen CGS memerlukannya perancangan pengukuran kinerja pada bagian pemasaran yang dapat beradaptasi dan menyesuaikan kondisi ketidakcapaian target saat ini, yaitu tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga aspek non keuangan, sehingga permasalahan yang terjadi saat ini dapat dianalisis lebih tajam untuk mengukur kinerja dari bagian sales dan marketing pada segmen CGS. Alat ukur tersebut dapat mengukur kinerja pemasaran baik secara kuantitatif dan kualitatif, maupun pengukuran pada aspek finansial dan non finansial. Tujuannya adalah bagaimana proses pemasaran dapat termonitor secara keseluruhan sesuai dengan strategi yang sudah direncanakan (Fauziyyah, 2019) [5].

Berdasarkan identifikasi alat ukur pengukuran kinerja pemasaran yang memenuhi kriteria yaitu mampu melakukan pengukuran pada aspek finansial maupun non finansial, maka penulis menemukan metode *balanced scorecard for marketing* yaitu suatu metode alat ukur pengukuran kinerja pemasaran yang mengadopsi konsep *BSC* yang diintegrasikan pada kinerja pemasaran. Metode *Balanced scorecard for marketing* dikembangkan oleh Antonio Pimenta da Gama dalam International Journal of Business Performance Management Vol. 18. *Balanced scorecard for marketing* mengadaptasi 4 Perspektif asli BSC yang diganti dengan empat perspektif *BSC for Marketing.* Yaitu, menjadi resources and marketing capabilities dari yang sebelumnya *learning and growth perspective*, lalu market orientations dari yang sebelumnya *internal business processes*, lalu *customer value* dari yang sebelumnya *customer perspective*, dan *financial performance* dari yang sebelumnya *financial perspective* (Gama 2017: 479) [6]. Maka dari pada itu, dalam pelaksanaa tugas akhir ini, penulis mengajukan judul penelitian "Perancangan Dan Analisis Kinerja Pemasaran Pada *Segmen Central Government Service* Telkom Indonesia, Tbk. Dengan Menggunakan *Balanced scorecard for marketing*".

II. Dasar Teori dan Metodologi

II.1 Evaluasi dan Kontrol Pemasaran

Prinsip dasar dalam melakukan evaluasi dan kontrol adalah kemampuan untuk mengukur kinerja dari marketing dengan membandingkan keadaaan tertentu terhadap situasi dan keadaanya yang sebenarnya atau seharusnya terjadi. Dalam melakukan evaluasi dan kontrol, banyak para praktisi marketing lebih mementingkan sesuatu hal yang sudah menjadi suatu permasalahan, tentunya car aini tidak salah, tetapi sebagai seorang praktisi marketing yang baik, mendeteksi dan memecahkan suatu permasalahan sebelum menjadi serius merupakan esensi awal dilakukannya evaluasi dan kontrol terhadap kinerja marketing (Drummond, Ensor and Ashford, 2008) [7]. Hal yang perlu menjadi catatan adalah melakukan pencegahan lebih baik daripada mengobati suatu permasalahan yang telah terjadi. Menurut Drummond, Ensor dan Ashford (2008) Proses evaluasi dan kontrol dibagi menjadi 4 langkah sederhana:

1. Menentukan Target, Idealnya target telah terintegrasi dengan seluruh rencana strategis marketing
2. Menentukan Metode Pengukuran
3. Membandingkan hasil pengukuran dengan target yang telah ditentukan sebelumnya
4. Melakukan Perbaikan jika diperlukan.

II.2. Metriks Pemasaran

Menurut Ambler (2003) Metrik pemasaran adalah suatu indikator kinerja kuantitatif internal dan eksternal yang dapat berupa keuangan atau non-keuangan, yang dipantau oleh *top management* [8]. Secara umum metrik pemasaran digunakan untuk mengukur indikator apa saja harus diukur dan bagaimana cara mengukur indikator tersebut (Ambler, 2004) [9]. Namun pada prakteknya, metrik pemasaran sulit untuk diterapkan secara umum diseluruh perusahan, dikarnakan data yang tidak sesuai atau bahkan data yang tidak ada pada perusahaan tersebut (Paul W. Farris, et.al, 2010) [10]. Oleh karna itu, diperlukan penyesuaian sesuai dengan dinamika dan perspektif yang terjadi di masing-masing perusahaan. Yang pada akhirnya, tujuan akhir metrik pemasaran adalah mengukur kekuatan dan kelemahan dari strategi pemasaran yang sedang dijalankan. Dalam menentukan metrik pemasaran untuk mengukur kinerja marketing, dibagi menjadi 2 orientasi (Zallocco, Bolman Pullins and Mallin, 2009) [11], yaitu :

1. *Internal Oriented*: Pengukuran kinerja yang berfokus dan berorientasi pada internal adalah pengukuran pada pekerjaan organisasi atau perusahaan.
2. *External Oriented:* Pengukuran kinerja yang berorientasi pada lingkungan dan kondisi pasar

II.3 *Balanced scorecard for marketing*

Fokus penilaian kinerja pemasaran dengan menggunakan balanced scorecard merupakan hasil pemikiran Antonio Pimenta da Gama yang mencoba menyajikan model terintegrasi untuk mengevaluasi kinerja pemasaran. Dan salah satu cara untuk mencapai integral tersebut adalah melalui konsep BSC yang kemudian diawali dengan mengadopsi BSC untuk pemasaran (Gama, 2017) [6]. Hal ini tersebut tentunya akan menjadi suatu pernyataan bagaimana penilaian yang harus dipenuhi oleh setiap unit organisasi dalam melanjutkan pembuatan Balanced Scorecard. Banyak divisi atau departemen pemasaran yang menganggap bahwa balanced scorecard merupakan alat ukur kinerja yang tidak cocok diadaptasikan pada level divisi atau departemen pada suatu perusahaan, mereka mengganggap bahwa balanced scorecard hanya dikhususkan untuk para top management dalam mengukur kesuksesan suatu perusahaan. Atas dasar pemikiran inilah kemungkinan besar akan timbulnya penilaian kinerja pemasaran berdasarkan konsep BSC (Gama, 2017, p: 479) [6]. Oleh karena itu, konsep BSC pada umumnya tentunya memiliki kemiripan dengan BSC untuk pemasaran yang juga terdiri dari empat perspektif, dimana elemen pertama dari scorecard adalah strategi pemasaran yang kemudian menghasilkan kategori metrik sebagai berikut (Gambar II.2):

Gambar II. 1 BSC for Marketing

Sumber: Antonio Pimenta De Gama (2017)

1. Marketing Resource and Capabilities - apa sumber daya dan bakat pemasaran yang tepat untuk dimiliki?
2. Market Orientation - bagaimana kita bisa menjadi lebih berorientasi pasar?
3. *Customer value* - apakah kita menawarkan jenis dan nilai yang tepat kepada pelanggan kita?
4. *Financial performance* - Apa kontribusi pemasaran dan aktivitas keputusan untuk kinerja keuangan perusahaan?

II.4 Pengukuran Aspek Balaced Scorecard for Marketing

Pengukuran apsek dari *Balanced scorecard for marketing* ditujukan untuk 4 perspektif pengukuran kinerja yaitu:

1. *Marketing Resource and Capability*

Marketing Resource and Capability didefinisikan dengan sebuah aset perusahaan berupa fisik, reputasi, manusia, keuangan, informasi dan hukum yang dengan kemampuan tertentu akan menghasilkan hasil yang berharga atau bernilai. Secara khusus marketing resource and capability pada pemasaran merupakan keterampilan dan pengetahuan karyawan atau staff pemasaran yang dapat mengubah input pemasaran menjadi sebuah *output* (Vorhies, 1998) [12]. Dalam mengukur *marketing capabilities and resource* dapat dilihat pada Tabel II.1 dan Tabel II.2 bahwa Antonio Pimenta da Gama menyebutkan terdapat beberapa tipe kapabilitas yang dapat digunakan sebagai berikut

Tabel II. 1 Indikator *Marketing Capabilities and resource*

Indikator	Definisi	Kriteria
Penetapan harga	Kemampuan untuk mendapatkan pendapatan optimal dari pelanggan perusahaan	Menggunakan keterampilan dan sistem harga untuk merespons dengan cepat perubahan pasar
		Pengetahuan tentang taktik penetapan harga pesaing
		Melakukan pekerjaan yang efektif dari harga produk / layanan
		Pantau perubahan harga dan harga pesaing
Pengembangan produk	Kemampuan perusahaan untuk mengelola dan mengembangkan produk atau jasa yang ditawarkan	Kemampuan untuk mengembangkan produk / layanan baru
		Kembangkan produk / layanan baru untuk memanfaatkan investasi Litbang
		Uji pemasaran produk / layanan baru
		Berhasil meluncurkan produk / layanan baru
		Memastikan bahwa upaya pengembangan produk / layanan responsif terhadap kebutuhan pelanggan
Manajemenn Channel	Kemampuan untuk membuat dan memelihara distribusi saluran yang efektif dan efisien	Kekuatan hubungan dengan distributor
		Menarik dan mempertahankan distributor terbaik
		Kedekatan dalam bekerja dengan distributor dan pengecer
		Menambah nilai bisnis distributor kami
		Memberikan dukungan layanan tingkat tinggi kepada distributor
Komunikasi pemasaran	Kemampuan mengelola persepsi pelanggan tentang nilai	Kembangkan dan jalankan program periklanan
		Manajemen periklanan dan keterampilan kreatif
		Keterampilan hubungan masyarakat
		Keterampilan dan proses manajemen citra merek
		Mengelola citra dan reputasi perusahaan
Penjualan	Kemampuan untuk mendapatkan pesanan dari pelanggan	Memberi staf penjualan pelatihan yang mereka butuhkan agar efektif
		Perencanaan manajemen penjualan dan sistem kontrol
		Keterampilan menjual tenaga penjualan
		Keterampilan manajemen penjualan
		Berikan dukungan penjualan yang efektif kepada staf penjualan
Manajemen informasi pasar	kemampuan perusahaan dalam mempelajari pasar mereka dan menggunakan pengetahuan pasar mereka	Kumpulkan informasi tentang pelanggan dan pesaing
		Gunakan keterampilan riset pasar untuk mengembangkan program pemasaran yang efektif
		Lacak keinginan dan kebutuhan pelanggan
		Manfaatkan sepenuhnya informasi riset pemasaran
		Analisis informasi pasar kami

Tabel II. 1 Indikator *Marketing Capabilities and resource* (Lanjutan)

Rencana Pemasaran	kemampuan membayangkan strategi pemasaran yang mengoptimalkan kecocokan antara perusahaan dan sumber daya pasarnya	Keterampilan perencanaan pemasaran
		Kemampuan untuk menyegmentasikan dan menargetkan pasar secara efektif
		Keterampilan dan proses manajemen pemasaran
		Mengembangkan strategi pemasaran kreatif
		Ketelitian proses perencanaan pemasaran
Implementasi pemasaran	Proses dimana strategi pemasaran yang dimaksud diubah menjadi sebuah penerapan	Alokasikan sumber daya pemasaran secara efektif
		Berorganisasi untuk menyampaikan program pemasaran secara efektif
		Terjemahkan strategi pemasaran menjadi tindakan
		Jalankan strategi pemasaran dengan cepat

2. Market Orientation

Secara konseptual *market orientation* merupakan organisasi/perusahaan yang memahami informasi mengenai pasar dan memiliki kemampuan untuk menggunakan informasi tersebut untuk memberikan nilai tambah bagi para pelanggannya. menurut Narver dan Slater (1990) yang penelitiannya sudah divalidasi oleh negara Inggris, Kanada dan Sri Langka [13]. Market orientation merupakan sebuah perspektif perilaku. Pada Tabel II.3 dapat dilihat bahwa market orientation tersebut terdiri dari tiga komponen sebagai berikut.

Tabel II. 1 Skala *Marketing orientation*

Customer Orientation		
Indikator	**Deskripsi**	**Kriteria**
Orientasi pelanggan	Kemampuan perusahaan berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pelanggan	Kami mendorong pelanggan untuk memberikan komentar dan keluhan pelanggan karena itu membantu kami melakukan pekerjaan yang lebih baik.
		Layanan purna jual adalah bagian penting dari pelanggan kami
		Kami selalu mencari cara untuk menciptakan nilai pelanggan dalam produk kami.
		Kami mengukur kepuasan pelanggan secara teratur.
		Perusahaan kita akan jauh lebih baik jika tenaga penjualan bekerja sedikit lebih keras.
		Dalam penjualan korporat, pekerjaan terpenting adalah mengidentifikasi dan membantu memenuhi kebutuhan pelanggan kami.
		Kami mendefinisikan kualitas sebagai sejauh mana pelanggan kami puas dengan produk / layanan kami
Orientasi Pesaing	Kemampuan perusahaan bersaing dengan kompetitor sehingga dapat menciptakan keunggulan dibandingkan pesaing	Kami secara teratur memantau upaya pemasaran pesaing kami.
		Kami sering mengumpulkan data pemasaran tentang pesaing kami untuk membantu memandu rencana pemasaran kami.
		Staf penjualan kami diinstruksikan untuk memantau dan melaporkan aktivitas pesaing.
		Kami menanggapi dengan cepat tindakan pesaing.
		Manajer utama kami sering mendiskusikan tindakan pesaing.
		Kami mempertimbangkan peluang berdasarkan keunggulan kompetitif.

Tabel II. 2 Skala *Marketing orientation* (Lanjutan)

Koordinasi antar fungsi	Kemampuan kerja sama antar fungsi bisnis internal untuk mencapai tujuan keseluruhan perusahaan	Di perusahaan kami, orang pemasaran memiliki masukan yang kuat ke dalam pengembangan produk / layanan baru.
		Informasi pemasaran dibagikan dengan semua departemen.
		Semua departemen terlibat dalam penyusunan rencana / strategi bisnis.
		Kami melakukan pekerjaan dengan baik dalam mengintegrasikan semua aktivitas departemen.
		Orang pemasaran secara teratur berinteraksi dengan departemen lain.
		Pemasaran dipandang sebagai penuntutan arah bisnis untuk semua bagian perusahaan.

3. Customer value

[14] Pengukuran *customer value* pada sektor jasa seperti perusahaan telekomunikasi diadopsi dari penelitian Dodds, Monroe dan Grewal (1991) yang diadaptasi pada penelitian Wang, Lo dan Yang (2004) tentang pengukuran indikator *customer value* yaitu diukur dengan:

A. *Service Quality*, Kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan penyedia layanan komunikasi:
   a) Pelayanan prima secara keseluruhan
   b) Menawarkan layanan berkualitas tinggi.
   c) Memberikan layanan terbaik dalam segala
B. *Customer Sacrifice*, Menghormati pengorbanan yang dirasakan oleh pelanggan:
   a) Harga yang dibebankan oleh penyedia layanan komunikasi sesuai dengan manfaat yang diterima.
   b) Waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan penawaran singkat.
   c) Upaya yang dibutuhkan untuk menerima tawaran yang dipilih minim.
C. Customer value, manfaat yang diterima pelanggan dibandingkan pengorbanan yang dikeluarkan:
   a) Menawarkan *value for money* yang diberikan
   b) Penawaran yang dipilih haruslah sesuatu yang terbaik
   c) Membandingkan penawaran dengan produk kompetitor perihal persetujuan yang produk yang ditawarkan

4. Financial performance

Dalam mengukur *financial performance* pada *balanced scorecard for marketing*, peneliti menggunakan *Return of Marketing Invesment* /ROMI yang merupakan alat ukur yang digunakan untuk melihat pengeluaran pemasaran atau investasi yang telah dikeluarkan dapat benar-benar berkontribusi pada pendapatan. [15] Rumus yang digunakan dalam menghitung ROMI menurut Paul (2010) adalah sebagai berikut:

ROMI (%) = [Pendapatan yang dapat diatribusikan ke pemasaran ($) * Margin kontribusi (%) - Biaya pemasaran ($)] / Biaya pemasaran ($)

II.4 AHP

Menurut Mutholib (2017) AHP merupakan metode pemecahan masalah yang rumit dalam kondisi yang tidak terstruktur menjadi suatu komponen tertentu [16]. AHP membuat variable tertentu menjadi sebuah susunan hirerarki, yang kemudian diberikan suatu nilai numerik untuk melakukan penilaian subjektif pada kepentingan tertentu dari masing-masing variable, sehingga variable yang memiliki nilai paling tinggi akan mempengaruhi penyelesaian situasi tersebut. AHP menggabungkan penilaian pribadi yang didasari oleh pengalaman dan pengetahuan untuk melakukan pembobotan agar mengurangi nilai subjektifitas menjadi suatu angka numerik yang objetif.

II.5 Strategy Map

Menurut Niven (2014) *strategy map* merupakan sebuah representasi grafis satu halaman mengenai apa yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan (berdasarkan 4 perspektif) agar berhasil menjalankan strategi dengan baik. Strategy map terdiri dari tujuan, berupa sebuah pernyataan singkat mengenai apa yang perlu organisasi lakukan dengan baik oleh 4 perspektif balanced scorecard yaitu financial, customer, internal process, dan learning and growth. Dalam rencana strategi lainnya, sering kali memuat banyak halaman, sedangkan strategy map dibatasi hanya pada 1 halaman untuk memudahkan klarifikasi dan komunikasi sebuah strategi [17].

II.6 Rating Scale

[18] Pada tahap ini, tujuan menentukan rating scale adalah untuk menentukan nilai persepsi dari masing-masing skala likert. Yaitu *interval of the perspective index, conversion of perceptual index intervals* dan *performance statements.* Berikut ini merupakan rumus untuk menentukan Rating Scale:

$$\text{Rating Scale} = \frac{m - n}{b}$$

Dimana:

m = Nilai tertinggi dari Skor Jawaban
n = Nilai terendah dari Skor Jawaban
b = Jumlah klasifikasi/ Jumlah Kategori Jawaban

II.7 *User perception index calculation*

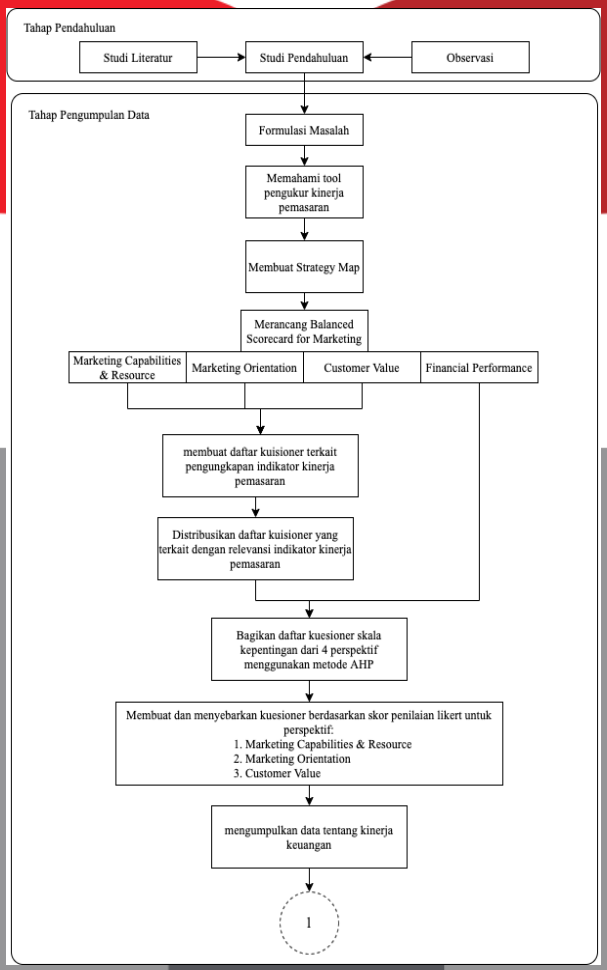
[18] Berdasarkan perhitungan pada penelitian KEPMENPAN No.16 Tahun 2014 tahun (BKIPM, 2015), untuk menghitung User perception index calculation, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Weighing Value} = \frac{\text{Number of Weights}}{Number\ of\ Elements} \dots\dots\dots (c)$$

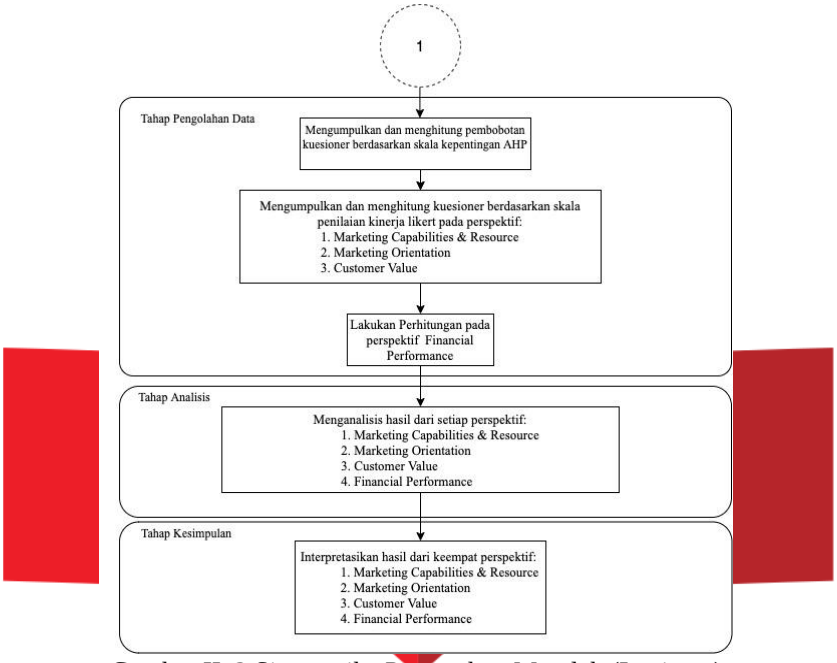
$$\text{User Perception Index} = \frac{Total\ Perception\ Values\ per\ Element}{\text{Total Elements}} \text{ x } (c)$$

II.8 **Sistematika Pemecahan Masalah**

Pada sistematika pemecahan masalah dapat dilihat bagaimana langkah-langkah penyelesaian masalah dalam penelitian. Langkah-langkah pada sistematika pemecahan masalah dapat dilihat pada Gambar III.2 berikut.



Gambar II. 2 Sistematika Pemecahan Masalah

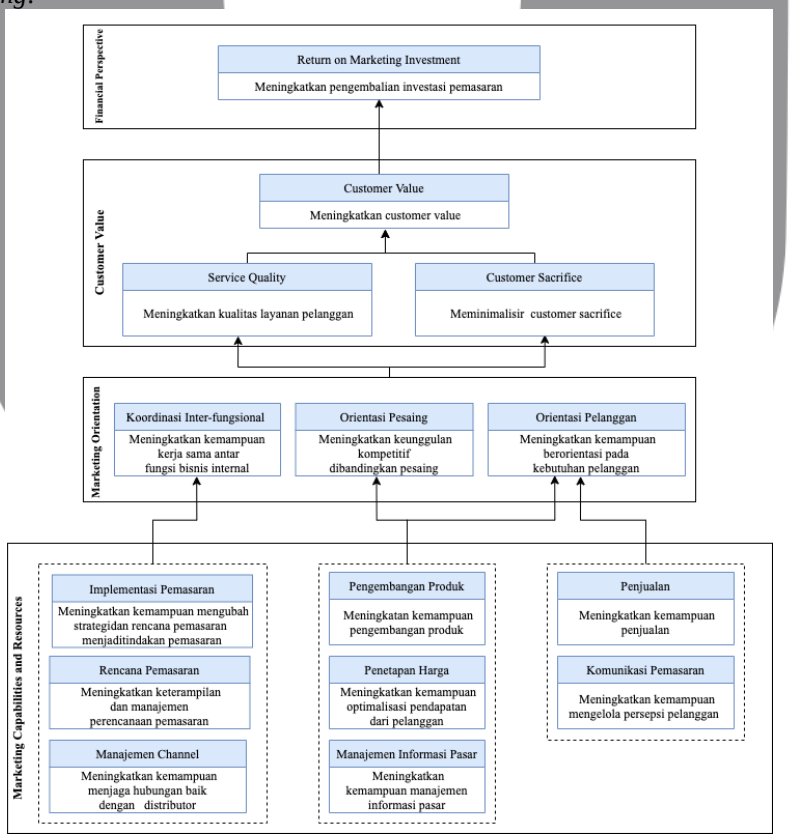


Gambar II. 2 Sistematika Pemecahan Masalah (Lanjutan)

III. Pembahasan

III.1 Perancangan Desain Pengukuran Kinerja

Sebelum melakukan pengukuran kinerja, terlebih dahulu dilakukan perancangan alat ukur kinerja yang sesuai dengan kebutuhan Segmen CGS. Pada proses perancangan desain pengukuran kinerja, dilakukan proses perancangan desain *balanced scorecard for marketing*, perancangan *strategy map* dari hasil perancangan *Balanced scorecard for marketing*, dan perancangan indikator untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard for marketing*.



Gambar III. 1 Strategy Maps

III.2 Perancangan Desain Perspektif *Balanced scorecard for marketing*

Pada usulan model *balanced scorecard for marketing* untuk perspektif *Marketing capabilities and resources*, *Marketing orientation*, *Customer Value dan Financial Performance* peneliti menentukan relevansi masing-masing indikator untuk menyesuaikan kondisi pemasaran pada segmen CGS. Pada indikator perspektif *Marketing capabilities and resources* terdapat beberapa pertanyaan perlu peneliti reduksi dan modifikasi atas hasil usulan dari pada stakeholder. Dari total 38 kriteria usulan, terdapat 5 kriteria yang perlu direduksi karna dianggap tidak sesuai dengan proses pemasaran yang terjadi di segmen CGS. Dan dari 33 kriteria terpilih, beberapa kriteria perlu untuk dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan segmen CGS. Pada Perspektif *Marketing orientation* dari total 19 kriteria usulan, seluruh kriteria dianggap relevan oleh para stakeholder, tetapi agar sesuai dengan proses pemasaran yang terjadi di segmen CGS, dari 19 kriteria terpilih, beberapa kriteria perlu untuk dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan segmen CGS. Pada perspektif *Customer value* dari total 9 kriteria usulan, seluruh kriteria dianggap relevan oleh para stakeholder, tetapi agar sesuai dengan proses pemasaran yang terjadi di segmen CGS, dari 9 kriteria terpilih, beberapa kriteria perlu untuk dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan segmen CGS. Dan terakhir pada perspektif *financial performance*, berdasarkan hasil brainstorming, didapatkan indikator Perspektif *financial performance* atas hasil usulan dari pada stakeholder. Dari total 1 indikator usulan, seluruh indikator dianggap relevan oleh para stakeholder.

Setelah dilakukan perancangan kriteria bersama para manager segmen CGS, selanjutnya peneliti bersama-sama dengan manager analyst selaku yang bertanggung jawab pada pengukuran kinerja para sales melakukan distribusi kuesioner untuk mengukur *user perception index* dari masing-masing sales hingga mendapatkan penilaian dari indikator *Marketing capabilities and resources*, *Marketing orientation*, *Customer Value*. Dan untuk perspektif *financial performance*, setelah berhasil melakukan perancangan indikator bersama manager segmen CGS, selanjutnya dilakukan pengumpulan data ROMI (Return on marketing Invesment) untuk mendapatkan hasil perhitungan kinerja perspektif *financial performance*.

III.3 Pembobotan Skala Prioritas AHP

Dalam melakukan perancangan desain *Balanced scorecard for marketing*, perlu dilakukan menentukan skala prioritas dari 4 perspektifnya, yaitu *marketing capabilities and resource*, *marketing orientation*, *customer value*, dan *financial performance*. Penentuan skala prioritas dari 4 perspektif tersebut dilakukan dengan mengunakan Analytical Hierarcy Process (AHP). Penyebaran kuesioner AHP dilakukan kepada 3 responden yang merupakan stakeholder dari Segmen CGS, yaitu: 2 Orang Manager Sales Segmen CGS dan 1 Orang Manager Analyst Segmen CGS. Adapaun merupakan hasil perhitungan normalisasi dan nilai prioritas pada Tabel III. 1 dibawah ini.

Tabel III.1 Normalisasi Skala Prioritas AHP

Normalisasi						
Perspektif	Marketing Capabilities and Resource	Marketing Orientation	Customer Value	Financial Performance	Total	Vektor Prioritas
Marketing Capabilities and Resource	0,06	0,03	0,06	0,11	0,26	0,0653
Marketing Orientation	0,37	0,20	0,23	0,14	0,93	0,2335
Customer Value	0,44	0,42	0,48	0,51	1,85	0,4617
Financial Performance	0,13	0,35	0,23	0,24	0,96	0,2395

Criteria Calculation	
Max	4,23
CI	0,077
IR	0,90
CR	0,09

Berdasarkan perhitungan normalisasi, didapatkan nilai perspektif prioritas pada segmen CGS, yaitu:

a. Perspektif *Customer value*, dengan bobot kepentingan sama dengan 46,17%

b. Perspektif *Financial performance*, dengan bobot kepentingan sama dengan 23,95%
c. Perspektif *Marketing orientation*, dengan bobot kepentingan sama dengan 23,35%
d. Perspektif *Marketing capabilities and resource*, dengan bobot kepentingan sama dengan 6,5%

Pada hasil perhitungan kriteria pada matriks 4 x 4, didapatkan CR (Consistency Ratio) dengan nilainya 0,09 atau berarti nilai kurang dari 10% atau 0,1 sehingga derajat konsistensi dianggap memuaskan dan dapat diterima.

III.4 Pembobotan Indikator Perspektif *Marketing capabilities and resources* Perspective

Sebelum melakukan pembobotan masing-masing indikator, dilakukan menentukan rating scale untuk definisikan nilai persepsi dari masing-masing skala likert. Yaitu *interval of the perspective index*, *conversion of perceptual index intervals* dan *performance statements.* setelah melakukan rating scale, didapatkan perspective index interval seperti Tabel IV.8 dibawah ini:

Tabel III. 2 Perspective Index Interval

Perception Value	Interval Perception Index	Interval Convertion Perseption Index	Performance Statement
1	1,0 -1,8	20 - 36	Sangat Tidak Baik
2	1,9 - 2,6	37 - 52	Tidak Baik
3	2,7 - 3,4	53 - 68	Cukup Baik
4	3,5 - 4,2	69 - 84	Baik
5	4,3 - 5	85 - 100	Sangat Baik

Selanjutnya berdasarkan perhitungan pada penelitian KEPMENPAN No.16 Tahun 2014 tahun (BKIPM, 2015), untuk menghitung User perception index calculation. Diperoleh hasil rekapitulasi nilai perhitungan indeks persepsi pengguna pada suatu perspektif *Marketing capabilities and resource* didapatkan hasil pada Tabel III.3 sebagai berikut.

Tabel III. 3 Pembobotan Indikator Perspektif *Marketing capabilities and resources* Perspective.

Perspektif		Total Skor	Perception Value	Index
*Marketing capabilities and resource*s		1391	4,173	Baik
Indikator				
a.	Penetapan Harga	167	4,175	Baik
b.	Pengembangan Produk	157	3,925	Baik
c.	Manajemen Saluran	158	3,95	Baik
d.	Komunikasi Pemasaran	175	4,092	Baik
e.	Penjualan	171	4,275	Sangat Baik
f.	Manajemen Informasi Pasar	221	4,42	Sangat Baik
g.	Perencanaan Pemasaran	220	4,4	Sangat Baik
h.	Implementasi Pemasaran	173	4,325	Sangat Baik

Berdasarkan hasil rangkuman tabel di atas dapat diketahui bahwa total skor yang diperoleh Segmen CGS dalam perspektif *Marketing capabilities and resource*s adalah 1391 yang berarti Perception Value berada pada angka 4,173, dan dikategorikan kinerja 'Baik'.

III.5 Pembobotan Indikator Perspektif *Marketing Orientation*

Sebelum melakukan pembobotan masing-masing indikator, dilakukan menentukan rating scale untuk definisikan nilai persepsi dari masing-masing skala likert, yaitu *interval of the perspective index, conversion of perceptual index intervals* dan *performance statements.* Setelah melakukan rating scale dan didapatkan perspective index interval seperti Tabel III.2 diatas, dilakukan perhitungan pada penelitian KEPMENPAN No.16 Tahun 2014 tahun (BKIPM, 2015), untuk menghitung *User perception index calculation*. Setelah dilakukan perhitungan diperoleh hasil rekapitulasi nilai perhitungan indeks persepsi pengguna pada suatu perspektif *Marketing Orientation* didapatkan hasil pada Tabel III.4 sebagai berikut.

Tabel III. 4 Pembobotan Indikator Perspektif *Marketing Orientation*

Perspektif		Total Skor	Perception Value	Index
Marketing orientation		813	4,2276	Sangat Baik
Indikator				
a.	Customer Orientation	313	4,44	Sangat Baik
b.	Competitor Orientation	245	4,067	Baik
c.	Koordinasi Inter-fungsional	255	4,233	Sangat Baik

Berdasarkan hasil rangkuman tabel di atas dapat diketahui bahwa total skor yang diperoleh Segmen CGS dalam perspektif *Marketing orientation* adalah 813 yang berarti Perception Value berada pada angka 4,2276, dan dikategorikan kinerja 'Sangat Baik'.

III.6 Pembobotan Indikator Perspektif *Customer Value*

Sebelum melakukan pembobotan masing-masing indikator, dilakukan menentukan rating scale untuk definisikan nilai persepsi dari masing-masing skala likert, yaitu *interval of the perspective index, conversion of perceptual index intervals* dan *performance statements.* Setelah melakukan rating scale dan didapatkan perspective index interval seperti Tabel III.2 diatas, dilakukan perhitungan pada penelitian KEPMENPAN No.16 Tahun 2014 tahun (BKIPM, 2015), untuk menghitung *User perception index calculation*. Setelah dilakukan perhitungan diperoleh hasil rekapitulasi nilai perhitungan indeks persepsi pengguna pada suatu perspektif *Customer Value* didapatkan hasil pada Tabel III.5 sebagai berikut.

Tabel III. 5 Pembobotan Indikator Perspektif *Customer value*

Perspektif		Total Skor	Perception Value	Index
Customer value		376	4,136	Baik
Indikator				
a.	Service Quality	125	4,125	Baik
b.	Customer Sacrifices	292	4,158	Baik
c.	*Customer value*	125	4,125	Baik

Berdasarkan hasil rangkuman tabel di atas dapat diketahui bahwa total skor yang diperoleh Segmen CGS dalam perspektif *Customer value* adalah 376 yang berarti Perception Value berada pada angka 4,173, dan dikategorikan kinerja 'Baik'.

III.7 Perhitungan Perspektif *Financial performance*

Pada perspektif *financial performance* peneliti tidak melakukan pengambilan data menggunakan kuesioner kepada sejumlah responden. Oleh karna itu, peneliti melakukan *deep interview* dengan salah satu stakeholder segmen CGS yang dalam hal ini adalah manager analyst, sebagai orang yang memiliki tanggung jawab secara langsung pada kinerja keuangan segmen CGS. Berdasarkan hasil *deep interview* yang dilakukan bersama manager analyst segmen CGS mengenai return on marketing investment (ROMI), maka didapatkan data sebagai berikut.

a. Jumlah pendapatan yang peroleh dari atribusi proses pemasaran adalah sejumlah Rp. 7.436.243.979 /bulan, yang merupakan pendapatan rata-rata per bulan yang diperoleh dari proses penjualan produk atau jasa.
b. Besaran kontribusi pemasaran (%) per margiin adalah +/- 15%
c. Jumlah pengeluaran pemasaran per bulan,
    1. Biaya Transportasi = Rp. 10.000.000
    2. Biaya Operasional = Rp. 40.000.000
    3. Total Gaji Account Manager = Rp. 188.000.000

    Sehingga total pengeluaran pemasaran adalah Rp.238.000.000

Oleh karena itu, jika diperhitungan dengan menggunakan rumus ROMI, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{ROMI (\%)} = \frac{\text{Pendapatan dari proses pemasaran (Rp)} * \text{Margin kontribusi (\%)} - \text{Biaya pemasaran (Rp)}]}{\text{Biaya pemasaran (Rp)}} x\ 100\%$$

$$\text{ROMI (\%)} = \frac{\text{Rp } 7.436.243.979 * 15\% - \text{Rp } 238.000.000]}{\text{Rp } 238.000.000} x\ 100\%$$

$$\text{ROMI (\%)} = \frac{\text{Rp } 1.115.436.596 - \text{Rp } 238.000.000]}{\text{Rp.238.000.000}} x\ 100\%$$

$$\text{ROMI (\%)} = \frac{\text{Rp } 877.436.596}{\text{Rp } 238.000.000} x\ 100\%$$

$$\text{ROMI (\%)} = 368{,}67\%$$

Dengan menggunakan rumus ROMI, didapatkan persentasi ROMI atau Return of Marketing Investment sebesar 369%. Angka ini menunjukkan bahwa biaya pemasaran yang dikeluarkan (Marketing Expenses) setiap bulannya efektif untuk kegiatan pemasaran sangatlah produktif. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengembalian biaya investasi pemasaran yang melebihi 100 persen. Dimana secara tidak langsung, Tingkat pengembalian invetasi pemasaran ROMI yang besar mengartikan bahwa adanya peningkatan tingkat kepuasan pelanggan pada produk atau layanan yang di berikan oleh Segmen CGS. Hal ini juga akan berdampak dalam jangka Panjang pada *customer value*/nilai pelanggan terhadap produk/layanan Segmen CGS atau Telkom Indonesia.

III.8 Analisis Semua Perspektif

Dari hasil perhitungan dan analisis yang telah dilakukan pada masing-masing perspektif. Saatnya mengetahui pencapaian kinerja Segmen CGS terkini. Adapun pencapaian kinerja Segmen CGS secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel III.6

Tabel III. 6 Pencapaian Kinerja Segmen CGS berdasarkan BSC for Marketing

No.	Perspektif	Bobot	Skor	Skor (%)	Pencapaian (%)
1	*Customer value*	46,17%	4,136	82,72%	38,19%
2	*Financial performance*	23,95%	369%	100%	23,95%
3	*Marketing orientation*	23,35%	4,227	84,54%	19,74%
4	*Marketing capabilities and resource*	6,50%	4,173	83,46%	5,42%
Total		100%			87,3%

Tabel III.6 di atas menunjukkan bahwa pencapaian kinerja Segmen CGS yang diukur oleh *Balanced scorecard for marketing* mendapatkan nilai sebesar 87,3%. Secara keseluruhan Segmen CGS telah mendapatkan nilai yang sangat baik, sehingga Segmen CGS perlu untuk mempertahankan posisi saat ini. Dan tetapi terdapat beberapa kriteria yang perlu untuk ditingkatkan oleh Segmen CGS sehingga akan akan membuat kinerja Segmen CGS menjadi sangat baik, yaitu pada *Customer value*, serta *Marketing orientation* seperti yang telah disebutkan pada poin sebelumnya.

IV.Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pemasaran pada segmen CGS di Telkom Indonesia dengan metode Balanced Scorecard untuk pemasaran, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil perancangan alat ukur kinerja balanced scorecard for marketing dihasilkan 15 indikator pengukuran. Pada perspektif *financial performance* terdapat 1 indikator yaitu (ROMI) *Return on*

Marketing Investment. Pada perspektif customer value terdapat 3 indikator yaitu *service quality*, *customer sacrifice*, dan *customer value*. Pada perspektif *marketing orientation* terdapat 3 indikator yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi inter-fungsional. Dan pada perspektif *marketing capabilitites and resource* terdapat 8 indikator yaitu penetapan harga, pengembangan produk, manajemen saluran, komunikasi pemasaran, penjualan, manajemen informasi pasar, rencana pemasaran dan implementasi pemasaran.

2. Perspektif *Marketing capabilities and resource* menjadi prioritas keempat pada fokus kerja Segmen CGS, yaitu hanya 6,5%. Sedangkan untuk bobot pengukuran kinerja perspektif ini, Segmen CGS telah mencapai angka 4,173 dari total bobot 5. Dengan demikian, kinerja Segmen CGS untuk perspektif ini dikategorikan pencapaian "Baik".
3. Perspektif *Marketing orientation* menjadi prioritas ketiga pada fokus kerja Segmen CGS, yaitu hanya 23,35%. Sedangkan untuk bobot pengukuran kinerja perspektif ini, Segmen CGS telah mencapai angka 4,2276 dari total bobot 5. Dengan demikian, kinerja Segmen CGS untuk perspektif ini dikategorikan pencapaian "Baik".
4. Perspektif *Customer value* menjadi prioritas pertama pada fokus kerja di Segmen CGS, yaitu hanya 46,17%. Sedangkan untuk bobot pengukuran kinerja perspektif ini, Segmen CGS telah mencapai angka 4,136 dari total bobot 5. Dengan demikian, kinerja Segmen CGS untuk perspektif ini dikategorikan pencapaian "Baik".
5. Perspektif *financial performance* menjadi prioritas kedua pada fokus kerja Segmen CGS, yaitu sebesar 23,35%. Dari hasil perhitungan ROMI (return on marketing investment) menunjukkan bahwa return on investment yang dikeluarkan untuk biaya pemasaran adalah positif. Hal ini ditunjukkan dengan angka ROMI pada satuan Segmen CGS yang mencapai 369%.
6. Kinerja keseluruhan Segmen CGS berdasarkan Balanced Scorecard untuk pengukuran Pemasaran adalah 88%. Sehingga untuk meningkatkan kinerja Segmen CGS perlu dilakukan perubahan strategi pemasaran pada perspektif *customer value*, yaitu dengan melakukan memaksimalkan layanan kepada pelanggan dan meminimalisir pengorbanan yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan suatu layanan. Serta dibutuhkan juga perbaikan strategi pemasaran pada perspektif *marketing capabilities and resource* dan juga pemahaman pemasaran terutama pada orientasi pesaing.

Referensi

[1] Putri, C. A. (2020, May 5). *60% Industri Lumpuh karena Corona, Bagaimana Memulihkannya?* CNBC Indonesia. https://www.cnbcindonesia.com/news/20200505162525-4-156501/60-industri-lumpuh-karena-corona-bagaimana-memulihkannya (diakses December 17, 2020).

[2] *Badan Pusat Statistik*. (2020, November 5). Badan Pusat Statistik. https://www.bps.go.id/pressrelease/2020/11/05/1738/ekonomi-indonesia-triwulan-iii-2020-tumbuh-5-05-persen--q-to-q-.html

[3] Investments, I., 2020. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk | Indonesia Investments. [Online] Indonesia-Investments.Com. Available At: <Https://Www.Indonesia-Investments.Com/Id/Bisnis/Profil-Perusahaan/Telekomunikasi-Indonesia/Item201> [Accessed 8 October 2020].

[4] Telkom Indonesia. (2020, September). *INFO MEMO NINE MONTHS OF 2020 RESULTS (UNAUDITED) TELKOM INDONESIA* [Financial conditions and result of operation, and may also contain certain projections, plans, strategies, and objectives of the Company, which would be treated as forward-looking statements within the meaning of applicable law.]. Telkom Indonesia.

[5] Fauziyyah. Endang Chumaidiyah. Sari Wulandari., (2019). *Design And Marketing Performance Analysis On Business Government And Enterprise Service Unit At Telkom Xyz Area By Using Balanced scorecard for marketing. Atlantis Highlights In Engineering* (AHE). *International Conference On Industrial Enterprise And System Engineering* (Icoiese 2018).2. 258-265.

[6] Da Gama, António Pimenta., (2017). *A Balanced scorecard for marketing , Int. J. Business Performance Management. 18(4).476-488.*

[7] Drummond, G., Ensor, J. And Ashford, R., 2008. *Strategic Marketing*. 3rd Ed. Edinburgh: Taylor & Francis. 288.

[8] Ambler, Tim., (2003), Marketing And The Bottom Line. London: Ft Prentice Hall

[9] Ambler, T., Kokkinaki, F. And Puntoni, S., (2004). *Assessing Marketing Performance: Reasons For Metrics Selection. Journal Of Marketing Management*. 20(3/4). 475–498.

[10] Paul W. Farris, Et.Al., (2010). Marketing Metrics 2nd Edition. Pearson Education Inc: New Jersey.

[11] Zallocco, R., Bolman Pullins, E. And Mallin, M., (2009). *A Re-Examination Of B2B Sales Performance. Journal Of Business & Industrial Marketing*. 24(8). 598-610.

[12] Vorhies, D, An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. Journal of Strategic Marketing, 6(1), 3 – 23 (1998)

[13] Narver, John C., Stanley F. Slater. (1990). The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability. Journal Of Marketing. 54(4). Pp. 20-35

[14] Yonggui Wang, Hing-Po Lo, dan Yongheng Yang., (2004). An Integrated Frameworkk For Service Quality, *Customer value*, Satisfaction: Evidence From China's Telecommunication Industry. Information Systems Frontiers. 6(4), 325 – 240

[15] Paul W. Farris, Et.Al., (2010). Marketing Metrics 2nd Edition. Pearson Education Inc: New Jersey.

[16] Mutholib, Abdul., Silvia Febrina., (2017). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada Aplikasi Pendukung Keputusan Seleksi Karyawan Unicharm Indonesia. Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informatika Dan Komputer. 6(2). ISSN 2089-0265.2017

[17] Niven, P., (2014). *Balanced Scorecard Evolution*. 1st Ed. Somerset: Wiley, Pp.1-3.

[18] BKIPM. (2015, Februari 3). Metode Perhitungan Service Level Agreement (SLA) Dan Persepsi User Terhadap Kemudahan Akses Layanan Informasi BKIPM. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia.