

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
INTEGRASI SWOT DAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN
METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP)
(STUDI KASUS PT SAPTA MITRA ABADI KOTA BALIKPAPAN)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh

Nama : Tiara Aprilliana

NIM : 18522086

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui bahwa karya ini asli hasil kerja saya sendiri kecuali semua kutipan atau ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari terdapat bukti bahwa pengakuan ini tidak benar adanya dengan bukti-bukti yang valid dan melanggar peraturan yang telah ditetapkan dalam aturan Karya Tulis dan Hak Kekayaan Intelektual, saya bersedia menerima hukuman atau sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Sangatta, 29 Desember 2022

Penulis,



Tiara Aprilliana

SURAT KETERANGAN



PT. SAPTA MITRA ABADI
GENERAL CONTRACTOR, SUPPLIER, EQUIPMENT RENTAL
Jl. D.I. Panjaitan No. 22 RT. 34 Balikpapan 76122 Kaltim
Telp. (0542) 736383 Fax. (0542) 426702
Email : sapta_ma@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa:

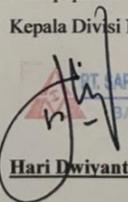
Nama : **Tiara Aprilliana**
NIM : **18522086**
Program Studi : **Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam
Indonesia**
Tahun Ajaran : **2022 / 2023**

Telah menyelesaikan penelitian Tugas Akhir jenjang Program Strata Satu (S1) pada:

Periode : September 2022
Perusahaan : PT. Sapta Mitra Abadi
Judul : *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Integrasi
SWOT dan Balanced Scorecard dengan Pendekatan Metode
Analytical Hierarchy Process (AHP) Studi Kasus PT. Sapta Mitra
Abadi Balikpapan*

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Balikpapan 28 Desember 2022
Kepala Divisi Non Operasional



Hari Dwiyanto, SE

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
INTEGRASI SWOT DAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN
METODE ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS (AHP)
(STUDI KASUS PT SAPTA MITRA ABADI KOTA BALIKPAPAN)**

TUGAS AKHIR

Nama : Tiara Aprilliana

NIM : 18522086

Yogyakarta, 29 Desember 2022

Dosen Pembimbing



Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
INTEGRASISWOT DAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN PENDEKATAN
METODE *ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS* (AHP)
(STUDI KASUS PT SAPTA MITRA ABADI KOTA BALIKPAPAN)**

TUGAS AKHIR

Nama : Tiara Aprilliana

NIM : 18522086

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Tim Penguji

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T

Ketua

Yuli Agusti Rocham, S.T., M.eng

Anggota 1

Suci Miranda, S.T., M.sc

Anggota 2

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Laporan penelitian tugas akhir ini saya persembahkan kepada orangtua saya bapak dan mama yang senantiasa membantu saya dalam setiap waktu. Dengan terselesaikannya laporan penelitian tugas akhir ini diharapkan dapat menjadi suatu kebanggaan tersendiri dan langkah awal saya untuk memulai perjalanan baru dengan tujuan dapat membahagiakan orangtua saya.

Kepada dosen pembimbing saya yang selalu membantu dengan memberikan pembenaran dalam pengerjaan laporan sehingga dapat menjadi laporan yang lebih baik disetiap prosesnya.

Kepada seluruh karyawan PT. Sapta Mitra Abadi yang telah memberkan saya kesempatan untuk melakukan penelitian di perusahaannya dan telah memberikan saya banyak pengalaman baru yang belum pernah saya dapatkan sebelumnya.

Persembahan kepada diri saya sendiri yang senantiasa untuk dapat terus berjuang dalam menjalani proses pengerjaan laporan tugas akhir. Terima kasih karena tidak menyerah dan selamat karena telah menyelesaikan laporan penelitian tugas akhir ini.

Selain itu terhadap teman-teman saya yang senantiasa membantu saya dalam penyelesaian laporan ini saya ucapkan terimakasih.

Sekali lagi saya ucapkan terima kasih dan semoga hasil dari peneltian ini dapat bermanfaat bagi semua pembacanya.

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. (QS. Al Baqarah: 286)

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. (QS. Ar Rad: 11)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. (QS. Al-Inshirah (94):5-6)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa mencurahkan Rahman dan anugrahnya-Nya sehingga selalu berada dalam lindungan-Nya serta dapat menyelesaikan laporan penelitian tugas akhir dengan baik. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan besar kita, Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan kepada kita semua jalan yang lurus berupa ajaran agama islam yang sempurna dan menjadi anugrah terbesar bagi seluruh alam semesta.

Pelaksanaan dan penulisan laporan penelitian tugas akhir ini ditujukan sebagai salah satu prasyarat kelulusan untuk menyelesaikan program studi Stara-1, Jurusan Teknik Industri, Fakultas teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Laporan ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Sapta Mitra Abadi. Dengan adanya penelitian tugas akhir ini penulis dapat menerapkan serta mengimplementasikan keilmuan teknik industri yang telah didapatkan selama menjalani perkuliahan dengan lingkungan kerja nyata tepatnya PT. Sapta Mitra Abadi.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung maupun pihak-pihak yang telah mendukung penulis dalam penyusunan laporan penelitian tugas akhir:

1. Kedua orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moral dan material sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian tugas akhir dan mengerjakan laporan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian penelitian laporan tugas akhir
6. PT. Sapta Mitra Abadi yang telah memberikan penulis kesempatan untuk melaksanakan kegiatan penelitian tugas akhir.
7. Pak Hari selaku kepala divisi nonoperasional yang telah membantu penulis dalam pengerjaan dan penyelesaian laporan tugas akhir.
8. Bapak Alviannus selaku direktur PT. Sapta Mitra Abdi.
9. Bu Dini W.P. selaku head logistic PT. Sapta Mitra Abadi.
10. Bu Juli Erni selaku accounting PT. Sapta Mitra Abadi.
11. Pak Mulyohdadi selaku divisi rental PT. Sapta Mitra Abadi.
12. Karyawan-karyawan PT. Sapta Mitra Abadi pada bagian atau divisi lainnya yang telah membantu penulis dalam pengambilan data penelitian tugas akhir.
13. Teman-teman kuliah yang telah membantu saya selama pembuatan laporan penelitian tugas akhir.

Penulis menyadari dalam penyusunan laporan penelitian tugas akhir ini masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan, dengan besar hati penulis menerima kritik dan

saran yang membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan laporan ini. Dengan ini akhirnya kegiatan penulisan laporan penelitian tugas akhir telah selesai dilaksanakan. Akhir kata, penulis berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Sangatta, 29 Desember 2022

Penulis,



Tiara Aprilliana



ABSTRAK

Penelitian ini membahas terkait analisis pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan pada PT. Sapta Mitra Abadi. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui nilai IFAS dan EFAS serta posisi diagram SWOT yang diperoleh perusahaan berdasarkan metode SWOT. Selain itu penelitian ini ditujukan agar dapat mengetahui sasaran strategi dan *key performance indicator* perusahaan yang sesuai dengan perspektif metode *Balanced Scorecard*. Serta guna dapat mengetahui bagian dari perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan *key performance indicator* yang menjadi prioritas perusahaan berdasarkan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process*. Penelitian ini menggunakan metode integrasi dari analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan metode pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Data dari penelitian ini diperoleh dengan cara studi pustaka atau dokumentasi, melakukan pengamatan langsung ke lapangan, wawancara, dan penyampaian kuesioner yang diisi oleh pihak perusahaan. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa dengan metode SWOT perusahaan berada pada kuadran 1 yang menginformasikan bahwa strategi perusahaan perlu dilanjutkan dengan melihat kekuatan dan peluang perusahaan (strategi progresif). Hal ini diketahui berdasarkan nilai IFAS, yaitu sebesar 1,560 dan EFAS sebesar 0,555. Kemudian dalam perspektif *balanced scorecard* diketahui terdapat 8 sasaran strategi dan 14 KPI yang terbentuk. Melalui pendekatan AHP diketahui yang menjadi prioritas adalah pespektif proses bisnis internal. Kemudian pada sasaran strategi yang menjadi prioritas adalah strategi perspektif finansial peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi, perspektif pelanggan meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan, perspektif proses bisnis internal inovasi pada bidang usaha perusahaan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi. Sedangkan KPI yang menjadi prioritas adalah persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck, kendaraan ringan, dan pengguna jasa transportasi serta KPI pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi pada perspektif finansial. Jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun pada perspektif pelanggan. Jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasikan pada PT. Sapta Mitra Abadi pada perspektif proses bisnis internal, serta banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun pada perspektif pebelajaran dan pertumbuhan. Melalui penelitian ini rancangan pengukuran kinerja yang sesuai dapat terbentuk pada perusahaan.

Keywords: *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, SWOT

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	i
SURAT KETERANGAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	9
2.1. Kajian Literatur Deduktif.....	9
2.1.1 Pengukuran Kinerja	9
2.1.2 Analisis SWOT	12
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.4 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	24
2.2. Kajian Induktif	29
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	29
2.2.2 SWOT	30
2.2.3 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	32
2.2.4 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	33
2.2.5 Pengukuran Kinerja, SWOT, <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> , dan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	34
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Objek Penelitian	37
3.2 Lokasi Penelitian.....	37
3.3 Sumber Data.....	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.5 Alur Penelitian	40
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	45
4.1 Profil Perusahaan	45
4.1.1 Deskripsi Singkat Perusahaan.....	45
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	45
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	46
4.2 Menentukan Nilai IFAS dan EFAS Menggunakan Metode SWOT	51
4.2.1 Data SWOT.....	51
4.2.2 Faktor Internal dan Faktor Eksternal (IFAS dan EFAS)	56
4.2.3 Diagram SWOT	62

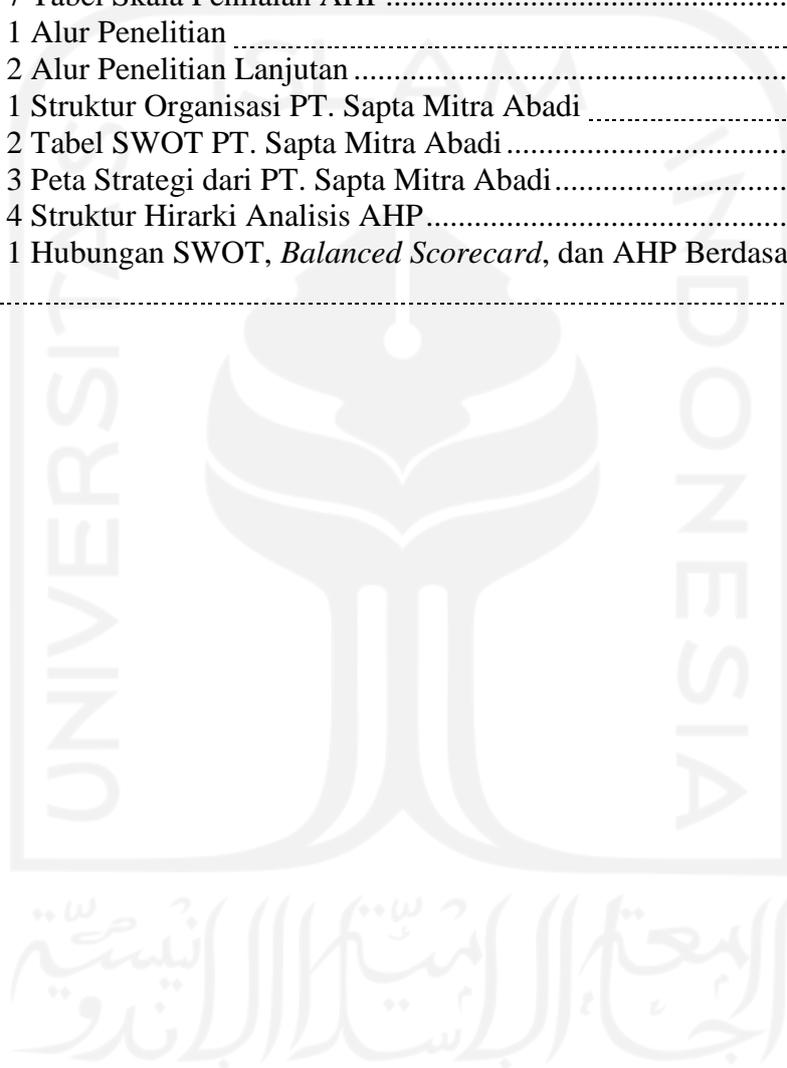
4.2.4	Matriks SWOT.....	63
4.3	Mendesain Sasaran Strategi dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	67
4.3.1	Hasil Alternatif Strategi dan Sumber Strategi	67
4.3.2	Sasaran Strategi.....	74
4.3.3	Peta Strategi	77
4.3.4	Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) <i>Balanced Scorecard</i>	78
4.4	Menentukan Nilai Prioritas Menggunakan Metode <i>Analitycal Hierarchy</i> <i>Process</i> (AHP)	81
4.4.1	Struktur Hirarki.....	81
4.4.2	Hasil Pembobotan Menggunakan Pendekatan <i>Analytical Hierarchy</i> <i>Process</i> (AHP).....	82
4.4.3	Hasil Keseluruhan Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i>	87
BAB V	PEMBAHASAN.....	90
5.1.	Analisis Metode SWOT	90
5.1.1	Faktor Internal dan Eksternal.....	90
5.1.2	Diagram SWOT	92
5.1.3	Matriks SWOT.....	93
5.2.	Pembahasan Perumusan Sasaran Strategi dan Pemilihan <i>Key Performance</i> <i>Indicator</i> (KPI) <i>Balanced Scorecard</i>	95
5.2.1	Perspektif Finansial.....	95
5.2.2	Perspektif Pelanggan.....	96
5.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	97
5.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	98
5.3.	Analisis Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	98
5.3.1.	Analisis Penentuan Bobot Pada Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	99
5.3.2.	Analisis Penentuan Bobot Sasaran Strategi Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	100
5.3.3.	Analisis Penentuan Bobot KPI Berdasarkan Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i>	102
5.4.	SWOT, <i>Balanced Scorecard</i> , dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) Berdasarkan Hasil Penelitian	106
BAB VI	PENUTUP	108
6.1	Kesimpulan	108
6.2	Saran.....	109
DAFTAR	PUSTAKA	111
LAMPIRAN	117

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Ukuran <i>Random Indeks</i> (RI).....	28
Tabel 4. 1 Pembobotan IFAS	56
Tabel 4. 2 <i>Score</i> Faktor Internal	57
Tabel 4. 3 Pembobotan EFAS.....	59
Tabel 4. 4 <i>Score</i> Faktor Eksternal.....	60
Tabel 4. 5 Matriks SWOT PT. Sapta Mitra Abadi	63
Tabel 4. 6 Hasil dan Rumusan Sasaran Strategi	72
Tabel 4. 7 Sasaran Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	76
Tabel 4. 8 KPI Pengukuran Kinerja PT. Sapta Mitra Abadi.....	79
Tabel 4. 9 Hasil Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	82
Tabel 4. 10 Hasil Pembobotan Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan	83
Tabel 4. 11 Hasil Pembobotan Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal	83
Tabel 4. 12 Hasil Pembobotan Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	84
Tabel 4. 13 Hasil Pembobotan KPI Peningkatan Pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi ...	84
Tabel 4. 14 Hasil Pembobotan KPI Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi.....	85
Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan KPI Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	86
Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan KPI Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi.....	86
Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan KPI Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	87
Tabel 4. 18 Hasil Keseluruhan Pembobotan.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Diagram SWOT	14
Gambar 2. 2 Matriks SWOT.....	16
Gambar 2. 3 <i>Managing Strategy: Four Process</i>	19
Gambar 2. 4 Kerangka Pada Metode <i>Balanced Scorecard</i>	20
Gambar 2. 5 Proses Pada Struktur Hirarki <i>Analytical Hierarchy Process</i>	25
Gambar 2. 6 Tabel Perbandingan Berpasangan AHP	26
Gambar 2. 7 Tabel Skala Penilaian AHP.....	27
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	40
Gambar 3. 2 Alur Penelitian Lanjutan	41
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Sapta Mitra Abadi	47
Gambar 4. 2 Tabel SWOT PT. Sapta Mitra Abadi	62
Gambar 4. 3 Peta Strategi dari PT. Sapta Mitra Abadi.....	78
Gambar 4. 4 Struktur Hirarki Analisis AHP	81
Gambar 5. 1 Hubungan SWOT, <i>Balanced Scorecard</i> , dan AHP Berdasarkan Hasil Penelitian	107



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era persaingan industri yang mengarah pada persaingan informasi terus meranah ke berbagai bidang. Dalam sebuah persaingan bisnis, aktivitas untuk menganalisis kinerja perusahaan sangat dibutuhkan guna dapat mengetahui hal apa saja yang masih memerlukan perbaikan. Untuk dapat mengetahui capaian perusahaan maka digunakan pengukuran kinerja yang merupakan sebuah proses dalam melakukan penilaian terkait perkembangan pekerjaan yang ada pada perusahaan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pada industri konstruksi pengukuran terhadap kinerja seluruh proyeknya akan lebih baik jika selalu diukur dengan rentang waktu yang teratur. Hal ini memberikan akan dampak yang baik dalam meninjau jalannya suatu proyek dan dapat membantu manajemen untuk mengidentifikasi langkah kedepannya dari industri konstruksi itu sendiri (Kuoribo *et al.*, 2022). Industri kontraktor merupakan satu dari sekian banyaknya bidang usaha di Indonesia. Industri kontraktor memiliki cakupan persaingan bisnis yang luas dimana industri ini bergerak berdasarkan kontrak yang dibuat atau disetujui dengan perusahaan terkait, serta pengoperasiannya memperhatikan jangka waktu ketentuan proyek dan sebagainya. Perusahaan kontraktor di Indonesia terdiri dari beberapa jenis seperti perusahaan kontraktor kecil dan menengah maupun perusahaan kontraktor besar. Menurut informasi mengutip dari kumparan.com yang ditulis oleh Angga Sukmawijaya disampaikan bahwa perusahaan kontraktor di Indonesia didominasi oleh perusahaan yang bersifat kecil dan menengah sedangkan perusahaan kontraktor besar di dalam negeri mencakup 1 persen saja secara keseluruhannya. Akan tetapi perusahaan-perusahaan kontraktor besar tersebut pada umumnya mendominasi proyek di Indonesia (Angga, 2018). Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa persaingan bisnis di bidang kontraktor masih berjalan dan semakin berkembang.

PT. Sapta Mitra Abadi merupakan salah satu perusahaan kontraktor pelaksana konstruksi pembangunan yang terletak di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur.

Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2004 dan terus mengembangkan pasarnya hingga saat ini. Proyek yang dikerjakan oleh perusahaan meliputi beberapa proyek nasional dengan



sumber daya manusia yang berpengalaman. Beberapa bidang usaha yang dijalankan oleh perusahaan meliputi sewa alat berat, *dumptruck*, dan kendaraan ringan. Selain itu bidang usaha perusahaan juga mencakup kontraktor perkebunan, kontraktor kehutanan, kontraktor *real estate*, dan transportasi. Dalam menentukan kinerja perusahaannya PT. Sapta Mitra Abadi belum menggunakan metode analisis tertentu. Selama ini perusahaan hanya melihat dari kondisi tercapainya target atau pendapatan perusahaan dalam menjalankan pekerjaan proyek kontraktor dan bidang usaha perusahaan yang lainnya. Sementara untuk meningkatkan hal tersebut perusahaan perlu melakukan suatu perencanaan strategi dan pengukuran kinerja yang terdiri dari analisis terkait faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, memutuskan suatu sasaran strategi, dan indikator-indikator lainnya yang dapat menjadi acuan perusahaan dalam menentukan suatu kinerja yang baik bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pegawai dari pihak PT. Sapta Mitra Abadi, narasumber menyampaikan bahwa perusahaan belum menerapkan pengukuran kinerja tertentu dalam sistem strategi manajemennya. Pada prinsipnya disampaikan bahwa perusahaan akan meningkatkan strategi manajemen perusahaannya apabila target yang dituju tercapai. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan pengukuran kerja dimana dalam kinerja itu sendiri terdapat faktor-faktor yang menjadi tingkat capaian dari suatu kinerja perusahaan (Nugrahayu, 2015). Beberapa diantaranya, yaitu faktor dalam penggunaan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sedangkan pada perusahaan narasumber menyampaikan bahwa penerapan perkembangan teknologi di perusahaan masih terkendala khususnya pada bagian *inventory* perusahaan. Selain itu faktor lainnya, yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan dimana berdasarkan pernyataan dari narasumber diketahui bahwa pekerjaan setiap tenaga kerja di perusahaan masih saling melengkapi akibat sumber daya manusia yang kurang atau perlu ditambahkan. Tidak hanya itu, pada sisi pengukuran kinerja yang terdiri dari dua kategori yang berbeda, yaitu informasi dalam hal finansial dan nonfinansial (Haidiputri, 2019). Narasumber menyampaikan bahwa permasalahan yang dihadapi dengan jelas pada pekerjaan proyek yang sedang dikerjakan saat ini, yaitu ketidaksesuaian target yang dapat menyebabkan proyek terancam mengalami kegagalan sehingga dapat mempengaruhi keuangan perusahaan dikarenakan adanya jeda pengerjaan dalam proyek. Selain itu dalam hal nonfinansial, narasumber menyampaikan bahwa pemberian masukan terhadap inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan juga belum ditanggapi dengan baik oleh

perusahaan. Serta beberapa hal lainnya yang juga berasal dari faktor internal maupun faktor lingkungan eksternal perusahaan.

Melihat dari pernyataan narasumber maka diketahui bahwa apabila perusahaan tidak mencapai targetnya maka strategi manajemen perusahaan maupun aspek lainnya belum bisa ditingkatkan. Selain itu kurangnya tanggapan dari perusahaan terhadap permasalahan yang sedang dihadapi dapat mempengaruhi keseluruhan proses pekerjaan di perusahaan saat ini. Guna dapat menangani hal tersebut maka perusahaan perlu mengetahui perencanaan strategi yang baik dalam rangkaian analisis pengukuran kinerja perusahaan yang diperlukan sebagai sebuah cara untuk mengetahui bagaimana strategi meningkatkan kinerja di perusahaan. Penggunaan metode yang tepat untuk mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal serta dapat mengukur kinerja perusahaan, yaitu integrasi dari analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dimana menurut Rangkuti (2015) kedua metode tersebut merupakan penggabungan alat pengukuran yangimbang sehingga dapat memberikan hasil yang mudah untuk mengetahui proses jalannya bisnis.

Analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis faktor internal maupun eksternal dari perusahaan yang meliputi beberapa bagian, yaitu *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threat* (ancaman). SWOT berfokus pada memaksimalkan faktor internal serta secara bersamaan juga dapat meminimalkan faktor eksternal. Sehingga hasil yang akan didapatkan dengan penggunaan metode ini adalah strategi perusahaan yang sesuai dengan kondisi atau kejadian yang ada di perusahaan. Guna dapat mencakup keseluruhan perspektif yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maka perlu dilibatkannya implementasi pengukuran berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Metode *balanced scorecard* merupakan gambaran kompleks analisis perspektif dari kinerja perusahaan yang terdiri berdasarkan 4 (empat) perspektif. Metode *balanced scorecard* diterapkan oleh banyak bisnis untuk menilai kinerja perusahaannya dalam berbagai aspek organisasinya masing-masing yang menyesuaikan dengan beberapa perspektif tersebut. Perspektif *balanced scorecard* tersebut terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perspektif-perspektif tersebut merupakan perkembangan atau penyempurnaan dari metode sebelumnya yang hanya memperhatikan keuangan perusahaan saja, pernyataan ini disampaikan oleh Kaplan dan Norton yang dikembangkan sejak tahun 1992. Selain itu karena belum adanya indikator kinerja yang sesuai dengan ketentuan yang diinginkan oleh perusahaan maka penggunaan

Key Performance Indicator (KPI) yang dapat diukur dari arah sasaran strategi perusahaan dalam perspektif *balanced scorecard* ini dapat diterapkan. Pengembangan KPI yang dilakukan ditujukan untuk dapat mengukur, memantau, meningkatkan, dan membandingkan kinerja perusahaan saat ini dengan masa yang akan datang. Kemudian dalam menentukan bobot prioritas dari semua variabel yang terdapat pada analisis pengukuran *balanced scorecard* dapat menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai salah satu metode pengambilan keputusan yang kompleks. Dalam penelitian yang dilakukan (Dekrita *et al.*, 2019) AHP dapat mengurangi kesalahan dalam melakukan pengambilan keputusan serta integrasinya dengan *balanced scorecard* memberikan manfaat bagi seorang pengambil keputusan di suatu perusahaan untuk menetapkan strategi yang diutamakan dalam pengambilan keputusan. Sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja yang sesuai dengan visi dan misinya.

Selain itu sejauh ini diketahui bahwa telah banyak penelitian terdahulu yang membahas terkait penggunaan dua metode yang berbeda dalam mengukur suatu kinerja perusahaan, seperti SWOT dan *balanced scorecard* atau *balanced scorecard* dan AHP. Dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh (Mega *et al.*, 2022) yang membahas terkait perancangan pengukuran kinerja di sebuah cafe yang bernama Red and Blue yang menyajikan makanan maupun minuman. Metode yang digunakan pada penelitian ini, yaitu SWOT dan *balanced scorecard*. Dari penelitian ini dapat diketahui posisi dari diagram SWOT dan pengukurannya berdasarkan perspektif *balanced scorecard*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Ramie, 2022) dimana penelitian ini membahas mengenai pengukuran kinerja di CV. Pujon Ramie Lestari yang bergerak di bidang industri tekstil Metode yang digunakan adalah *balanced scorecard* dengan penggabungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Sehingga perusahaan dapat mengetahui prioritas dari perspektif *balanced scorecard* berdasarkan nilai bobotnya. Banyaknya penelitian terdahulu yang sudah membahas terkait pengukuran kinerja dan kebijakan pengembangan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan menginformasikan bahwa metode tersebut efektif atau dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada perusahaan. Maka dari itu penggunaan metode integrasi dari analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan metode pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat diterapkan pada PT. Sapta Mitra Abadi.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan pendekatan metode pengukuran kinerja tersebut, maka dari itu penelitian ini memiliki judul berupa “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Integrasi SWOT dan *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)”. Dengan adanya penelitian ini ditujukan agar pihak PT. Sapta Mitra Abadi dapat mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerjanya serta diharapkan penerapan dari hasil penelitian ini dapat berdampak baik dan mempengaruhi perkembangan perusahaan untuk menjadi semakin lebih baik kedepannya.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini berdasarkan penulisan latar belakang sebelumnya, yaitu dari perusahaan tempat peneliti melakukan penelitian tugas akhir, sebagai berikut:

1. Berapa nilai IFAS dan EFAS serta dimana letak diagram SWOT yang diperoleh perusahaan berdasarkan metode SWOT?
2. Apa saja sasaran strategi perusahaan yang sesuai dengan perspektif metode *Balanced Scorecard*?
3. Apa saja *key performance indicator* di perusahaan berdasarkan perspektif dari metode *Balanced Scorecard*?
4. Apa saja bagian dari perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan *key performance indicator* yang menjadi prioritas perusahaan berdasarkan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process*?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian tugas akhir ini terdapat batasan masalah yang mendasari ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian Tugas Akhir (TA) dilakukan di PT. Sapta Mitra Abadi Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur.
2. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah integrasi dari SWOT dan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

3. Penelitian ini dilakukan sampai dengan ditemukannya hasil nilai bobot prioritas dari analisis pengukuran kinerja pada *balanced scorecard*.
4. Penelitian ini tidak membahas sampai dengan penyusunan sarasannya tetapi hanya memberikan rekomendasi yang sesuai untuk perbaikannya.

1.4 Tujuan Penelitian

Peneliti melakukan penulisan laporan dengan beberapa tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Menentukan nilai IFAS dan EFAS serta posisi diagram SWOT yang diperoleh perusahaan berdasarkan metode SWOT.
2. Mendesain sasaran strategi perusahaan yang sesuai dengan perspektif metode *Balanced Scorecard*.
3. Mendesain *key performance indicator* berdasarkan perspektif metode *Balanced Scorecard* di perusahaan.
4. Menentukan prioritas dari perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan *key performance indicator* berdasarkan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penyusunan laporan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa atau penulis, pembaca atau pihak lain, dan perusahaan tempat melakukan penelitian, yaitu:

1. Bagi Mahasiswa/Penulis
Penulis dapat menambah pengetahuan dan wawasan, serta dapat memahami analisis kinerja perusahaan berdasarkan beberapa faktor, perspektif, dan indikator penentu yang saling berkaitan satu sama lainnya.
2. Bagi Pembaca/Pihak Lain
Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca sebagai sebuah sarana referensi atau menambah wawasan pengetahuan para pembaca untuk mengetahui penyelesaian terkait topik yang ada dalam penelitian ini, yaitu analisis kinerja perusahaan.
3. Bagi Perusahaan

Sebagai sarana informasi untuk dapat membantu penyelesaian permasalahan serta sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk penerapan analisis pengukuran kinerja di perusahaan pada masa yang akan datang jika perusahaan menghadapi permasalahan yang serupa.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun untuk menerapkan penulisan laporan yang terstruktur dan sesuai. Maka dari itu berikut merupakan penjelasan terkait sistematika penulisan, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini laporan penelitian berisi beberapa sub bab, yaitu latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Isi dari kajian literatur terbagi menjadi 2 bagian, yaitu kajian deduktif dan kajian induktif. Pada bagian pertama, kajian deduktif berisikan landasan teori yang berhubungan dengan topik penelitian. Kemudian pada bagian kajian induktif penulisannya berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dengan laporan penelitian saat ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bagian ini memuat penjelasan terkait objek penelitian, lokasi dan waktu penelitian. Selain itu bagian ini juga membahas terkait sumber data penelitian yang terbagi dalam 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Selain itu pada bagian metode penelitian ini juga mencakup pembahasan tentang metode pengumpulan data dan alur penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bagian ini membahas terkait pengumpulan data perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan dan pengolahan data menggunakan metode SWOT. Setelah itu pada bagian penelitian ini juga membahas terkait pengumpulan dan pengolahan data *balanced scorecard*, serta pengumpulan dan pengolahan data *analytical hierarchy process*.

BAB V PEMBAHASAN

Bagian ini berisi pembahasan yang meliputi analisis metode SWOT, perumusan sarana strategis metode dan penentuan *Key Performance Indicator (KPI) balanced scorecard*, serta pembahasan pembobotan *Analytical Hierarchy Process*.

BAB VI PENUTUP

Bagian ini memuat kesimpulan dan saran dari peneliti dalam pengolahan data berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB II

KAJIAN LITERATUR

Pada bagian kajian literatur peneliti akan membahas mengenai kajian deduktif yang merupakan pembahasan terkait data berupa teori-teori yang sesuai dengan topik penelitian. Data tersebut diperoleh berdasarkan buku maupun jurnal nasional dan internasional. Selain itu pada kajian literatur juga terdapat kajian induktif atau penelitian terdahulu yang salah satunya memuat variabel, jenis objek, teori, dan metode yang sama dengan penelitian saat ini. Akan tetapi topik penelitian saat ini yang memiliki beberapa perbedaan atau perkembangan pada metodenya sehingga dapat memberikan pandangan yang lebih luas dan baru bagi para pembaca dan peneliti yang lain untuk kedepannya. Kemudian bagian yang terakhir pada kajian literatur adalah kerangka pemikiran atau penjelasan dari hubungan antara setiap data yang diperoleh dan penerapan metodenya.

2.1. Kajian Literatur Deduktif

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja dalam kehidupan dunia pekerjaan sesuai yang disampaikan oleh Kasmir (2016) menggambarkan sebuah hasil yang diperoleh dalam bekerja serta tindakan tingkah laku pekerja tersebut dalam suatu waktu atau periode. Kinerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam organisasi dimana untuk mengetahui peningkatan yang dikerjakan maka perlu melihat dari aspek-aspek data masa lalu yang relevan atau terdapat standar yang perlu diraih untuk meningkatkan kinerja itu sendiri sehingga dapat tercapai atau terpenuhi sesuai dengan visi dan misi dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Pekerjaan yang dijalankan oleh seseorang akan terus mengalami siklus atau dapat dikatakan ada penurunan dan peningkatan dalam kurun waktu tertentu. Begitu halnya kondisi tersebut berhubungan dengan kinerja, dimana dalam melakukan pekerjaan untuk melihat kinerja seseorang terdapat kriteria pencapaian tertentu. Pembahasan terkait kinerja dalam perusahaan mengarah pada sebuah kegiatan di perusahaan yang melibatkan

sumber daya pekerjaanya dalam jangka waktu tertentu dan menghasilkan semacam prestasi bagi perusahaan (Fahrudin, 2020).



Perusahaan yang terdiri dari beberapa divisi atau departemen akan saling menjalin kerjasama yang positif untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Aspek-aspek yang mendukung meningkatkan kinerja termasuk faktor lingkungan internal dan eksternal merupakan hal yang dapat diketahui sembari meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja yang terus dilakukan sebagai tindakan dalam perusahaan akan membentuk suatu sistem dalam kurun waktu tertentu yang melibatkan tenaga kerja maupun sumber daya lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat capaian suatu kinerja perusahaan antara lain, yaitu penggunaan teknologi yang sesuai dalam kebutuhan yang diperlukan pada perusahaan seperti penggunaan teknologi pada bagian peralatan kerja maupun pada metode kerjanya. Faktor yang lainnya, yaitu berdasarkan kondisi lingkungan kerja yang mencakup keselamatan selama bekerja serta penataan tata letak ruangan perusahaan dan kebersihannya. Tidak hanya itu kualitas dari jasa maupun material atau barang yang dimiliki oleh perusahaan juga menjadi salah satu faktor dari kinerja perusahaan. Selain itu penanaman budaya organisasi, kepemimpinan dalam lingkup sumber daya manusia termasuk penggajian juga merupakan bagian dari kinerja perusahaan (Nugrahayu, 2015).

Guna dapat mengetahui kinerja dari suatu perusahaan maka diperlukannya pengukuran kinerja yang merupakan sebuah tindakan guna meraih tujuan yang dilakukan mengingat kinerja itu sendiri diketahui memiliki kriteria pencapaian tertentu. Dalam pengukuran kinerja tindakan ini dilakukan untuk mengetahui serta menilai kemajuan peningkatan dari sumber daya maupun ketercapaian tujuan yang ada pada perusahaan dalam bidang kerjanya masing-masing. Penerapan pengukuran kinerja dapat memberikan informasi bahwa perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik atau masih perlu ditingkatkan. Sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan mampu untuk bersaing dengan perusahaan dibidang yang sejenis.

Dalam melakukan pengukuran kinerja terdapat dua kategori yang berbeda, yaitu pertama informasi dalam hal finansial yang dimiliki oleh perusahaan mencakup laporan yang berisikan kinerja finansial yang berasal dari anggaran perusahaan. Dalam perhitungannya anggaran ini diketahui dengan varian yang berasal dari kinerja aktual yang dianggarkan atau selisih diantara keduanya. Kemudian yang kedua adalah informasi dalam hal nonfinansial, kategori ini mencakup semua bagian di perusahaan yang tidak termasuk dalam informasi finansial (Haidiputri, 2019). Kedua kategori tersebut dapat menjadi tolak ukur yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penerapan terkait pengukuran kinerja dalam informasi nonfinansial memiliki keunggulan tersendiri, yaitu informasi ini berhubungan dengan strategi perusahaan yang sifatnya dalam periode yang lama atau jangka panjang. Selain itu pengukuran kinerja nonfinansial memiliki cakupan terkait aset yang tidak terlihat secara langsung seperti hubungan antar pekerja, nilai terhadap kualitas yang dimiliki perusahaan, kapabilitas manajemen, serta tingkat inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Tidak hanya itu keunggulan yang dimiliki juga terkait pengukuran kinerja yang akan membantu kinerja perusahaan dalam hal keuangan dimasa yang akan datang dan pengukuran kinerja nonfinansial yang tidak terlalu terpengaruh oleh faktor lingkungan eksternal dapat mengoptimalkan kinerja berdasarkan evaluasi yang dilakukan (Pusung, 2014). Meskipun begitu tidak menutup kemungkinan perusahaan tidak hanya bergantung pada pengukuran kinerja nonfinansial. Masih ada perusahaan yang mengutamakan pengukuran kinerja finansialnya serta penggunaan penggabungan dari keduanya. Gabungan dari kedua informasi pengukuran kinerja memberikan susunan yang kompleks dan dapat menangani kekurangan yang ada dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Terdapat tiga metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu (Nugrahayu, 2015):

1. *Fully integrated* adalah metode pengukuran kinerja yang memiliki pengelolaan yang terbaik. Dimana kebutuhan antar setiap tenaga kerja di perusahaan sangat dipertimbangkan serta data-data perusahaan dan sistem pelaporannya terintegrasi antara satu sama lainnya.
2. *Balanced* merupakan metode yang dapat menempatkan posisi kinerja dari berbagai sisi dimana metode menjadikan inovasi sebagai bagiannya dan memiliki dukungan terhadap pembelajaran dan berorientasi pada pelanggan.
3. *Mostly financial* adalah metode yang berada pada lingkup pengukuran kinerja secara tradisional atau berfokus pada finansial perusahaannya.

Pengukuran kinerja akan disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan. Tenaga kerja yang memiliki jabatan lebih tinggi dalam perusahaan dapat memberikan keputusan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja tersebut. Dalam hal ini pengambilan keputusan yang tepat akan memberikan dampak terhadap perusahaan. Semakin kompleks pengukuran kinerja tersebut maka semakin banyak aspek yang diketahui dalam penyusunan untuk peningkatan strategi perusahaan. Dimana

penerapan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan sebelumnya dapat menjadi sebuah gambaran hasil pekerjaan di perusahaan dalam suatu periode tertentu.

2.1.2 Analisis SWOT

Dalam menyusun suatu pengukuran kinerja disebuah perusahaan, penggunaan metode analisis SWOT bisa menjadi bagian yang menentukan dan berpengaruh dikarenakan faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada perusahaan. Pengertian analisis SWOT itu sendiri menurut Fredi Rangkuti (2004) memaparkan bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang memperhatikan faktor-faktor tertentu untuk dapat merancang strategi perusahaan yang baik. Perancangan strategi perusahaan berdasarkan dengan memaksimalkan analisis terhadap faktor *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang) tetapi dalam waktu yang juga bersamaan perusahaan dapat meminimalkan pengaruh faktor *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman). Adanya misi atau tujuan serta strategi dan ketentuan dari perusahaan selalu memiliki keterkaitan dalam mengambil sebuah kebijakan untuk menentukan keputusan di perusahaan (Victor, 2020). Maka dari itu analisis terhadap faktor-faktor dalam SWOT akan sangat mempengaruhi dalam menentukan strategi perusahaan. Berikut merupakan penjelasan dari faktor *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman).

1. *Strength* (Kekuatan)

Munculnya kekuatan ini berasal dari bagian internal perusahaan yang dominan dengan dampak yang membangun bagi perusahaan.

2. *Opportunity* (Peluang)

Lingkungan sekitar perusahaan yang baik akan membuka peluang-peluang yang dapat masuk kedalam perusahaan. Sehingga dapat berdampak pada strategi perusahaan mencakup sumber daya perusahaan maupun manajemen perusahaan yang dapat menjadi semakin baik jika peluang tersebut dapat dimanfaatkan.

3. *Weakness* (Kelemahan)

Sumber kelemahan ini berasal dari bagian internal perusahaan yang belum dapat ditingkatkan sehingga menjadi pengaruh yang tidak baik jika terus berada di perusahaan.

4. *Threats* (Ancaman)

Banyaknya pengaruh dari luar atau eksternal yang dapat mengancam perusahaan. Baik itu dari sisi manajemen, pemasaran, dan lain sebagainya yang jika tidak diantisipasi dapat memberikan kerugian bagi perusahaan.

Penerapan analisis yang baik dalam bagian manajemen strategi perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Semakin baiknya manajemen strategi perusahaan maka akan semakin baik juga perusahaan tersebut kedepannya. Faktor internal dan eksternal yang merupakan bagian dari analisis SWOT sesuai dengan bagian dari penyusunan strategi yang dilihat berdasarkan tiga tahapan, yaitu masukan strategi, kemudian dilanjutkan dengan pencocokan dan yang terakhir adalah pengambilan keputusan (Harumantaka, Fahmi and Maulana, 2019). Analisis SWOT itu sendiri memiliki kelebihan yang memberikan kesan karena pencocokan kedua faktor lingkungan internal dan eksternal yang menghasilkan matriks strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan karena kesesuaiannya dengan perbaikan strategi perusahaan tersebut.

Bagian dari metode SWOT yang mencakup faktor internal kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Pada pengolahan data di tahap ini perusahaan akan menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Analisis IFAS diawali dengan pemberian bobot perbandingan antara setiap faktor internal yang dimiliki oleh perusahaan. Pembobotan dilakukan dengan memberikan nilai 1 untuk faktor yang sangat penting dan nilai 0 untuk faktor yang tidak penting dimana nilai bobot ini akan didapatkan dengan cara membagi nilai dari banyaknya faktor tersebut dikatakan penting atau bernilai 1 dengan total keseluruhannya (Subaktillah *et al.*, 2018). Kemudian faktor-faktor internal tersebut akan diberikan rating sesuai dengan nilai kekuatan yang berpengaruh pada perusahaan serta disesuaikan dengan faktor yang bersifat positif dan negatif. Faktor yang bersifat positif adalah *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang) sedangkan faktor yang bersifat negatif adalah *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) (Subaktillah *et al.*, 2018). Hingga tahap akhirnya akan diketahui score dari masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan di perusahaan dengan cara melakukan perkalian antara nilai bobot dan rating dari masing-masing faktor (Muhammad, 2018). Proses tersebut juga terjadi pada analisis EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) hanya saja analisis ini berfokus pada faktor eksternal, yaitu *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman).

SWOT juga terdiri dari tahapan proses pengolahan data yang dikenal dengan diagram SWOT sebagai penentuan posisi perusahaan yang terbagi menjadi empat diagram yang berbeda serta matriks SWOT yang merupakan alternatif strategi untuk menghadapi faktor dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman) yang dapat meningkatkan strategi perusahaan maupun menjadi pengaruh yang tidak baik bagi perusahaan.

Kemudian langkah pengolahan menggunakan metode SWOT pada proses analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) akan memberikan hasil yang memperlihatkan posisi dari perusahaan atau organisasi yang menggunakan analisis SWOT tersebut. Diagram SWOT terdiri dari empat kuadran yang menginformasikan situasi dengan strategi yang berbeda-beda.



Gambar 2. 1 Diagram SWOT
(Sumber: Victor, 2020)

Melihat penjelasan dari setiap posisi pada diagram SWOT dapat menginformasikan strategi yang sebaiknya digunakan, yaitu sebagai berikut (Victor, 2020):

1. Kuadran I

Berada pada posisi kuadran I menginformasikan bahwa perusahaan berada pada kondisi yang terbaik dikarenakan adanya kekuatan dan peluang dari perusahaan yang

dapat terus ditingkatkan maupun dimanfaatkan untuk perkembangan perusahaan kedepannya. Strategi yang mendukung digunakan dalam kondisi ini biasa disebut dengan ketetapan pertumbuhan agresif tepatnya adalah *growth oriented strategy*.

2. Kuadran II

Posisi kuadran ini berada pada kekuatan internal perusahaan dan ancaman lingkungan eksternal. Sehingga perusahaan masih bisa mengandalkan kekuatan internal untuk meningkatkan strategi perusahaan maka dari itu strategi yang dapat digunakan apabila berada pada kuadran II, yaitu diversifikasi yang memanfaatkan kekuatan dalam periode waktu yang lama atau melihat peluang yang dapat muncul produk maupun peluang pasar.

3. Kuadran III

Kuadran ini berada pada posisi perusahaan yang memiliki faktor peluang terbuka tetapi juga berada pada posisi terdapatnya kelemahan internal perusahaan. Maka dari itu strategi yang sesuai untuk kuadran ini adalah sebaik mungkin meminimalkan adanya kelemahan internal dan memfokuskan untuk dapat memanfaatkan peluang-peluang yang terbuka untuk meningkatkan pencapaian perusahaan kedepannya.

4. Kuadran IV

Posisi kuadran ini menginformasikan bahwa perusahaan berada pada kondisi yang tidak baik atau tidak memberikan keuntungan. Perusahaan dihadapkan dengan kelemahan internal dan ancaman eksternal. Sehingga strategi yang dapat dilakukan adalah defensif atau dikenal dengan strategi bertahan.

Pembahasan berikutnya masih merupakan bagian dari analisis SWOT, yaitu matriks SWOT berisikan alternatif strategi yang dipilih karena sesuai dan dianggap dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dari faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Memah and Potolau, 2019). Seperti halnya gambar berikut yang memperlihatkan bagian-bagian dari matriks SWOT.

		Internal	
		Strength	Weakness
Eksternal	Opportunity	SO Strategy	WO Strategy
	Threat	ST Strategy	WT Strategy

Gambar 2. 2 Matriks SWOT
(Sumber: Memah and Potolau, 2019)

Terdapat empat strategi yang terbentuk dalam matriks SWOT, dimana strategi-strategi tersebut dapat memberikan masukan terhadap hasil analisis nilai SWOT yang ada pada perusahaan.

1. Strategi S-O (*strength-opportunity*)

Strategi ini berfokus pada kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Perancangan strategi ini dilakukan dengan memperhatikan kekuatan sebagai acuan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada untuk dapat meningkatkan strategi perusahaan kearah yang lebih baik.

2. Strategi S-T (*strength-threat*)

Pembuatan strategi yang memperhatikan faktor kekuatan dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Dikarenakan faktor ancaman ini akan memberikan dampak yang tidak baik bagi perusahaan maka penyusunan strategi S-T ini akan mengutamakan faktor kekuatan untuk menyelesaikan permasalahan dari ancaman yang dapat muncul pada perusahaan.

3. Strategi W-O (*weakness-opportunity*)

Strategi ini terdiri dari kelemahan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapatnya pemanfaatan faktor peluang yang dapat menjadi pengaruh baik bagi perusahaan akan meminimalkan faktor-faktor kelemahan yang ada pada perusahaan.

4. Strategi W-T (*weakness-threat*)

Strategi yang terbentuk berawal dari kelemahan dan ancaman yang ada di perusahaan. Maka dari itu strategi yang dirumuskan memperhatikan kelemahan yang perlu diminimalkan sehingga perusahaan dapat terlepas dari ancaman.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

Salah satu metode pengukuran kinerja yang memiliki beberapa perspektif pendukung untuk mengetahui kinerja perusahaannya, yaitu metode *Balanced Scorecard*. Mulai tahun 1992 Kaplan dan Norton dari Universitas Harvard, mempresentasikan pengembangan konsep pengukuran kinerja yang saat ini diketahui secara luas dengan sebutan *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan dari ukuran kinerja yang hanya berfokus pada bagian finansial saja. *Balanced Scorecard* yang telah dikembangkan ini digunakan sebagai alat kinerja perusahaan yang memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Terdapat buku yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berjudul *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, dimana buku tersebut menjelaskan segala perkembangan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Pengemukaan metode ini terus digunakan dari tahun ketahun, dimana Kaplan dan Norton menyajikan pandangan dan cara baru untuk meningkatkan pendekatan BSC awal, serta menghubungkannya dengan ukuran, tujuan, dan strategi bisnis (Pérez *et al.*, 2017).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah sebuah pengukuran yang dilakukan berdasarkan sisi finansial serta menggunakan ukuran kinerja pendukung yang lainnya untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini dan kedepannya. Selain itu beberapa faktor yang mempengaruhi penerapan metode *balanced scorecard* di perusahaan, yaitu sebagai berikut (Nugrahayu, 2015):

1. Kompetitifnya lingkungan bisnis dalam suatu perusahaan.

Faktor pemengaruh ini mangacu kepada menciptakan keunggulan kompetitif dengan kapabilitas yang unik, membangun dan terus memperjelas *roadmap* untuk mencapai masa yang akan datang dari perusahaan, mengambil langkah-langkah strategis dalam merencanakan pembangunan masa depan untuk perusahaan, serta menggerakkan dan mengkonsentrasikan kapabilitas dan komitmen seluruh pegawai dalam pembangunan perusahaan.

2. Ketidaksesuaian antara sistem manajemen dengan kebijakan lingkungan bisnis perusahaannya.

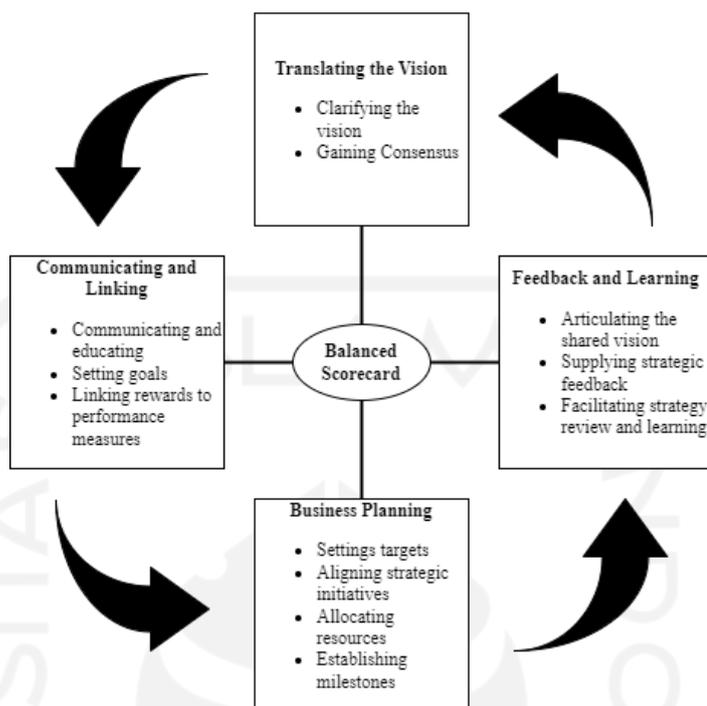
Kata ketidaksesuaian menandakan adanya permasalahan yang bisa saja terjadi dikarenakan beberapa sebab, yaitu sistem manajemen yang diterapkan hanya

menggunakan anggaran tahunan yang ditujukan sebagai alat untuk penyusunan rencana masa depan perusahaan. Selain itu terdapat implementasi rencana dalam jangka yang panjang (*corporate plan*) dan jangka pendek yang tidak sesuai, dan sistem manajemen yang dipakai tidak mencakup seluruh karyawan yang bekerja dengan tujuan untuk membangun perusahaan kearah yang lebih baik dimasa depan.

Balanced scorecard itu sendiri juga dikatakan sebagai kartu yang menginformasikan prestasi kinerja yang dilihat secara berkala terkait sejarah atau pengukuran kinerja yang sudah pernah terjadi yang dibandingkan dengan pengukuran kinerja di masa depan (Satria, Wati and Oktavia, 2022). Metode *balanced scorecard* dapat menjadi penolong yang berpengaruh bagi perusahaan dalam melakukan konversi aset yang berwujud menjadi nyata melalui pengerjaan peta strategi. Implementasi yang didapatkan dari peta strategi, yaitu penggambaran yang baik dan saling berhubungan dari keempat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard* (Luckyta, Kartika and Rahmawati, 2020). Selain itu peta strategi juga menginformasikan komponen yang mendasar dari nilai yang terbentuk pada bagian internal di perusahaan.

Sesudah menyusun peta strategi, penjelasan yang disampaikan Kaplan dan Norton (2006) menginformasikan terkait keselarasan (*Alignment*) yang diketahui sebagai pembahasan terkait hal yang kritis untuk dilakukan oleh perusahaan sehingga dapat mewujudkan sinergi dalam hal bisnis dan bagian pendukung yang lain. Penggunaan metode *balanced scorecard* juga dapat menciptakan integrasi yang terjalin antara sistem manajemen strategi perusahaan yang saat ini dijalankan dengan sistem manajemen strategi yang akan dirancang atau baru dengan memperhatikan koordinasi proses yang kritikal menjadi sebuah *framework* yang bersifat sistematis seperti yang terlihat pada gambar berikut.

Managing Strategy: Four Process

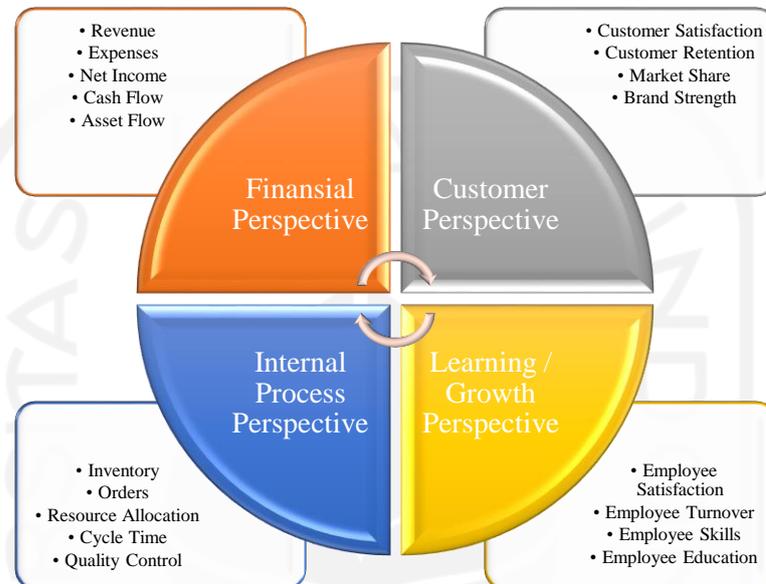


Gambar 2. 3 *Managing Strategy: Four Process*
(Sumber: Luckyta, Kartika and Rahmawati, 2020)

Bagian yang menjadi pusat dalam metode *balanced scorecard*, yaitu kerangka evaluasi kinerjanya dimana berdasarkan penjelasan dari Kaplan dan Norton (1996) metode *balanced scorecard* dimaksudkan guna dapat memberikan jawaban terkait pertanyaan pokok yang diberikan kepada perusahaan, sebagai berikut yaitu:

1. Bagaimana perwujudan dari perusahaan yang dilihat oleh pihak yang berwenang atau sebagai pemegang saham? Pertanyaan berikut sesuai dengan perspektif keuangan.
2. Bagaimana pihak pelanggan memberikan pandangannya kepada perusahaan? Pertanyaan berikut sesuai dengan perspektif pelanggan.
3. Apa saja keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan? Pertanyaan berikut sesuai dengan perspektif proses bisnis internal.
4. Apa perusahaan perlu melakukan adanya tindakan terhadap perbaikan dan penciptaan perusahaan yang memiliki nilai berkesinambungan secara terus menerus atau dalam periode tertentu? Pertanyaan berikut sesuai dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada *balanced scorecard* adanya kerangka berpikir dimaksudkan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut terkait strategi di perusahaan ke bentuk segi operasional itu sendiri, seperti yang dicantumkan pada gambar bagian dari kerangka *balanced scorecard* berikut.



Gambar 2. 4 Kerangka Pada Metode *Balanced Scorecard*
(Sumber: Zuniawan *et al.*, 2020)

Menurut Kaplan dan Norton, 1992 *balanced scorecard* mencakup empat perspektif yang termasuk penambahan dari indikator keuangan dari pengukuran kinerja yang tradisional (Ribeiro *et al.*, 2019). Guna dapat lebih memahaminya berikut ini merupakan penjelasan dari perspektif-perspektif *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (Finansial)

Penggunaan perspektif keuangan dalam metode *balanced scorecard* masih menjadi bagian dalam perencanaannya. Ukuran keuangan menginformasikan kepada perusahaan terkait hasil pengaplikasian strategi yang memberikan partisipasinya untuk meningkatkan penghasilan perusahaan. Perspektif ini memperlihatkan hasil keuangan perusahaan atau laba dalam jangka waktu periode tertentu.

2. Perspektif pelanggan (berfokus pada kepuasan pelanggan)

Perspektif ini memperhatikan pelanggan dalam beberapa pengukuran kinerja perusahaan, dimana pengukuran yang baik akan memberikan keberhasilan terhadap perusahaan. Beberapa bagian dari perspektif pelanggan, seperti kepuasan dari

pelanggan dalam penggunaan produk maupun jasa, penambahan pelanggan baru, kepercayaan pelanggan kepada perusahaan, dan profitabilitas pelanggan.

3. Perspektif proses bisnis internal (Mengukur efisiensi proses internal)

Pada perspektif ini dilakukan pengukuran kinerja yang berfokus pada proses bisnis internal dikarenakan semakin baik atau efisiensinya penguasaan perspektif tersebut maka perusahaan dapat menjadi lebih baik. Perspektif ini akan memberikan dampak terhadap pelanggan maupun laba keuangan di perusahaan. Penggambaran terkait proporsi nilai dari perusahaan untuk proses bisnis internal melibatkan rantai penilaian yang tertuju pada proses penciptaan inovasi dan pelayanan setelah penjualan terhadap permasalahan pelanggan yang ada di perusahaan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mengukur kemampuan organisasi dalam hal pengetahuan dan inovasi).

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan akan berfokus pada pengukuran kinerja pada kepuasan pegawai yang bekerja di perusahaan, waktu kerja pegawai, dan tingkat produktivitas setiap pegawainya. Sehingga akan memberikan dampak peningkatan kinerja perusahaan dalam periode yang panjang.

Sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan, terdapat keunggulan yang dimiliki pada metode *balance scorecard* yang dapat menciptakan rencana manajemen yang strategis dengan karakteristik, sebagai berikut (Andriani and Erfani, 2015):

1. Komprehensif

Semakin bertambahnya perspektif pada *balanced scorecard* yang sebelumnya hanya berisi bagian finansial kemudian sekarang terdapat perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ini memberikan pengaruh kepada perusahaan dalam penerapannya. Dimana semakin kompleksnya pengukuran kinerja memberikan dampak yang menjanjikan terhadap kinerja keuangan dan memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor lain di bidangnya.

2. Berhubungan

Penciptaan hubungan yang baik terhadap setiap perspektif maupun sebab dan akibat yang ada pada perancangan strategi yang melibatkan metode *balanced scorecard*.

3. Berimbang

Perumusan tujuan strategi yang seimbang dapat menghasilkan kesinambungan terhadap aspek kinerja pada bagian keuangan yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Terukur

Penggunaan metode *balanced scorecard* akan memberikan kepastian pada terukurnya sasaran dan tujuan strategi yang telah diciptakan oleh perusahaan.

Penggabungan atau integrasi antara dua metode yang saling berhubungan biasanya digunakan untuk mendapatkan proses atau hasil yang lebih kompleks. Seperti kedua metode dari SWOT Balanced Scorecard yang menurut pernyataan dari Mulyadi (2014), yaitu *balanced scorecard* menghadirkan susunan kerangka pengukuran yang bersifat komprehensif serta sistematis dalam metode SWOT, dimana kedua penggabungan metode tersebut memberikan hasil yang lebih mencakup ke segala kebutuhan dalam pengukuran kinerja.

Faktor-faktor yang terdapat pada metode SWOT, yaitu terkait *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman) tersebut bisa dianalisis dengan menggunakan keempat perspektif yang terdapat pada metode *balanced scorecard* (Satria, Wati and Oktavia, 2022). Berdasarkan perspektif pelanggan perusahaan dapat mengetahui seberapa besarnya citra dari perusahaan yang dapat dikaitkan dengan faktor ancaman, dimana perusahaan dapat mengidentifikasi adanya persaingan yang terjadi dengan perusahaan lainnya. Tidak hanya itu penggunaan metode SWOT juga memiliki keterkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dampak dari penerapannya untuk perusahaan berupa kemampuan untuk dapat mengetahui kompetensi inti serta peluang dan ancaman yang dapat terjadi pada peningkatan keahlian dan kemampuan pegawai atau disebut dengan human capital. Maka dari itu penggunaan analisis SWOT akan memberikan pengaruh yang lebih komprehensif terhadap metode *balanced scorecard* dengan cara melakukan kombinasi pada analisis faktor internal dan eksternal. Pada akhirnya hasil yang akan diperoleh adalah beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih dengan menyesuaikan kebutuhan atau kondisi yang ada di perusahaan.

Metode SWOT dan *balanced scorecard* memiliki keunggulan dibandingkan dengan beberapa proses pembentukan manajemen strategi perusahaan yang biasa, sebagai berikut (Memah and Potolau, 2019).

1. *Balanced scorecard* yang memiliki penambahan perspektif yang melengkapi analisis, terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Penggunaan indikator ukuran hasil yang diketahui sebagai pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi. Oleh dari itu jika suatu perusahaan tidak mengalami perubahan terkait suatu pengukuran yang telah dilakukan maka perusahaan tersebut dapat mengalami permasalahan yang sama seperti sebelumnya. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah melakukan efisiensi biaya, peningkatan terhadap ukuran kepuasan pelanggan, peningkatan jumlah penjualan, dan lain sebagainya.
3. Penggunaan metode ini memberikan hubungan yang berpengaruh atau terdapat sebab akibat yang bisa terjadi. Dimana perancangan indikator kinerja yang dimiliki perusahaan pada saat ini jika dilaksanakan dengan baik maka di masa depan perusahaan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik lagi.
4. Penerapan metode SWOT dan *balanced scorecard* dilakukan secara bertahap pada seluruh bagian dari organisasi perusahaan. Sehingga dapat dikatakan penerapan metode ini dapat terus meningkat sesuai dengan penerapan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai targetnya.
5. Penggunaan metode SWOT dan *balanced scorecard* dapat mempengaruhi kontrol penerapan *single loop learning* sehingga dapat menjadi dasar untuk mempertimbangkan tantangan dari lingkungan bisnis terkait strategi perusahaan tersebut terhadap informasi yang baru (*double loop learning*).

Dalam menganalisis suatu pengukuran kinerja, tidak menutup kemungkinan perusahaan masih belum memiliki acuan dalam alat pengukurannya. Maka dari itu penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI) yang merupakan sebuah alat pengukuran yang biasanya digunakan untuk mencapai tujuan dalam proses menetapkan derajat keberhasilan di perusahaan dapat menjadi pilihan yang tepat (Sahaya and Wahyuni, 2017). Pengaplikasian pengukuran kinerja pada suatu perusahaan biasanya menggunakan indikator dalam bentuk keuangan maupun bukan dalam lingkup keuangan itu sendiri. Sebagaimana dalam analisis yang terdapat pada *Key Performance Indicator* (KPI) terdiri dari beberapa hal, seperti keberhasilan dalam melakukan suatu kegiatan, pengembangan

perusahaan dan prosesnya yang sehat, serta mencapai target perusahaan sesuai dengan program maupun pelayanannya.

KPI merupakan nilai maupun angka yang tentu saja bisa dibandingkan. Perbandingan tersebut dapat dilakukan dengan basis indikator kinerja target internal atau eksternal, dan nilai-nilai KPI yang terlibat dalam pengumpulan informasi, perhitungan, atau proses lainnya. Penjelasan lebih lanjut terkait indikator kinerja juga meliputi indikator keuangan, indikator kinerja teknis, dan indikator efisiensi. Berdasarkan penjelasan yang disampaikan Yeung et al. (2009) pengembangan KPI yang dilakukannya ditujukan untuk dapat mengukur, memantau, meningkatkan, dan membandingkan kinerja mitra dalam suatu proyek konstruksi. Tidak hanya itu pembuatan suatu bagan dalam pengukuran kinerja dapat membantu menganalisis permasalahan di area tersebut dan membantu keberhasilan dalam menjalin mitra bisnis dengan baik (Tsai and Cheng, 2012). KPI merupakan pengolahan data untuk mengambil keputusan yang mengungkapkan faktor-faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, pemilihan KPI harus didasarkan pada konteks yang terdapat pada organisasi serta harus sesuai dengan tujuan organisasi dan terukur dengan baik.

2.1.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

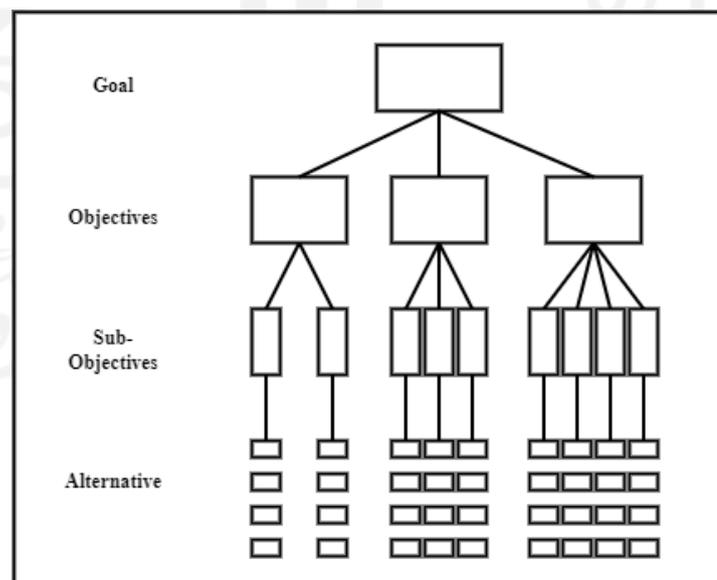
Suatu pengukuran kinerja membutuhkannya metode pengambilan keputusan yang dapat menginformasikan nilai bobot setiap perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, serta KPInya masing-masing. Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikenal sebagai suatu metode yang memiliki sifat luwes sehingga dapat memberikan kesempatan untuk seseorang maupun kelompok tertentu guna dapat mendirikan gagasan yang sesuai dan pengertian terhadap permasalahan atau suatu kasus dengan asumsi pribadi, hingga menghasilkan pilihan yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut (Guizhou, 2019). AHP juga merupakan metode yang menggunakan susunan dari beberapa kriteria (multi kriteria) yang telah ditentukan guna dapat menyelesaikan pilihan yang menjadi prioritas serta dengan proses yang terstruktur dengan rapi dan logis.

Tidak hanya itu metode AHP juga dikatakan sebagai alat dalam melakukan analisis dengan pendekatan yang berbentuk matematika sederhana yang dapat menyelesaikan permasalahan (*Decision Making*) dalam hal pengambilan keputusan. Pernyataan yang disampaikan Artika (2013) berisi tentang AHP yang merupakan metode pendukung

dalam melakukan pengambilan keputusan yang telah dikembangkan oleh seorang ahli bernama Thomas L. Saaty. Metode yang digunakan dapat melakukan penguraian terhadap masalah yang terdiri dari beberapa faktor menjadi satu kesatuan dalam sebuah hirarki (Istianingsih, Salim and Defit, 2019).

Bagian dari proses pengolahan dalam pengukuran menggunakan metode AHP Menurut Saaty (1993), terdapat hirarki yang merupakan sebuah representasi suatu masalah yang bersifat kompleks dan terletak pada sebuah struktur berlevel. Pada bagian level yang pertama berisi dengan tujuan dari pengolahan data tersebut. Kemudian pada level yang kedua berisi tentang beberapa pilihan kriteria yang dilanjutkan dengan sub kriterianya. Serta pada level ketiga terdapat beberapa pilihan alternatif yang sesuai. Hirarki memberikan kemudahan dalam menyelesaikan masalah dengan penguraian yang sesuai dan lebih memberikan gambaran yang terstruktur (Amin, 2015). Pengolahan data pada AHP akan menghasilkan prioritas pilihan yang terbaik dibandingkan yang lainnya. Beberapa tahapan dalam pengolahan data menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai berikut, yaitu:

- A. Mengetahui permasalahan yang akan diselesaikan serta menetapkan solusi ingin dicapai.
- B. Pembuatan struktur hirarki dengan level yang sesuai dengan ketentuannya.



Gambar 2. 5 Proses Pada Struktur Hirarki *Analytical Hierarchy Process* (Sumber: Amin, 2015)

Penggunaan metode AHP memberikan kemampuan bagi penggunanya untuk melakukan identifikasi yang sesuai dengan proses yang diteliti pada waktu tersebut. Sebagaimana pada gambar 2.5 yang berisi tentang struktur hirarki AHP, keikutsertaannya dalam menyelesaikan permasalahan akan membantu penggunanya melakukan identifikasi yang lebih dalam dan rinci dari pusat permasalahan yang sedang dihadapi. Struktur hirarki ini terdiri dari beberapa bagian yang besar, meliputi suatu *goal* (tujuan), kemudian level selanjutnya adalah *objective* (kriteria) dan *sub-objective* (sub-kriteria), serta yang terakhir adalah *alternative* (alternatif). (Guizhou, 2019) Maka dari itu tujuan yang akan dicapai pada metode AHP ini dapat lebih tersistematis dengan baik.

C. Pembuatan matriks yang berisi tentang perbandingan berpasangan AHP

Tahapan selanjutnya yang menginformasikan terkait metode AHP, yaitu memperhatikan konsistensi yang logis atau suatu penilaian yang dilakukan harus dilakukan dengan konsisten.

	A1	A2	A3
A1			
A2			
A3			

Gambar 2. 6 Tabel Perbandingan Berpasangan AHP
(Sumber: Amin, 2015)

Gambar diatas menginformasikan terkait isian dari tabel perbandingan berpasangan yang dilakukan pada metode pengambilan keputusan AHP. Pengisiannya dilakukan dengan cara memperhatikan tingkat kepentingan yang diberikan terhadap tiap elemennya. Perbandingan berpasangannya dimulai dari level tertinggi yang ada pada struktur hirarki hingga level yang paling terakhir untuk mengetahui prioritas yang menjadi pilihan.

D. Deskripsi penjelasan yang mempengaruhi perbandingan berpasangan

Intensitas kepentingan yang terdiri dari skala 1 hingga 9 memberikan informasi yang menggambarkan kepentingan dalam pemberian nilai pada berbandingan

berpasangan. Berikut ini merupakan penjelasan terkait intensitas kepentingan dan keterangannya.

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Perbandingan sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Lebih penting
7	Sangat Penting
9	Mutlak sangat penting
2,4,6,8	Antara dua nilai pertimbangan berdekatan
Kebalikan	Nilai kebalikan dibanding nilai intensitas

Gambar 2. 7 Tabel Skala Penilaian AHP
(Sumber: Amin, 2015)

E. Perhitungan matematika untuk menentukan nilai *eigen* dan mengetahui hasil pengujian konsistensi.

Penentuan nilai yang konsisten dapat diketahui apabila tidak terdapat penyimpangan dalam hasil perhitungannya. Maka dari itu berikut ini rumus yang digunakan untuk menentukan nilai *eigen* maksimum, indeks konsistensi (CI), dan consistency ratio (CR), yaitu:

$$\lambda_{max} = \frac{\Sigma \lambda}{n} \quad 2.1$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad 2.2$$

$$CR = \frac{CI}{\text{Rata - rata RI}} \quad 2.3$$

CI = Indeks konsistensi (deviasi dari konsistensi)

CR = Consistency Ratio

$\Sigma \lambda$ = Jumlah nilai *Eigen* maksimum

λ_{max} = Nilai *Eigen* maksimum

n = Ukuran matriks

RI = Random indeks (indeks konsistensi dari matriks resiprokal)

Untuk setiap matriks perbandingan nilai RI disesuaikan dengan ketentuannya. Dimana RI adalah indeks matriks timbal balik yang dihasilkan secara acak dari skala

1 hingga 9 poin pada intensitas kepentingan perbandingan berpasangan. Isi dari tabel RI adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Ukuran *Random Indeks* (RI)

Matrix Size	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

- F. Melakukan pengulangan tahapan-tahapan yang dilakukan pada bagian C, D, dan E sampai dengan seluruh perbandingan berpasangan yang terdapat pada struktur hirarki terlaksana.
- G. Perhitungan untuk menentukan nilai *Eigen* dan mengetahui hasil pengujian konsistensi pada setiap perbandingan berpasangan.
- H. Melakukan pemeriksaan kembali terhadap nilai konsistensi yang telah diperoleh sebelumnya.

Melakukan pengambilan data pada metode AHP ini dapat berasal dari rata-rata nilai geometrik perorangan untuk mengetahui nilai *consistency* yang sesuai. Tidak hanya itu perhitungan dalam metode AHP akan menghadirkan pilihan kriteria, sub kriteria, dan alternatif yang kompleks sehingga perlu melakukan perhitungan yang terbilang rumit dan memakan waktu. Sehingga bisa dikatakan perhitungan AHP tanpa menggunakan bantuan perangkat lunak dapat lebih banyak menghabiskan waktu dan mudah untuk tidak sengaja membuat kesalahan. Maka dari itu penggunaan perangkat lunak pendukung atau *software* dapat membantu dalam melakukan perhitungan beberapa parameter secara otomatis dengan jumlah tindakan yang mengakibatkan kesalahan yang sedikit. Melakukan analisis dengan perangkat lunak menciptakan bentuk presentasi yang lebih jelas. Dalam hal ini, perangkat lunak *Super Decisions* yang dikembangkan oleh Thomas Saaty yang juga seorang pengembang metode AHP dapat menjadi salah satu *software* pendukung pengolahan data (Fabjanowicz *et al.*, 2018). Penggunaan *Super Decisions* juga dapat mengimplementasikan bentuk struktur hirarki yang terstruktur serta mencakup seluruh elemen dalam pengolahan data. Model keputusan yang terdapat pada *Super Decisions*, meliputi cluster, node, dan tautan hasil. Penjelasan lebih lanjutnya dimana cluster merupakan sebuah kelompok node yang menjadi bagian dari faktor keputusan. Kemudian

koneksi akan terbentuk diantara node guna dapat menentukan grup pembanding. Setelah node tersebut terhubung akan muncul tautan secara otomatis diantara cluster yang telah ditentukan. Perhitungan menggunakan *Super Decisions* juga akan mengidentifikasi kemungkinan kesalahan dalam penilaian serta inkonsistensi aktual. Jika yang ditemukan hasilnya negatif, maka perangkat lunak akan menandai elemen yang mengalami permasalahan dan akan memberikan rekomendasi perubahan yang diperlukan.

Penggunaan metode *analytical hierarchy process* (AHP) memiliki perbedaan yang menunjukkan kelebihan dibandingkan dengan metode lainnya. Kelebihan *analytical hierarchy process* (AHP) yang diterapkan untuk melakukan pengambilan keputusan di perusahaan, sebagai berikut (Amin, 2015).

1. Struktur yang digunakan adalah struktur berhirarki sehingga pembahasannya sangat dalam mencakup tujuan dari kriteria yang digunakan sampai dengan sub kriteria dan alternatif yang dipilih.
2. Penerapan memperhitungkan sampai pada dengan menemukan validitas yang sesuai dengan batas toleransi yang inkonsistensi terhadap kriteria, sub kriteria, dan alternatif yang menjadi pilihan pihak pengambil keputusan.
3. Metode ini memperhitungkan daya tahan dari output analisis sensitivitas dalam menetapkan pengambilan keputusan.

2.2. Kajian Induktif

Bagian ini membahas beberapa penelitian terdahulu dengan topik pembahasan yang searah dan sesuai serta berkaitan dengan penelitian saat ini.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Abeywardana and Mudalige, 2021) membahas tentang pengukuran kinerja pada industri pertanian dimana manajemen kinerja itu sendiri memiliki peran penting dalam sistem organisasi yang menganalisis kekuatan, kelemahan, dan peluangnya. Model analisis yang digunakan sesuai pendekatan ini adalah SWOT dan PESTLE. Kemudian dalam rangkaian penyusunan KPI yang menjadi bagian dari desain organisasi memberikan pengaruh terhadap pergerakan kinerja sehingga dapat bersaing dengan industri pertanian yang lainnya.

Penelitian terdahulu berikutnya yang dilakukan oleh (Benkov and Gallo, 2020) membahas terkait pengukuran kinerja pada perusahaan yang bergerak di bidang *engineering*. Penggunaan metode *balanced scorecard* menjadi acuan perusahaan dalam mengetahui penting aspek nonfinansial dalam pengukuran kinerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa aspek nonfinansial memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kamble *et al.*, 2020) membahas terkait penggunaan kombinasi pada desain penelitian yang bertujuan untuk mengukur kinerja pada UKM manufaktur komponen mobil di India. Penggunaan pendekatan *smart manufacturing system* pada penelitian ini menunjukkan manfaat yang lebih baik dibandingkan dengan sistem manufaktur yang tradisional. Beberapa dimensi kinerja yang terdapat pada UKM ini adalah kualitas, waktu, biaya, fleksibilitas, produktivitas, dan integrasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Anastacia and Kerrin, 2019) membahas terkait pengukuran kinerja pada 466 wirausaha sosial di Afrika Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang terdapat pada *balanced scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan persentase nilai yang berbeda-beda pada masing-masing indikator kinerja.

Penelitian terdahulu berikutnya dilakukan oleh (YUAN *et al.*, 2019) membahas tentang pengukuran kinerja terhadap suatu proyek, yaitu *Public Rental Housing* (PRH). Dengan adanya pengukuran kinerja ini proyek tersebut dapat memastikan keberhasilan serta perkembangan kedepannya. Metode yang digunakan adalah *fuzzy analytic hierarchy process* (AHP) guna dapat mengevaluasi 21 indikator kerja yang terdapat pada *Public Rental Housing* proyek. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menunjukkan rancangan pengukuran kinerja yang efektif.

2.2.2 SWOT

Penelitian yang dilakukan oleh (Revolti *et al.*, 2023) membahas terkait proyek infrastruktur, lebih tepatnya pada bagian pemasangan jaringan pipa baru untuk air, limbah, gas, dan pemanas pada jalur perkotaan. Serta operasi kelayakan untuk

mendukung pemeliharaan proses dengan pengusulan *augmented reality* (AR). Metode yang digunakan adalah SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada proyek. Hasil penelitian ini memberikan pandangan untuk penelitian kedepannya dalam pembuatan model digital serta terciptanya informasi dua arah antara *augmented reality* (AR) dan penentuan lokasi suatu konstruksi secara nyata.

Penelitian terdahulu berikutnya dilakukan oleh (Depczynski, 2022) yang membahas terkait evaluasi dan efisiensi penggunaan bahan baku serta pengolahan limbah yang arahnya sesuai dengan perubahan pembangunan berkelanjutan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT yang diperoleh berdasarkan wawancara dengan para karyawan di perusahaan. Hasil dari penelitian memberikan pandangan bagi perusahaan untuk menyimpulkan langkah-langkah yang dapat diambil sesuai dengan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya.

Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh (Sibtain *et al.*, 2021) yang membahas tentang pemanfaatan sumber daya tenaga air (PLTA) di Pakistan sehingga dapat mengetahui potensi sumber daya yang sebenarnya. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan diketahui bahwa walaupun menghadapi permasalahan yang cukup besar, sumber daya tenaga air ini tetap dapat menjadi sumber energi yang menghasilkan energi melimpah serta menjadi prioritas karena aman, bersih, serta memiliki harga yang murah.

Penelitian terdahulu berikutnya dilakukan oleh (B.E., R.Y. and C., 2020) membahas terkait pentingnya industri konstruksi yang mendorong perekonomian di Ghana. Maka dari itu untuk pengembangan strategi pada industri konstruksi tersebut menjadi hal penting yang sebaiknya dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh industri konstruksi. Penggunaan analisis SWOT dapat memberikan rekomendasi yang sesuai untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang secara bermasaan juga memanfaatkan peluang dan kekuatan. Beberapa rekomendasi yang terbentuk adalah adanya kegiatan investasi yang bertujuan untuk memfasilitasi pertumbuhan dan inovasi serta penerapan sistem pengadaan industri konstruksi yang kondusif.

Penelitian terdahulu yang berikutnya dilakukan oleh (Cui, Allan and Lin, 2019) membahas terkait faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan sistem pejalan kaki bawah tanah di perkotaan. Metode yang digunakan adalah SWOT serta penentuan

maktiks SWOT yang penting dan sesuai untuk dapat mengembangkan sistem pejalan kaki bawah tanah. Penelitian ini menghasilkan gambaran terhadap faktor-faktor yang berperan sebagai kunci yang memengaruhi perkembangan serta keberhasilan dari suatu sistem pejalan kaki bawah tanah.

2.2.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tawse and Tabesh, 2023) membahas terkait pengaruh atau dampak yang diberikan dari *balanced scorecard* terhadap kinerja di perusahaan. Dimana penggunaan *balanced scorecard* itu tersendiri memberikan kesuksesan terhadap kinerja di perusahaan. Maka dari itu diberikan beberapa rekomendasi yang sesuai guna dapat memaksimalkan penggunaan *balanced scorecard*.

Penelitian terdahulu yang lainnya dilakukan oleh (Zerihun, Akinbowale and Eckart, 2022) membahas terkait analisis terhadap penipuan dunia maya yang ada di perbankan tepatnya di Afrika Selatan. Guna dapat mengatasinya penerapan *balanced scorecard* menjadi suatu acuan untuk dapat mengetahui efek penipuan dunia maya ini terhadap perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki nilai yang tertinggi, yaitu 90,47% dimana perbankan tidak hanya memperhatikan perspektif finansialnya saja tetapi juga memperhatikan perspektif nonfinansialnya. Serta implementasi *balanced scorecard* ini dapat mengurangi efek penipuan dunia maya serta memberikan peningkatan pada sistem kontrol manajemen di perbankan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Chen *et al.*, 2022) membahas terkait pengambilan keputusan pengalihdayaan *building information modeling* (BIM) pada perusahaan kontraktor tidaklah mudah. Pengambilan keputusan ini memerlukan faktor-faktor teknis, ekonomi, sosial, dan strategis sebagai pertimbangannya. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *balanced scorecard* (BSC) yang didasari oleh pembentukan pengalihdayaan BIM serta penggunaan proses jaringan analitik akan memberikan bobot terhadap kriteria pada penelitian ini. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini memperlihatkan bahwa perspektif pelanggan dan perspektif bisnis proses internal merupakan perspektif yang penting dalam mengambil keputusan terkait pengalihdayaan BIM pada perusahaan kontraktor tersebut.

Penelitian terdahulu yang berikutnya dilakukan oleh (Lee, Joseph and Chang, 2021) yang membahas terkait ketentuan suatu tujuan dalam organisasi yang berdasarkan dengan hirarki yang saling terkait dari perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan berdasar dari survei pada dua perusahaan IT di China dan Korea dan diolah dengan analisis envelopment. Hasil yang ditunjukkan berdasarkan pendekatan tujuan organisasi dari perspektif *balanced scorecard* adalah kontrol yang sesuai untuk menerapkan desain organisasi perusahaan.

Penelitian terdahulu yang berikutnya dilakukan oleh (Bawaneh, 2019) membahas terkait pengukuran kinerja pada perusahaan manufaktur Jordania. Metode yang digunakan adalah *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan hanya terdapat dua indikator dari perspektif finansial perusahaan, sehingga tujuan utama dari perspektif finansial perusahaan adalah memenuhi target penghasilan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rodrigues *et al.*, 2022) membahas terkait pengambilan keputusan yang dapat dilakukan dalam waktu singkat dengan tingkat akurasi yang baik pada pembelian suku cadang dari beberapa pemasok yang berbeda. Dimana penelitian ini melakukan pendekatan terhadap pengambilan keputusan multi kriteria dengan atribut yang tersusun berdasarkan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* atau jangrian analitis dalam pendekatan pengambilan keputusannya. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah pemasok nomor 2 menjadi prioritas bagi perusahaan untuk melakukan pembelian suku cadang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kharub, Kattekola and Pendyala, 2021) membahas terkait cara terbaik guna dapat mengoptimalkan pemanfaatan personel, teknik, peralatan, bahan, dan biaya di suatu perusahaan serta secara bersamaan juga mengurangi aktivitas kerja yang berlebihan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Dengan metode AHP ini perusahaan dapat mengetahui susunan hirarki dan persentase kepentingannya dari pilihan terbaik yang dapat diterapkan dengan kesempatan untuk meraih capaian yang bernilai besar.

Penelitian terdahulu berikutnya yang dilakukan oleh (Stief *et al.*, 2021) membahas tentang proses pembongkaran yang terdapat pada organisasi remanufaktur. Penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menjadi acuan organisasi dalam menganalisis faktor-faktor yang menjadi prioritas bagi organisasi. Hasil dari penelitian ini menginformasikan bahwa bagian dari hirarki AHP, yaitu atribut produk memiliki nilai yang tinggi serta menjadi peran kunci atau prioritas dalam pembongkaran produk untuk remanufaktur.

Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh (Fakhrur *et al.*, 2020) membahas tentang pengembangan kerangka kerja pada industri otomotif di Malaysia. Dengan menggunakan pendekatan pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Sehingga hasil dari penelitian ini menginformasikan bahwa perusahaan dapat mengetahui nilai persentase dari elemen dan sub elemen serta elemen dan sub elemen yang menjadi prioritas bagi industri otomotif tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zhou and Yang, 2020) membahas terkait pengumpulan data dan identifikasi yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berisiko dalam pendistribusian suatu sumber energi, yaitu tenaga angin. Metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP), ditujukan untuk memberi nilai terhadap risiko-risiko yang ada dalam siklus hidup dari lading angin yang telah terdistribusi. Hasil dari penelitian ini menginformasikan bahwa risiko yang memiliki dampak paling besar terhadap tenaga angina terdistribusi, yaitu risiko terhadap ketetapan dalam harga listrik.

2.2.5 Pengukuran Kinerja, SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yang, 2022) membahas terkait rancangan evaluasi kinerja terhadap manajemen keperawatan pada pusat pelayanan kesehatan masyarakat dengan pendekatan *balanced scorecard*. Kemudian juga digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) guna dapat memberikan nilai bobot pada data sekunder yang telah dikumpulkan dari penelitian ini. Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya beberapa indikator yang terbentuk terkait pengukuran kinerja keperawatan. Selain itu terdapat koordinasi yang baik antara konsistensi matriks penilaian dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) nya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Teichgräber *et al.*, 2021) memaparkan terkait tujuan untuk melakukan perkembangan sistem indikator terhadap penggunaan metode *balanced scorecard* dengan beberapa tahapan yang meliputi analisis SWOT dan penentuan KPI pada perspektif dosen dan pasien dengan fokus terhadap departemen radiologi. Ditunjukkan dari hasil penelitian diketahui bahwa terdapat 10 faktor yang dapat meningkatkan keberhasilan yang diperoleh berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal pada analisis SWOT. Selain itu pada perumusan peta strategi menghasilkan 18 KPI yang diperbaiki setiap bulannya menyesuaikan dengan prosesnya serta adanya kartu yang menunjukkan skor manajemen dalam periode tahunan dengan 10 KPI.

Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh (Junico and Singgih, 2021) membahas terkait perancangan pengukuran kinerja pada perusahaan pertanian, yaitu Animal Feed Company. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *balanced scorecard* dimana pada tahapan awal perusahaan juga melakukan analisis menggunakan SWOT. Kemudian untuk menentukan bobot pada seyiap perpektifnya maka perusahaan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menginformasikan adanya 6 sasaran strategi yang terbentuk dengan 12 indikator kinerja.

Penelitian terdahulu yang berikutnya dilakukan oleh (Brum *et al.*, 2021) membahas terkait sistem pengukuran kinerja terkait layanan *distributed generation* (DG) yang sesuai untuk menentukan indeks kinerja dari utilitas listrik. Metode yang digunakan adalah *balanced scorecard* untuk memnentukan tujuan atau sasaran strateginya. Kemudian bersarkan tujuan yang dimiliki dengan arahan metode pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diketahui bahwa semua perusahaan layanan *distributed generation* (DG) memiliki nilai $< 50\%$ atau tidak mencapai kinerja yang memuaskan.

Penelitian terdahulu berikutnya dilakukan oleh (Quezada *et al.*, 2019) membahas terkait pengukuran kinerja pada suatu sistem di perusahaan yang menggunakan metode-metode berbeda, seperti analisis SWOT, *balanced scorecard*, dan *Analytical Network Process* (ANP). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan metode-metode tersebut dapat diterapkan untuk mengukur suatu kinerja tetapi memerlukan waktu yang cukup lama.

Dari hasil penjabaran penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak penelitian yang membahas terkait pengukuran kinerja menggunakan metode SWOT, *balanced scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) atau metode lainnya dalam melakukan pengambilan keputusan. Diketahui juga penelitian

terdahulu banyak menggunakan penggabungan antara dua metode pengukuran kinerja. Tetapi masih sedikit penelitian yang menggunakan penggabungan antara ketiga metode serta yang menetapkan perusahaan kontraktor sebagai objek penelitiannya. Sehingga penelitian saat ini menggunakan integrasi dari SWOT dan *balanced scorecard* yang didukung dengan metode pengambil keputusan, yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat memberikan hasil terkait analisis pengukuran kinerja perusahaan. Dimana penelitian kali ini dilakukan pada sebuah perusahaan kontraktor di PT. Sapta Mitra Abadi Kota Balikpapan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek pada penelitian kali ini adalah analisis kinerja perusahaan berdasarkan pengaruh lingkungan internal dan eksternal serta penerapannya terhadap perspektif pengukuran kinerja yang berhubungan dengan beberapa indikator di perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Sapta Mitra Abadi tepatnya yang terletak di Jl. DI Panjaitan No. 22, Rt. 34 Kel. Gunung Sari Ulu 22 Kode Pos 76122, Kec. Balikpapan Tengah Kota Balikpapan Kalimantan Timur. Letaknya berada di daerah pemukiman yang cukup ramai untuk dilalui oleh pengguna jalan.

3.3 Sumber Data

Guna mengetahui informasi yang mendukung proses penelitian ini maka berikut merupakan sumber data yang digunakan untuk dapat memperoleh data yang sesuai dengan penelitian kali ini, yaitu:

1. **Data Primer**

Proses pemerolehan data ini didapatkan langsung dari sumber utama kejadian yang sedang dikaji. Seperti dengan cara melakukan observasi atau pengamatan yang digunakan karena berbagai alasan. Dalam observasi akan diadakan pengamatan secara langsung serta memeriksa data dan fakta di lapangan. Kemudian melakukan dokumentasi dikarenakan alasan-alasan yang perlu dipertanggung jawabkan seperti dokumentasi alat, fasilitas dan lingkungan pekerjaan di perusahaan. Selain itu pengumpulan data juga dilakukan dengan cara wawancara yang terstruktur. Para

responden wawancara berhubungan langsung dengan objek penelitian atau masih berada dalam ruang lingkup yang sama.



2. Data Sekunder

Berasal dari sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara. Seperti studi literatur yang pada dasarnya meneliti sebuah dokumen agar nantinya dapat ditarik kesimpulan ataupun makna dari literatur tersebut. Contohnya berdasarkan hasil kegiatan berupa penelitian dengan menggunakan berbagai metode yang telah didukung oleh data yang reliabel dan valid. Serta dengan memperoleh data dari dokumen perusahaan yang stabil dan berguna sebagai bukti untuk suatu pengujian. Kemudian hasil pengkajian ini akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas ilmu pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Beberapa teknik pengumpulan data dilakukan pada penelitian ini guna dapat mengetahui informasi yang mendukung jalannya penelitian tugas akhir ini, sebagai berikut:

1. Studi Pustaka

Pada teknik pengumpulan data studi pustaka atau dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data-data yang bersumber dari perusahaan, seperti berkas terkait laporan keuangan perusahaan, jumlah dari pegawai yang bekerja di perusahaan, dan sebagainya. Selain itu studi pustaka juga berasal dari buku, artikel jurnal, maupun website lainnya yang mendukung dan sesuai dengan topik penelitian.

2. Studi Lapangan

Teknik pengumpulan data yang termasuk dalam studi lapangan dapat diketahui sebagai pendekatan untuk mendapatkan data yang saling berhubungan secara langsung dengan objek penelitiannya. Beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan pada studi lapangan, yaitu:

3. Observasi Lapangan

Dilakukan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian untuk mengetahui keadaan yang sedang terjadi serta sistem kerja yang dilakukan oleh perusahaan secara langsung. Observasi dilakukan dalam lingkup kantor pusat perusahaan, gudang penyimpanan suku cadang, serta bagian perawatan dan penyimpanan alat berat maupun mobil perusahaan yang lainnya.

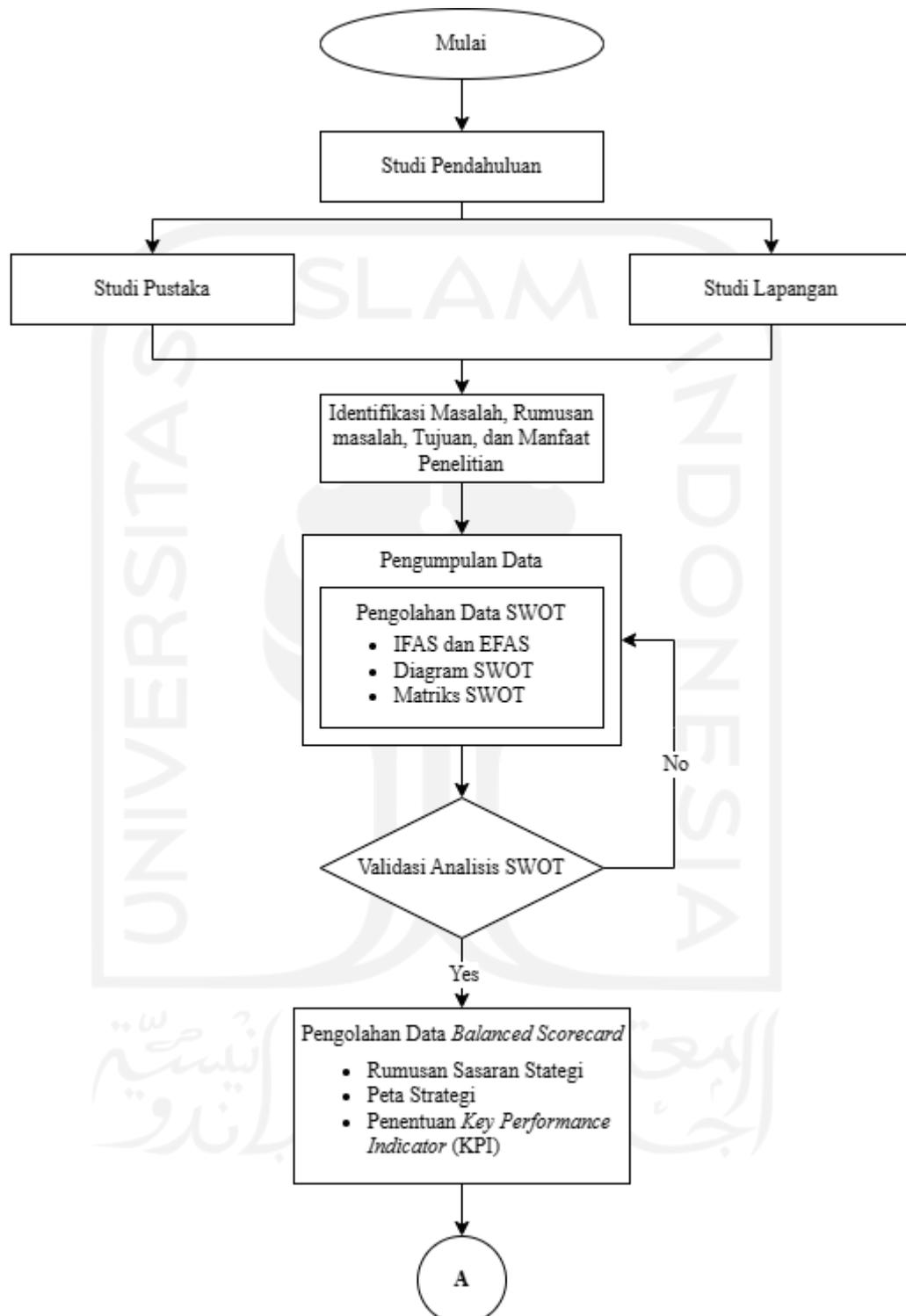
a. Wawancara

Pelaksanaan pengambilan data menggunakan teknik wawancara secara langsung kepada *expert*, yaitu Pak Hari sebagai kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional). Beliau ahli dibidang yang sesuai dengan topik penelitian serta secara langsung memiliki hubungan atau merupakan bagian dari perusahaan. Beliau diberi kewenangan oleh pihak perusahaan untuk menjadi narasumber dalam penelitian ini. Hasil dari setiap sesi pertemuan akan disampaikan kepada direktur perusahaan oleh Pak Hari sendiri. Wawancara ini bersifat terbuka dengan isi wawancara yang membahas terkait pertanyaan yang berhubungan dengan sejarah dari perusahaan, faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerjanya, serta hal yang dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan, seperti yang merujuk kepada perpektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan di perusahaan. Hasil dari wawancara yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini terlebih dahulu mendapatkan persetujuan atau validasi sehingga setiap tahapan pengolahan data dapat berjalan dengan baik. Perusahaan dapat mengetahui hasil dari pengolahan datanya dengan cara penyampaian melalui berkas yang tersurat dan diikuti dengan penjelasan secara lisan.

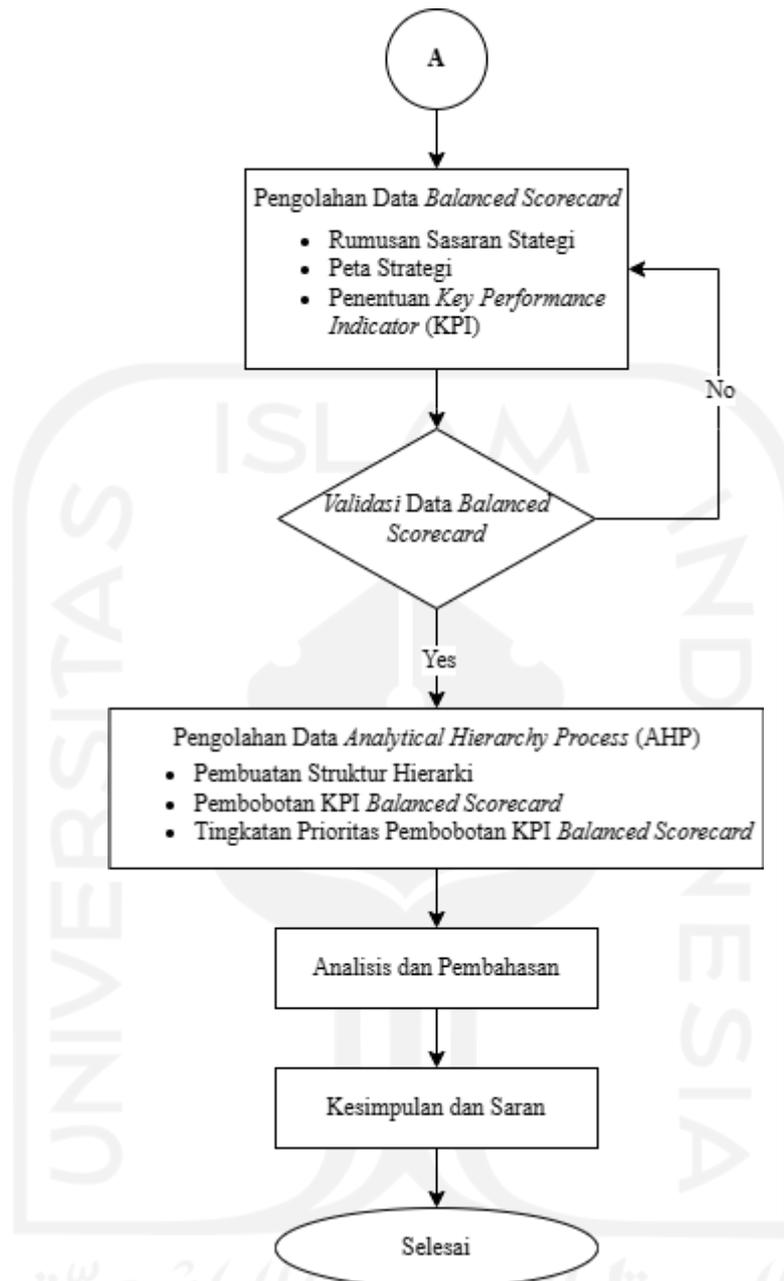
b. Kuesioner

Studi lapangan yang dilakukan untuk mengumpulkan data salah satunya dengan menggunakan kuesioner. Pada penelitian ini kuesioner ditujukan kepada pihak yang terkait, yaitu Pak Hari selaku kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional) sebagai *expert* yang menentukan bobot dan rating pada analisis SWOT dan penentuan pembobotan pada indikator perspektif *balanced scorecard* dengan pendekatan metode *analytical hierarchy process*. Beliau diberi kewenangan oleh pihak perusahaan untuk menjadi narasumber dalam penelitian ini. Hasil dari setiap sesi pertemuan akan disampaikan kepada direktur perusahaan oleh Pak Hari sendiri. Selain itu setiap hasil yang telah didapatkan dalam pengolahan data analisis SWOT dan *balanced scorecard* akan disampaikan kepada pihak perusahaan (tertulis atau dalam bentuk berkas) dan diikuti dengan penjelasan secara lisan kemudian jika sudah divalidasi maka pengolahan data dapat dilanjutkan menuju tahap selanjutnya.

3.5 Alur Penelitian



Gambar 3. 1 Alur Penelitian



Gambar 3. 2 Alur Penelitian Lanjutan

Berikut merupakan penjelasan dari alur penelitian yang dilakukan pada penelitian tugas akhir kali ini, yaitu:

1. Identifikasi Awal

Pada tahap awal dilakukan pengenalan lingkungan kerja guna dapat melakukan pengamatan terkait area kerja serta proses sistem kerja yang dilakukan pada PT. Sapta Mitra Abadi

2. Studi Pustaka dan Studi Lapangan

Studi pustaka ditujukan untuk dapat mengetahui informasi yang sesuai dengan kegiatan kerja praktek secara teori dan studi lapangan yang dilakukan agar dapat mengetahui informasi secara nyata di lingkungan kerja.

3. Identifikasi Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

Melakukan identifikasi terkait masalah yang dapat terjadi di lingkungan perusahaan, yaitu pengukuran kinerja perusahaan yang masih perlu ditingkatkan. Kemudian rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian dapat disusun menyesuaikan dengan identifikasi masalah yang telah diketahui.

4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Penjelasan antara hubungan dari pengukuran kinerja perusahaan dengan penggunaan metode SWOT dan *balanced scorecard* memberikan rumusan penelitian yang kompleks untuk dapat mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal di perusahaan. Serta pendekatannya dengan rumusan sasaran strategi terhadap perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengembangan dari sasaran strategi yang membentuk *Key Performance Indicators* (KPI) yang tepat dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan dengan mengetahui nilai prioritas dari masing-masing perspektif, sasaran strategi, dan KPI menggunakan metode pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada tahapan pengumpulan dan pengolahan data penerapannya dilakukan sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

a. Menentukan nilai IFAS dan EFAS serta posisi diagram SWOT yang diperoleh perusahaan berdasarkan metode SWOT

- Menentukan IFAS dan EFAS

Pengumpulan data yang dilakukan pada tahapan ini berasal dari observasi lapangan serta wawancara *expert* dan pengisian kuesioner oleh *expert* yang menghasilkan faktor-faktor internal dan eksternal (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) serta nilai bobot, rating dan total *score* dari faktor.

- Diagram SWOT

Pengolahan data pada tahapan ini dilakukan dengan acuan hasil dari tahapan menentukan nilai IFAS dan EFAS. Serta penjelasan dari hasil tersebut menggunakan acuan teori dari penelitian terdahulu.

- Matriks SWOT

Pengolahan data pada tahapan ini didapatkan berdasarkan acuan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, dan ancaman dari tahapan sebelumnya. Kemudian penentuan alternatif strategi pada tahapan ini menggunakan data-data pendukung dari penelitian terdahulu.

b. Mendesain sasaran strategi perusahaan yang sesuai dengan perspektif metode *Balanced Scorecard*

- Alternatif strategi dan sumber strateginya

Tahapan ini dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data matriks SWOT. Dimana penentuan sumber alternatif strategi pada tahapan ini menggunakan data-data pendukung dari penelitian terdahulu.

- Sasaran strategi

Pengolahan data pada tahapan ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan *expert* dan beberapa penelitian terdahulu yang membahas terkait sasaran strategi berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

- Peta strategi

Pengolahan data yang dilakukan pada tahapan ini menggunakan hasil dari hasil pengolahan data sasaran strategi perusahaan yang telah diketahui sebelumnya.

c. Mendesain *key performance indicator* berdasarkan perspektif metode *Balanced Scorecard* di perusahaan.

- Penentuan *Key Performance Indicator (KPI) Balanced Scorecard*

Pengolahan data pada tahapan ini dilakukan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan bagian dari perspektif *balanced scorecard* pada perusahaan.

d. Menentukan prioritas dari perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan *key performance indicator* berdasarkan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process*.

- Struktur hirarki

Perumusan susunan struktur hirarki di dasari dari hasil pengolahan data sasaran strategi dan KPI yang sesuai dengan perspektif *balanced scorecard*.

- Hasil pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*

Pengumpulan data yang dilakukan pada tahapan ini didapatkan berdasarkan pengisian kuesioner terkait perbandingan berpasangan antara perspektif

balanced scorecard, sasaran strategi, dan *key performance indicator* (KPI) oleh *expert*.

5. Analisis dan Pembahasan

Tahapan analisis dan pembahasan dilakukan berdasarkan data yang diketahui dari hasil alur penelitian sebelumnya. Dituliskan dengan mengikuti pembahasan yang sesuai dan mencakup keseluruhan dari hasil pengolahan data penelitian.

a. Analisis metode SWOT

Pada bagian ini membahas terkait setiap faktor di perusahaan yang diidentifikasi berdasarkan metode SWOT. Kemudian dilakukan pembahasan terkait hasil dari diagram SWOT dan pembahasan terkait penentuan strateginya yang sesuai dalam perumusan matriks SWOT.

b. Pembahasan perumusan sasaran strategi dan pemilihan *Key Performance Indicator* metode *balanced scorecard*

Di bagian awal sesuai dengan pengolahan datanya maka dilakukan pembahasan terlebih dahulu pada bagian alternatif strategi dan sumber strateginya. Kemudian dilakukan pembahasan pada perumusan sasaran strategi berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian dilanjutkan dengan pemilihan KPI yang sesuai dengan sasaran strateginya masing-masing serta kondisi yang diketahui secara langsung pada perusahaan. Sehingga dari setiap KPI nya akan dijelaskan sumber dari pemilihan KPI tersebut dan hubungannya dengan sasaran strategi dari setiap perspektif *balanced scorecard*.

c. Analisis dan pembahasan pembobotan *analytical hierarchy process*

Bagian ini membahas terkait hasil dari pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada setiap nilai pembobotannya dari perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan KPI.

6. Kesimpulan dan Saran

Memberikan kesimpulan terkait analisis dari hasil pengolahan data dan pemberian saran yang sesuai untuk kedepannya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Deskripsi Singkat Perusahaan

Berdiri sejak tahun 2004 sesuai akta pendirian nomor 30, tanggal 07 Februari 2004 PT. Sapta Mitra Abadi atau disingkat dengan PT. SMA adalah sebuah perusahaan kontraktor yang dalam manajemennya terdapat komisaris dan direktur serta jabatan-jabatan karyawan yang lainnya. Bidang usaha yang dikerjakan oleh PT. Sapta Mitra Abadi meliputi sewa alat berat, *dumptruck*, dan kendaraan ringan selain itu bidang usaha perusahaan juga mencakup kontraktor perkebunan, kontraktor kehutanan, kontraktor real estate, dan transportasi. Kemudian terbentuknya perubahan akta terakhir dibuat berdasarkan akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Para Pemegang Saham PT. Sapta Mitra Abadi nomor: 26, tertanggal 16 Agustus 2020. Hingga saat ini pekerjaan yang dijalankan oleh perusahaan dalam gambaran besarnya terpusat pada rental alat berat, *dumptruck*, dan kendaraan ringan serta pekerjaan kontraktor yang terus berjalan sesuai kesepakatan kontrak kerja. Saat ini PT. Sapta Mitra Abadi berlokasi di Jl. DI. Panjaitan No.22 RT. 34 Balikpapan 76122 Kalimantan Timur, Indonesia. PT. Sapta Mitra Abadi memiliki pengalaman kerja yang sangat banyak dengan beberapa perusahaan lainnya beberapa diantaranya, yaitu PT. Andalas Wahana Sukses, PT. Citra Argo Kencana, PT, Jaya Mandiri Sukses, PT. Suryabumi Tunggal Perkasa. Tidak hanya itu perusahaan juga memiliki pengalaman kerja dengan PT. Personalitas Suryasejati, PT. Anugerah Wiratama Gemilang, PT. Etam Bersama Lestari, PT. Borneo Persada Prima Jaya, PT. Prima Sumber Daya Investasi, PT. Tirta Madu Sawit Jaya, dan lain sebagainya. Beberapa alat atau *fixed asset* yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu excavator, bulldozer, motor grader, compactor, dump truck, dan kendaraan sarana seperti pick up dan pick up ranger yang secara keseluruhan *fixed asset* yang dimiliki oleh PT. Sapta Mitra Abadi bertotal 68 unit.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Perusahaan pada umumnya memiliki visi dan misi yang merupakan tujuan berdirinya perusahaan serta sebagai arah proses perjalanan perusahaan kedepannya. Begitu pula dengan PT. Sapta Mitra Abadi yang memiliki visi dan misi yang dibentuk untuk mencapai sebuah tujuan yang dijalankan saat ini maupun yang akan datang. Berikut ini merupakan visi dan misi dari PT. Sapta Mitra Abadi, yaitu:

A. Visi

Menjadi Perusahaan kontraktor bidang Perkebunan dan pertambangan dan perkebunan Nasional yang terbaik.

B. Misi

Menjalankan usaha kontraktor dibidang Perkebunan dan Pertambangan serta penyediaan alat berat dan kendaraan pendukung operasional untuk mitra usaha berdasarkan prinsip profesionalisme dan komersial yang saling menguntungkan.

Disamping itu untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut maka perusahaan menerapkan motto kerja, sebagai berikut.

1. Cerdas

Selalu cerdas.

2. Tuntas

Menyelesaikan seluruh tugas/kontrak pekerjaan dengan tuntas.

3. Pantas

Bekerja dengan pantas.

4. Lugas

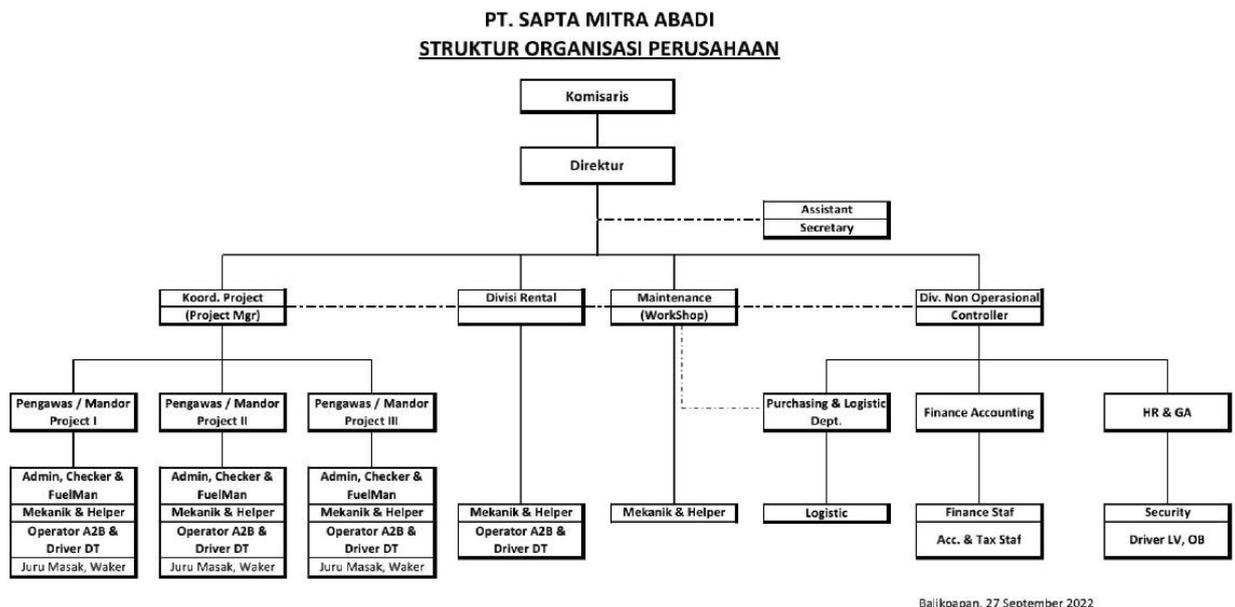
Melaksanakan tugas berdasarkan profesionalisme dan keahlian.

5. Ikhlas

Melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab, dedikasi, dan loyalitas.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam sebuah perusahaan adanya struktur organisasi sesuai dengan komponen atau jabatan yang ada pada perusahaan dengan kedudukan untuk setiap posisi yang memiliki tugas dan wewenangnya masing – masing. Sama halnya dengan PT. Sapta Mitra Abadi berikut ini merupakan struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Sapta Mitra Abadi

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai *job description* berdasarkan struktur organisasi perusahaan meliputi jenis-jenis jabatan atau pekerjaan di PT. Sapta Mitra Abadi, yaitu:

1. Komisaris

- Mengawasi jalannya perusahaan yang dilakukan atau dipegang oleh kepengurusan direktur dari perusahaan tersebut.
- Memiliki tingkatan jabatan yang membawahi direktur perusahaan.

2. Direktur

- Direktur bertanggung jawab kepada komisaris atau dewan komisaris.
- Fungsi utama direktur sebagai pengambil keputusan.
- Mengurus perusahaan dan menyesuaikan prosesnya dengan visi dan misi yang dimiliki pada perusahaan.
- Rutin mengadakan agenda rapat untuk membahas setiap proses pekerjaan yang terjadi pada masing-masing divisi perusahaan.
- Melakukan evaluasi yang membangun serta memperbaiki setiap jenis kekurangan pada proses bisnis yang terjadi di perusahaan.
- Pada kenyataan yang terjadi di perusahaan dalam bagian proyek ataupun penyusunan sumber daya manusia diperusahaan, direktur memiliki wewenang

untuk menunjuk bawahannya sebagai penanggung jawab pemimpin pada divisi tersebut.

- Memiliki koordinasi dengan *Assistant*.
- Direktur berkewajiban membuat pertanggung jawaban pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang diadakan sekali dalam setahun.

3. *Assistant*

- Asisten direktur bertanggung jawab pada direktur.
- Asisten direktur dapat keluar mengurus perusahaan diluar lingkup kantor.
- Memahami dan dapat menganalisa bagian teknis serta dapat menganalisis prosesnya.
- Penyampaian laporan harian dibagian produksi kepada direktur yang ditambahkan dengan masukan dan informasi lanjutan.

4. Koordinator *Project (Project Manager)*

- Koordinator *project* bertanggung jawab pada direktur.
- Koordinator *project* selaku *project manager* membawahi beberapa proyek yang sedang dikerjakan oleh perusahaan. Dimana pada setiap proyek memiliki penanggung jawab, yaitu pengawas/mandor dengan beberapa staf lainnya meliputi admin, checker dan fuelman, mekanik dan *helper*, operator A2B dan *driver* DT, serta juru masak dan waker.
- Memiliki tugas dalam melakukan perencanaan dan menganalisa hasil serta mempertanggung jawabkan pada setiap proyek yang akan dikerjakan. Perencanaan ini meliputi sumber daya manusia serta sarana dan prasarana yang mendukung.
- Untuk dapat menyelesaikan proyek dengan baik, maka koordinator *project* selaku *project manager* akan mempersiapkan komunikasi, seperti jadwal pelaksanaan (lama waktu pekerjaan dan batas pekerjaan) yang menyesuaikan dengan tugas apa saja yang perlu diselesaikan di proyek tersebut.
- Berkoordinasi dengan divisi rental dimana kedua divisi ini saling berhubungan dalam melaksanakan proses kerjanya.
- Membuat laporan bulanan/harian sebagai bentuk pertanggung jawaban pekerjaan.

5. Divisi Rental

- Divisi rental bertanggung jawab kepada direktur.

- Divisi ini membawahi bagian mekanik dan *helper* serta operator A2B dan *driver* DT.
 - Mengurus segala proses bisnis pada bidang usaha rental alat berat, *dumptruck*, dan kendaraan ringan.
 - Kewenangan ini juga termasuk berhubungan langsung dengan calon pengguna jasa rental yang dimiliki oleh perusahaan.
 - Dalam pelaksanaan kerjanya divisi rental dapat berkoordinasi dengan *coordinator project* dan *maintenance (workshop)*.
 - Membuat laporan bulanan/harian sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pekerjaan.
6. *Maintenance (workshop)*
- PIC Workshop bertanggung jawab kepada direktur.
 - Divisi ini membawahi bagian mekanik dan *helper*.
 - Melakukan pemeliharaan dan perawatan aset perusahaan yaitu alat berat, *dumptruck*, dan kendaraan ringan yang dimiliki oleh perusahaan.
 - Kepengurusan terhadap segala kegiatan *maintenance* termasuk jadwal pelaksanaannya serta kepengurusan sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan.
 - Selain dengan *project manager*, *Maintenance (workshop)* berkoordinasi dengan divisi non-operasional serta dengan bagian *purchasing* dan *logistic*.
 - Memberikan laporan secara periodik sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pekerjaan kepada pimpinan (direktur).
7. Divisi Non Operasional (*Controller*)
- Divisi non-operasional bertanggung jawab kepada direktur.
 - Bertindak sebagai *controller* di perusahaan.
 - Membawahi bagian *purchasing* dan *logistic*, *finance accounting*, HR dan GA.
 - Pengambil keputusan yang mempengaruhi beberapa bagian di bawahnya.
 - Berkoordinasi dengan semua divisi dimana divisi non-operasional sendiri bersifat sebagai fungsi *controller*.
 - Memberikan laporan secara periodik serta memberikan masukan kepada direktur.
8. *Purchasing* dan *Logistic*
- Bertanggung jawab pada divisi non-operasional.

- Berdasarkan permintaan dari divisi lain, yaitu *workshop* dan koordinator *project* maka *purchasing* akan melakukan proses pembelian.
- Mengetahui setiap stock barang yang dimiliki oleh perusahaan (*logistic*), apabila ada kekurangan atau membutuhkan barang baru dapat segera melakukan pemesanan.
- Memilih *supplier* yang tepat dengan kategori dan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan.
- Melakukan komunikasi serta dapat bernegosiasi dengan pihak *supplier* untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Dokumentasi atau melakukan pendataan untuk setiap pembelian yang dilakukan.
- Dalam proses pengiriman hingga sampainya barang dilakukan pengawasan dan memastikan bahwa barang tersebut sesuai dengan barang yang dipesan.
- Membawahi staff *logistic* di perusahaan.
- Memberikan laporan secara periodik sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pekerjaan dan menyampaikannya kepada divisi terkait.

9. *Finance Accounting*

- Bertanggung jawab pada divisi non-operasional.
- Melakukan pembuatan laporan pada setiap proses masuk dan keluarnya dana yang ada pada perusahaan.
- Dalam bagian proyek dan rental, *finance accounting* mengetahui status keuangan perusahaan dan pengeluaran yang diperlukan selama proses pekerjaannya.
- Melakukan pencatatan dan pengelolaan terhadap utang piutang yang dimiliki perusahaan.
- Mengurus segala pemenuhan kontrak untuk kerjasama terkait dengan pengguna jasa maupun kontrak kerja/pengupahan dengan pegawai yang ada di perusahaan.
- Mensupport divisi lain dalam hal permintaan data melalui prosedur yang telah ditentukan.
- Membawahi *finance* staff serta Acc dan tax staff perusahaan.
- Memberikan laporan secara periodik sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pekerjaan dan menyampaikannya kepada perusahaan (direktur).

10. *Human Resource* dan *General Affair*

- Bertanggung jawab kepada divisi operasional.

- Melakukan perekrutan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- Mengatur penempatan tenaga kerja yang telah diterima sesuai dengan kebutuhan proyek.
- Bekerjasama dengan koordinator atau pengawas proyek (mandor) dalam hal penempatan pekerja. (Menyangkut tempat tinggal, makan, dll.)
- Mengusulkan untuk mengadakan pelatihan yang melibatkan pihak eksternal guna menunjang kemampuan tenaga kerja di perusahaan.
- Menjalin hubungan kerjasama dengan pihak lain untuk melakukan pelatihan sesuai arah perusahaan (direktur).
- Berdasarkan rekomendasi dari lapangan yaitu *project manager* atau mandor HR berhak untuk memutus kontrak kerjasama dengan pekerja dan mengatur segala sesuatunya terkait hal tersebut.
- Membawahi pegawai karyawan, yaitu security, driver LV, dan OB.
- Memberikan laporan secara bulanan sebagai bentuk pertanggung jawaban dari pekerjaan kepada perusahaan.

Tambahan keterangan dalam sistem pekerjaan proyek pengaturan tugas dan tanggung jawab dibawah mandor (*teamwork*) diatur tersendiri sesuai dengan proyek yang dikerjakan.

4.2 Menentukan Nilai IFAS dan EFAS Menggunakan Metode SWOT

4.2.1 Data SWOT

Data yang telah didapatkan melalui beberapa teknik pengumpulan data sebelumnya, yaitu observasi dan wawancara *expert* telah diolah serta selanjutnya disampaikan secara langsung kepada *expert* yaitu Pak Hari sebagai kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional) kemudian dari Beliau menyampaikan kepada pimpinan perusahaan. Selanjutnya dilakukan tahap validasi atau dipastikan bahwa pengolahan data yang dilakukan telah sesuai dengan kondisi perusahaan yang dapat dilihat dari faktor lingkungan internal maupun eksternal. Pengambilan dan pengolahan data pada tahapan ini dilakukan selama 3 hari dalam rentang waktu 1 sampai 4 jam di

setiap pertemuan dengan pihak perusahaan. Berdasarkan metode analisis SWOT faktor internal terdiri dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) sedangkan faktor eksternal terdiri dari *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Berikut ini merupakan hasil pengumpulan data pada PT. Sapta Mitra Abadi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, yaitu:

1. *Strength* (kekuatan)

Seperti dengan namanya kekuatan yang dimaksud dalam metode ini adalah kekuatan yang berasal dari internal perusahaan. Dapat dilihat berdasarkan faktor keuangan, lokasi, pelanggan, maupun lain sebagainya. Berikut merupakan faktor-faktor *strength* (kekuatan) yang terdapat pada perusahaan, yaitu:

- Pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik
PT. Sapta Mitra Abadi memiliki kekuatan yang berdasarkan pada pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik, seperti dengan bidang usahanya perusahaan ini aktif dalam melakukan pekerjaan proyek dan jasa rental/sewa alat berat, *dumptruck*, serta kendaraan transportasi lainnya.
- Kegiatan proses kerja yang berjalan dengan baik, sesuai dengan SOP yang berlaku
Pentingnya SOP dalam suatu proses atau kegiatan kerja yang sedang berjalan memberikan dampak terhadap seberapa baiknya perusahaan tersebut menjalankan bisnisnya. Hal ini terdapat pada PT. Sapta Mitra Abadi dimana perusahaan memperlihatkan proses kerja yang berjalan dengan baik sesuai dengan SOP.
- Kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik
Terjaganya kualitas kendaraan dikarenakan perawatan yang dilakukan secara berkala sehingga mencegah adanya kerusakan selama kendaraan sedang direntalkan.
- Penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan
Perusahaan menetapkan harga kompetitif dalam bidangnya dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan atau tidak mempersulit. Sehingga pelanggan akan merasa dimudahkan dalam melakukan transaksi pembayaran.
- Hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas

Perusahaan memberikan layanan yang berkualitas dari berbagai aspek sehingga dapat terus memberikan rasa kepercayaan dan menciptakan hubungan yang baik dengan seluruh konsumen.

- Pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing

Perusahaan mengadakan pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing untuk menunjang pengetahuan dan kemampuan karyawannya. Pelatihan ini dilakukan secara berkala atau sesuai dengan kebutuhan dari tenaga kerja di perusahaan.

2. *Weakness* (kelemahan)

Salah satu faktor internal yaitu kelemahan dari perusahaan, dimana tidak menutup kemungkinan adanya kelemahan yang mempengaruhi strategi perusahaan. Beberapa kelemahan yang dimiliki oleh PT. Sapta Mitra Abadi, yaitu:

- Perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan

Kelemahan perusahaan yang terlihat pada perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan. Dari hal tersebut maka dapat diketahui bahwa perusahaan masih memerlukan tenaga kerja tambahan dengan kemampuan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

- Kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya

Dikarenakan terbatasnya sumber daya manusia di perusahaan maka tidak menutup kemungkinan di suatu waktu akan ada pegawai yang diminta untuk membantu pekerjaan lain yang masih kekurangan tenaga kerja. Dalam hal ini pegawai hanya akan diberi panduan sesuai dengan tugas yang akan dibantu tetapi pada dasarnya kemampuan tenaga kerjanya juga terbatas.

- Kurangnya sistem informasi dalam penggunaan teknologi pada bagian *inventory*
Pencatatan pada bagian *inventory* di perusahaan masih terbatas karena terdapat beberapa alat elektronik seperti computer yang masih tidak digunakan dengan baik. Dimana sebagian besar *inventory* masih menerapkan cara manual dan terlihat kurang efektif.

- Strategi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan *mouth to mouth*

Sebelumnya strategi perusahaan yang hanya berfokus pada salah satu cara saja dapat menjadi kelemahan, dimana strategi perusahaan yang dilakukan cenderung

dengan *mouth to mouth*. Hal ini dikarenakan semakin berkembangnya teknologi dan daya saing bisnis yang mengharuskan perusahaan untuk lebih memberikan pendekatan yang baik terhadap strategi pemasaran di perusahaan.

- Pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan
Kelemahan perusahaan yang lainnya dapat diketahui dari pengembangan inovasinya yang masih berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan terlihat dari beberapa proyek yang masih memiliki kekurangan.
- Belum adanya sertifikasi ISO pada perusahaan
Sertifikasi ISO yang merupakan suatu standar yang bergerak ditaraf internasional dalam hal manajemen kualitas masih belum dimiliki oleh perusahaan. Dimana melihat dari proses manajemen yang berjalan di perusahaan sudah seharusnya perusahaan memiliki sertifikasi ISO.

3. *Opportunity* (peluang)

Terdapatnya peluang yang bisa saja berasal dari faktor lingkungan makro, mikro, maupun industri pada dasarnya memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan strateginya. Cakupan peluang yang terdapat pada perusahaan, yaitu:

- Pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan
Perusahaan yang memberikan layanan dengan kualitas yang terbaik memberikan peluang untuk mendapatkan pelanggan yang konsisten sebagai pengguna jasa di perusahaan.
- Menjalinkan kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra
Hubungan perusahaan dengan pelanggan dapat memberikan peluang untuk menambahkan mitra usaha dengan melakukan kerjasama sehingga perusahaan dapat meningkatkan strategi bisnisnya. Pelanggan merupakan salah satu aspek pencapaian keberhasilan perusahaan dengan pemasukan yang didapatkan berdasarkan penawaran industri jasa rental/sewa dan pekerjaan proyek
- Tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur
Peluang yang dapat muncul dari perkembangan kebutuhan pembangunan infrastruktur memberikan dampak bagi perusahaan dimana semakin banyaknya pengguna jasa di bidang tersebut atau semakin tingginya permintaan pasar.

- Semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan

Perkembangan metode penyampaian informasi yang semakin beragam memberikan peluang bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan strategi promosi perusahaan kedepannya.

- Perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan

Peluang yang dimiliki dimasa yang terus berkembang ini salah satunya adalah teknologi. Dimana perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan terkait *inventory* di perusahaan.

4. *Threat* (ancaman)

Faktor eksternal yang berikutnya, yaitu ancaman dimana ancaman yang bisa terjadi dapat mempengaruhi perkembangan strategi perusahaan. Beberapa ancaman yang dihadapi oleh PT. Sapta Mitra Abadi, yaitu sebagai berikut:

- Adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut
Tidak menutup kemungkinan setiap tahunnya terdapat penambahan perusahaan yang bergerak pada bidang industri jasa yang sama dengan perusahaan saat ini.
- Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek
Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran sangat menunjang jalannya proyek, dimana bahan bakar minyak ini merupakan salah satu faktor besar yang mempengaruhi berjalannya suatu proyek. Apabila terjadi inflasi bahan bakar minyak pada sebuah proyek maka perlu ada perubahan dalam kontrak yang telah disetujui mengingat perlu adanya peningkatan dalam faktor biaya produksi proyek.
- Terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut
Semakin luasnya cakupan pemasaran sama halnya dengan terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut. Maka dari itu perusahaan harus dapat memperhatikan faktor tersebut melihat persaingan yang bisa datang dari mana saja.
- Perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum

Dalam suatu perusahaan tidak menutup kemungkinan adanya strategi dalam menjalankan bisnisnya. Dimana sudah pasti perusahaan akan menjaga strategi internalnya yang bersifat tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum.

4.2.2 Faktor Internal dan Faktor Eksternal (IFAS dan EFAS)

Dalam pengolahan data dengan menggunakan metode SWOT terdapat dua penyelesaian hasil data yang terbagi menjadi IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*). Pengolahan data pada IFAS akan berisi faktor dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Sedangkan pada pengolahan data EFAS terdiri dari *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Pengambilan data berupa pembobotan nilai dan rating dari setiap faktor internal dan eksternal perusahaan yang dilakukan oleh *expert* melalui pengisian kuesioner. Pengumpulan dan pengolahan data pada tahap ini dilakukan selama 2 hari dengan waktu kerja 1 sampai 4 jam. Berikut merupakan proses pengolahan data yang didapatkan berdasarkan pengumpulan data di PT. Sapta Mitra Abadi.

1. IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Pengolahan data pada tahap ini dilakukan dengan mengetahui pembobotan, rating, dan *score* dari faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Pembobotan dilakukan dengan membandingkan satu faktor dengan faktor yang lainnya secara berkelanjutan hingga seluruh faktor selesai untuk dibandingkan. Pembobotan ini dilakukan oleh *expert* dengan ketentuan nilai 0 untuk faktor yang tidak penting dan 1 untuk faktor yang sangat penting (Subaktillah *et al.*, 2018). Berikut merupakan hasil pembobotan faktor internal yang dilakukan oleh *expert* di PT. Sapta Mitra Abadi.

Tabel 4. 1 Pembobotan IFAS

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	TR	Bobot
A	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	7	0,106	
B	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6	0,09	
C	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	7	0,106	
D	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	0,151	
E	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	0,151	
F	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	4	0,06	
G	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	3	0,045

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	TR	Bobot
H	0	1	1	1	0	1	1		1	1	1	1	9	0,136
I	1	0	0	0	0	0	0	0		1	0	1	3	0,045
J	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1	2	0,03
K	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1		1	5	0,075
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Total													66	1

Pengolahan data untuk mengetahui nilai bobot dari setiap perbandingan faktor-faktor internal dilakukan dengan cara membagi nilai TR dengan total nilai TR, contohnya pada faktor A, yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Bobot} &= \text{TR} / \text{Total TR} \\
 &= 7 / 66 \\
 &= 0,106
 \end{aligned}$$

Begitu pula seterusnya, hal ini berlaku pada seluruh faktor internal yang menjadi bagian dalam proses pembobotan ini.

Kemudian langkah berikutnya pada IFAS adalah penentuan rating faktor yang disesuaikan dengan nilai yang memberikan keterangan rating. Keterangan dari rating tersebut, yaitu nilai 1 untuk lemah, 2 untuk sedang, 3 untuk kuat, dan 4 untuk sangat kuat. Dimana keterangan rating tersebut digunakan pada faktor yang bernilai positif, yaitu *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang). Sedangkan pada faktor yang bernilai negatif, seperti *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) keterangan rating yang digunakan adalah sebaliknya, yaitu nilai 1 untuk sangat kuat, 2 untuk kuat, 3 untuk sedang, dan 4 untuk lemah (Muhammad, 2018). Sedangkan pengolahan data untuk mengetahui *score* faktor didapatkan dengan cara melakukan perkalian antara bobot dan rating pada setiap faktornya. Berikut ini merupakan hasil pengolahan data untuk IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) berdasarkan data yang diperoleh pada perusahaan.

Tabel 4. 2 *Score* Faktor Internal

Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
Kekuatan			

Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
Pendapatan perusahaan kuat dengan			
1 kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik	0,106	4	0,424
2 Kegiatan proses kerja yang berjalan dengan baik, sesuai dengan SOP yang berlaku	0,09	3	0,272
3 Kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik	0,106	3	0,318
4 Penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan	0,151	4	0,606
5 Hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas	0,151	3	0,454
6 Pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing	0,06	2	0,121
Total			2,196
Kelemahan			
1 Perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan	0,045	2	0,09
2 Kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya	0,136	2	0,272
3 Kurangnya sistem informasi dalam penggunaan teknologi pada bagian <i>inventory</i>	0,045	2	0,09
4 Strategi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan <i>mouth to mouth</i>	0,03	1	0,03
5 Pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan	0,075	2	0,151
6 Belum adanya sertifikasi ISO pada perusahaan	0	1	0
Total			0,636
S – W			1,56

Pengolahan data untuk mengetahui *score* faktor dilakukan dengan cara mengalikan bobot dengan rating, salah satu contohnya dilihat pada faktor kekuatan internal pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik. Faktor kekuatan ini memiliki bobot 0,106 dan nilai rating 4, kemudian untuk mengetahui nilai *score* nya dilakukan perkalian meliputi:

$$\begin{aligned}\text{Score} &= \text{bobot} \times \text{rating} \\ &= 0,106 \times 4 \\ &= 0,424\end{aligned}$$

Begitu pula seterusnya proses ini berlaku untuk seluruh faktor-faktor internal yang ada di perusahaan.

2. EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

Pada dasarnya pengolahan data yang dilakukan pada tahap ini sama dengan IFAS, dimana untuk mengetahui pembobotan, rating, dan *score*. Hanya saja yang membedakan adalah faktor yang dibahas, dimana EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) terdiri dari faktor eksternal perusahaan seperti *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Untuk mengetahui hasil pembobotan dilakukan perbandingan antara satu faktor dengan faktor yang lainnya secara berkelanjutan hingga mencakup seluruh faktor. Pembobotan ini dilakukan oleh *expert* dengan ketentuan nilai 0 untuk faktor yang tidak penting dan 1 untuk faktor yang sangat penting (Subaktilah *et al.*, 2018). Berikut merupakan hasil pembobotan faktor eksternal yang dilakukan oleh *expert* di PT. Sapta Mitra Abadi.

Tabel 4. 3 Pembobotan EFAS

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	TR	Bobot
A		0	1	1	1	1	1	1	1	7	0,194
B	1		1	1	1	1	1	1	0	7	0,194
C	0	0		1	1	0	1	0	0	3	0,083
D	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	1		0	0	0	0	1	0,027
F	0	0	1	1	1		1	0	0	4	0,111
G	0	0	0	1	1	0		0	0	2	0,056
H	0	0	1	1	1	1	1		1	6	0,167
I	0	1	1	1	1	1	1	0		6	0,167
Total										36	1

Pengolahan data untuk mengetahui nilai bobot dari setiap perbandingan faktor-faktor eksternal dilakukan dengan cara membagi nilai TR dengan total nilai TR, contohnya pada faktor A, yaitu:

$$\begin{aligned}\text{Bobot} &= \text{TR} / \text{Total TR} \\ &= 7 / 36 \\ &= 0,194\end{aligned}$$

Begitu pula seterusnya, hal ini berlaku pada seluruh faktor eksternal yang menjadi bagian dalam proses pembobotan ini.

Kemudian langkah berikutnya pada EFAS adalah penentuan rating faktor disesuaikan dengan nilai yang memberikan keterangan rating. Keterangan dari rating tersebut, yaitu nilai 1 untuk lemah, 2 untuk sedang, 3 untuk kuat, dan 4 untuk sangat kuat. Dimana keterangan rating tersebut digunakan pada faktor yang bernilai positif, yaitu *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang). Sedangkan pada faktor yang bernilai negatif, seperti *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) keterangan rating yang digunakan adalah sebaliknya, yaitu nilai 1 untuk sangat kuat, 2 untuk kuat, 3 untuk sedang, dan 4 untuk lemah (Muhammad, 2018) Sedangkan pengolahan data untuk mengetahui *score* faktor didapatkan dengan cara melakukan perkalian antara bobot dan rating pada setiap faktornya. Berikut merupakan hasil pengolahan data untuk IFAS EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) berdasarkan data yang diperoleh pada perusahaan.

Tabel 4. 4 *Score* Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Score
Peluang			
1 Pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan	0,194	4	0,778
2 Menjalinkan kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra	0,194	3	0,583
3 Tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur	0,083	3	0,25

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Score
Semakin berkembangnya metode			
4 penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan	0	3	0
5 Perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan	0,027	2	0,055
Total			1,667
Ancaman			
1 Adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut	0,111	2	0,222
2 Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek	0,055	1	0,055
3 Terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut	0,166	3	0,5
4 Perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum	0,166	2	0,333
Total			1,111
O - T			0,555

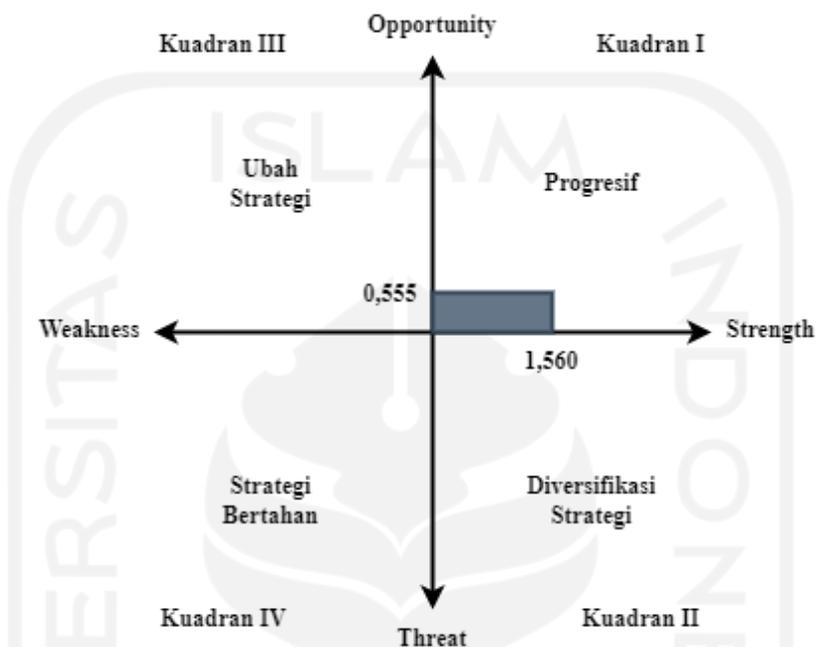
Pengolahan data untuk mengetahui *score* faktor dilakukan dengan cara mengalikan bobot dengan rating, salah satu contohnya dilihat pada faktor peluang eksternal, yaitu pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Faktor peluang ini memiliki bobot 0,106 dan nilai rating 4, kemudian untuk mengetahui nilai *score* nya dilakukan perkalian meliputi:

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= \text{bobot} \times \text{rating} \\
 &= 0,194 \times 4 \\
 &= 0,778
 \end{aligned}$$

Begitu pula seterusnya proses ini berlaku untuk seluruh faktor-faktor eksternal yang ada di perusahaan.

4.2.3 Diagram SWOT

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, berikut ini merupakan hasil diagram SWOT PT. Sapta Mitra Abadi.



Gambar 4. 2 Tabel SWOT PT. Sapta Mitra Abadi

Diagram SWOT diketahui berdasarkan perhitungan dari IFAS, tepatnya dengan cara mengetahui selisih antara total *score* faktor *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang dimana hasilnya akan menjadi koordinat sumbu X dengan nilai sebesar 1,560 yang dapat dilihat pada Tabel 4.2. Sedangkan pada perhitungan EFAS tepatnya pada selisih antara total *score* faktor *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan koordinat untuk sumbu Y dengan nilai sebesar 0,555 yang dapat dilihat pada tabel 4.4. Pada diagram SWOT diatas menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi kuadran 1 dimana hasil ini menunjukkan perusahaan berada pada posisi yang baik dengan artian kuat dan berpeluang sehingga perusahaan perlu menerapkan strategi progresif, yaitu dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki maka kedepannya perusahaan dapat terus menjalankan serta mengembangkan bisnisnya (*Growth oriented strategy*).

4.2.4 Matriks SWOT

Berdasarkan faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan yang telah diketahui dari pengumpulan data sebelumnya. Terdapat 4 bagian alternatif strategi yang terdiri dari strategi S-O (*strength-opportunity*), strategi S-T (*strength-threat*), strategi W-O (*weakness-opportunity*), dan strategi W-T (*weakness-threat*). Pada awalnya penyusunan alternatif strategi dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan referensi beberapa penitilian terdahulu yang relevan, seperti salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Ifas *et al.*, 2020). Kemudian hasil dari perumusannya akan disampaikan secara langsung kepada *expert* yaitu Pak Hari sebagai kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional) kemudian dari Beliau menyampaikan kepada pimpinan perusahaan. Selanjutnya dilakukan tahap validasi atau menunjukkan alternatif-alternatif strategi tersebut telah sesuai untuk meningkatkan, memanfaatkan, maupun meminimalkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Sehingga memberikan strategi terbaik yang dapat diterapkan pada perusahaan. Maka dari itu berikut ini merupakan matriks SWOT yang menunjukkan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

Tabel 4. 5 Matriks SWOT PT. Sapta Mitra Abadi

	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik (S1) 2. Memperhatikan media untuk promosi guna meningkatkan pengguna jasa perusahaan (S2) 3. Kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik (S3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan (W1) 2. Kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya (W2)

EFAS

- | | |
|--|---|
| <p>4. Penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan (S4)</p> <p>5. Hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas (S5)</p> <p>6. Pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing (S6)</p> | <p>3. Kurangnya sistem informasi dalam penggunaan teknologi pada bagian <i>inventory</i> (W3)</p> <p>4. Startegi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan <i>mouth to mouth</i> (W4)</p> <p>5. Pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan (W5)</p> <p>6. Belum adanya sertifikasi ISO pada perusahaan (W6)</p> |
|--|---|

OPPORTUNITIES (O)

1. Pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (O1)
2. Menjalin kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra (O2)
3. Tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam

STRATEGI S-O

1. Menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan
2. Memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi
3. Menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam pendataan *inventory*

STRATEGI W-O

1. Kedepannya perlu dilakukan perbaikan pada divisi yang *performancenya* kurang baik
2. Rekrutmet karyawan atau tenaga ahli yang berpengalaman sebagai bagian dari organisasi perusahaan
3. Memperhatikan perkembangan inovasi yang dapat menungjang jalannya proyek dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia

- | | | |
|--|--|---|
| <p>masa perkembangan infrastruktur (O3)</p> <p>4. Semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan (O4)</p> <p>5. Perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan (O5)</p> | <p>4. Penambahan tenaga kerja untuk memaksimalkan proyek yang mempengaruhi pendapatan perusahaan</p> <p>5. Memperhatikan SOP kerja untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan proyek</p> | <p>4. Mendaftarkan sertifikasi ISO untuk perusahaan sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan</p> |
|--|--|---|

THREAT (T)

1. Adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1)
2. Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek (T2)
3. Terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3)

STRATEGI S-T

1. Penyelesain proyek yang sesuai dengan kontrak kesepakatan pengguna jasa perusahaan untuk menstabilkan pendapatan perusahaan
2. Memanfaatkan perputaran pendapatan guna meningkatkan strategi dalam penetapan modal pelaksanaan proyek
3. Memberikan pelatihan kerja yang teratur kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan tenaga kerja

STRATEGI W-T

1. Membuat website perusahaan secara resmi agar dapat lebih dimanfaatkan dalam proses penyampaian informasi
2. Penambahan jumlah karyawan dalam perusahaan yang sesuai dengan bidangnya
3. Mengoptimalkan employer branding untuk dapat bersaing dengan pihak perusahaan lain dibidang yang sama

- | | | |
|--|--|--|
| 4. Perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4) | 4. Berinovasi dalam strategi perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibidang industri tersebut | 4. Memanfaatkan teknologi dalam melakukan pendataan <i>inventory</i> perusahaan sehingga dapat tersusun dengan baik |
| | 5. Memperhatikan inflasi atau perubahan harga yang dapat mempengaruhi jalannya suatu proyek | 5. Menghadapi persaingan dengan mencari pasar yang berpotensi lebih luas dan tetap meningkatkan <i>market share</i> saat ini |
| | 6. Mempererat hubungan dengan pengguna layanan jasa perusahaan sebelumnya | |
-



4.3 Mendesain Sasaran Strategi dan *Key Performance Indicator* (KPI) Menggunakan *Balanced Scorecard*

4.3.1 Hasil Alternatif Strategi dan Sumber Strategi

Selanjutnya setelah adanya alternatif-alternatif strategi yang terbentuk maka pengolahan data bisa dilanjutkan untuk melihat penjelasan lebih rinci terkait hasil alternatif strategi dan sumber strateginya yang menjadi acuan untuk terbentuknya sasaran strategi sesuai dengan perspektif *balanced scorecard*. Berikut ini merupakan hasil alternatif strategi dan sumber strategi yang sebelumnya telah dibahas pada Tabel 4.5 pengolahan matriks SWOT. Pemilihan alternatif strategi ini berdasarkan acuan dari setiap faktor internal dan eksternal yang ada di perusahaan serta pengembangan dari data-data terdahulu salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Ifas *et al.*, 2020). Pada awalnya penyusunan alternatif strategi dilakukan oleh peneliti kemudian disampaikan secara langsung kepada *expert* yaitu Pak Hari sebagai kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional) kemudian dari Beliau menyampaikan kepada pimpinan perusahaan. Kemudian dilakukan tahap validasi sehingga penelitian dapat dilanjutkan dan dapat disimpulkan bahwa alternatif-alternatif strategi tersebut telah sesuai dengan kondisi dari faktor internal dan eksternal yang ada di perusahaan. Sumber faktor yang mempengaruhi terbentuknya alternatif strategi untuk perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik (S1) dan hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas (S5). Serta berdasarkan faktor peluang, yaitu pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (O1), menjalin kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra (O2), dan tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur (O3).
2. Memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu memperhatikan media untuk promosi guna meningkatkan pengguna jasa

- perusahaan (S2) serta faktor peluang, yaitu semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan (O4).
3. Menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam pendataan *inventory*. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik (S3) dan penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan (S4). Serta faktor peluang perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan (O5).
 4. Penambahan tenaga kerja untuk memaksimalkan proyek yang mempengaruhi pendapatan perusahaan. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik (S1) dan faktor peluang, yaitu tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur (O3).
 5. Memperhatikan SOP kerja untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan proyek. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing (S6) dan faktor peluang, yaitu tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur (O3).
 6. Penyelesaian proyek yang sesuai dengan kontrak kesepakatan pengguna jasa perusahaan untuk menstabilkan pendapatan perusahaan. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik (S1) dan hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas (S5). Serta faktor ancaman, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1) dan terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3).
 7. Memanfaatkan perputaran pendapatan guna meningkatkan strategi dalam penetapan modal pelaksanaan proyek. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik (S1) dan faktor ancaman, yaitu perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
 8. Memberikan pelatihan kerja yang teratur kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan tenaga kerja. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor

kekuatan, yaitu pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing (S6). Serta faktor ancaman, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1) dan terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3).

9. Berinovasi dalam strategi perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibidang industri tersebut. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu memperhatikan media untuk promosi guna meningkatkan pengguna jasa perusahaan (S2), kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik (S3), dan penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan (S4). Serta faktor ancaman, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1), terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3), dan perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
10. Memperhatikan inflasi atau perubahan harga yang dapat mempengaruhi jalannya suatu proyek. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan (S4) dan faktor ancaman, yaitu Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek (T2).
11. Mempererat hubungan dengan pengguna layanan jasa perusahaan sebelumnya. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kekuatan, yaitu hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas (S5). Serta faktor ancaman, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1), terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3), dan perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
12. Kedepannya perlu dilakukan perbaikan pada divisi yang *performancenya* kurang baik. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan (W1) dan kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya (W2). Serta faktor peluang, yaitu tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur (O3), semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari

- perusahaan (O4), dan perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan (O5).
13. Memperhatikan perkembangan inovasi yang dapat menunjang jalannya proyek dan memberikan kepuasan pada pengguna industri jasa perusahaan. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan (W1) dan kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya (W2). Serta faktor peluang, yaitu tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur (O3), semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan (O4), dan perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan (O5).
 14. Memperhatikan perkembangan inovasi yang dapat menunjang jalannya proyek dan memberikan kepuasan pada pengguna industri jasa perusahaan. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan (W5). Serta faktor peluang, yaitu pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (O1), semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan (O4), dan perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan (O5).
 15. Mendaftarkan sertifikasi ISO untuk perusahaan sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu belum adanya sertifikasi ISO pada perusahaan (W6). Serta faktor peluang, yaitu pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (O1), menjalin kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra (O2), dan tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur (O3).
 16. Membuat website perusahaan secara resmi agar dapat lebih dimanfaatkan dalam proses penyampaian informasi. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu strategi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan *mouth-to-mouth* (W4) dan pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan (W5). Serta faktor ancaman, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1), terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut

- (T3), dan perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
17. Penambahan jumlah karyawan dalam perusahaan yang sesuai dengan bidangnya. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan (W1). Serta faktor ancaman, yaitu terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3), dan perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
 18. Mengoptimalkan *employer branding* untuk dapat bersaing dengan pihak perusahaan lain dibidang yang sama. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya (W2). Serta faktor ancaman, yaitu terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3), dan perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
 19. Memanfaatkan teknologi dalam melakukan pendataan *inventory* perusahaan sehingga dapat tersusun dengan baik. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu kurangnya sistem informasi dalam penggunaan teknologi pada bagian *inventory* (W3) dan pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan (W5). Serta faktor ancaman, yaitu perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum (T4).
 20. Menghadapi persaingan dengan mencari pasar yang berpotensi lebih luas dan tetap meningkatkan *market share* saat ini. Alternatif strategi ini terbentuk berdasarkan faktor kelemahan, yaitu startegi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan *Mouth to mouth* (W4) dan pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan (W5). Serta faktor ancaman, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut (T1), inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek (T2), dan terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut (T3).

Tabel 4. 6 Hasil dan Rumusan Sasaran Strategi

No	Alternatif Strategi	Jenis	Sumber Strategi
1	Menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan		S1, S5, O1, O2, dan O3
2	Memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi		S2 dan O4
3	Menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam pendataan <i>inventory</i>	S-O	S3, S4, dan O5
4	Penambahan tenaga kerja untuk memaksimalkan proyek yang mempengaruhi pendapatan perusahaan		S1 dan O3
5	Memperhatikan SOP kerja untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan proyek		S6 dan O3
6	Penyelesaian proyek yang sesuai dengan kontrak kesepakatan pengguna jasa perusahaan untuk menstabilkan pendapatan perusahaan		S1, S5, T1, dan T3
7	Memanfaatkan perputaran pendapatan guna meningkatkan strategi dalam penetapan modal pelaksanaan proyek	S-T	S1 dan T4
8	Memberikan pelatihan kerja yang teratur kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan tenaga kerja		S6, T1, dan T3
9	Berinovasi dalam strategi perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibidang industri tersebut		S2, S3, S4, T1, T3, dan T4

No	Alternatif Strategi	Jenis	Sumber Strategi
10	Memperhatikan inflasi atau perubahan harga yang dapat mempengaruhi jalannya suatu proyek		S4 dan T2
11	Mempererat hubungan dengan pengguna layanan jasa perusahaan sebelumnya		S5, T1, T3, dan T4
12	Kedepannya perlu dilakukan perbaikan pada divisi yang <i>performancenya</i> kurang baik		W1, W2, O3, O4, dan O5
13	Rekrutmen karyawan atau tenaga ahli yang berpengalaman sebagai bagian dari organisasi perusahaan		W1, W2, O3, O4, dan O5
14	Memperhatikan perkembangan inovasi yang dapat menunjang jalannya proyek dan memberikan kepuasan pada pengguna industri jasa perusahaan	W-O	W5, O1, O4, dan O5
15	Mendaftarkan sertifikasi ISO untuk perusahaan sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan		W6, O1, O2, dan O3
16	Membuat website perusahaan secara resmi agar dapat lebih dimanfaatkan dalam proses penyampaian informasi		W4, W5, T1, T3, dan T4
17	Penambahan jumlah karyawan dalam perusahaan yang sesuai dengan bidangnya		W1, T3, dan T4
18	Mengoptimalkan <i>employer branding</i> untuk dapat bersaing dengan pihak perusahaan lain dibidang yang sama	W-T	W2, T3, dan T4
19	Memanfaatkan teknologi dalam melakukan pendataan <i>inventory</i> perusahaan sehingga dapat tersusun dengan baik		W3, W5, dan T4

No	Alternatif Strategi	Jenis	Sumber Strategi
20	Menghadapi persaingan dengan mencari pasar yang berpotensi lebih luas dan tetap meningkatkan <i>market share</i> saat ini		W4, W5, T1, T2, dan T3

4.3.2 Sasaran Strategi

Dalam hasil pengolahan data dari Tabel 4.6 alternatif strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Berikut ini merupakan sasaran strategi yang disesuaikan dengan masing-masing perspektif *balanced scorecard*. Pada awalnya penyusunan sasaran strategi dilakukan oleh peneliti terlebih dahulu dengan menggunakan beberapa data dari hasil wawancara *expert* dan penelitian terdahulu dimana salah satunya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari, Fahmi and Nurmalina, 2017). Kemudian hasilnya disampaikan secara langsung kepada *expert* yaitu Pak Hari sebagai kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional) kemudian dari Beliau menyampaikan kepada pimpinan perusahaan. Kemudian dilakukan tahap validasi dari pimpinan menyampaikan kepada *expert* lalu disampaikan kepada peneliti. Pengambilan dan pengolahan data pada bagian ini memerlukan waktu 3 hari dengan rentang waktu 1 sampai 4 jam di setiap pertemuan dengan pihak perusahaan. Proses pemvalidasian dilakukan dengan cara menyerahkan berkas secara langsung terkait hasil pengolahan data dan diikuti dengan penjelasan secara lisan. *Balanced scorecard* terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam menentukan pengukuran kinerja perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi.

Dalam menentukan sasaran strategi perusahaan acuan yang digunakan adalah hasil wawancara dan penelitian terdahulu serta kesesuaian dengan kondisi dari perusahaan itu sendiri. Perspektif finansial secara umum membahas terkait kondisi keuangan perusahaan seperti sumber penghasilan yang dimiliki oleh perusahaan. Perspektif pelanggan mencakup kepuasan dari pelanggan serta pada umumnya juga membahas terkait kerjasama yang memungkinkan untuk dilakukan. Perspektif proses bisnis internal membahas terkait hal-hal yang berhubungan dengan sistem bisnis di perusahaan, seperti sistem manajemennya, sistem pemasarannya, serta inovasi yang data meningkatkan

proses bisnis internal perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan membahas tentang karyawan di perusahaan itu sendiri, seperti tingkatan kepuasan kerja karyawan, persentase produktivitasnya, serta banyaknya pelatihan yang didapatkan oleh karyawan. Berikut ini merupakan sasaran strategi perusahaan beserta penjelasan terkait sumber strateginya, yaitu:

1. Sasaran strategi perspektif finansial, yaitu peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi. Sumber strateginya, yaitu menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan (1), memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi (2). Selain itu juga menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam pendataan *inventory* (3), penyelesaian proyek yang sesuai dengan kontrak kesepakatan pengguna jasa perusahaan untuk menstabilkan pendapatan perusahaan (6), memanfaatkan perputaran pendapatan guna meningkatkan strategi dalam penetapan modal pelaksanaan proyek (7), dan memperhatikan inflasi atau perubahan harga yang dapat mempengaruhi jalannya suatu proyek (10).
2. Sasaran strategi perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi. Sumber strateginya, yaitu memperhatikan perkembangan inovasi yang dapat menunjang jalannya proyek dan memberikan kepuasan pada pengguna industri jasa perusahaan (14), mendaftarkan sertifikasi ISO untuk perusahaan sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan (15), serta menghadapi persaingan dengan mencari pasar yang berpotensi lebih luas dan tetap meningkatkan *market share* saat ini (20). Selain itu sasaran strategi perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan dengan sumber strategi menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan (1) dan mempererat hubungan dengan pengguna layanan jasa perusahaan sebelumnya (11).
3. Sasaran strategi perspektif proses bisnis internal, yaitu peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan. Sumber strateginya, yaitu memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi (2), membuat website perusahaan secara resmi agar dapat lebih dimanfaatkan dalam proses penyampaian informasi (16), mengoptimalkan *employer branding* untuk dapat bersaing dengan pihak perusahaan lain dibidang yang sama (18), serta

menghadapi persaingan dengan mencari pasar yang berpotensi lebih luas dan tetap meningkatkan *market share* saat ini (20). Sasaran strategi perspektif proses bisnis internal yang kedua, yaitu meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi. Sumber strateginya, yaitu menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam pendataan *inventory* (3), penyelesaian proyek yang sesuai dengan kontrak kesepakatan pengguna jasa perusahaan untuk menstabilkan pendapatan perusahaan (6), serta memanfaatkan teknologi dalam melakukan pendataan *inventory* perusahaan sehingga dapat tersusun dengan baik (19). Sasaran strategi perspektif proses bisnis internal yang ketiga, yaitu inovasi pada bidang usaha perusahaan dengan sumber strategi berinovasi dalam strategi perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibidang industri tersebut (9).

4. Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi. Sumber strateginya, yaitu penambahan tenaga kerja untuk memaksimalkan proyek yang mempengaruhi pendapatan perusahaan (4) dan memberikan pelatihan kerja yang teratur kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan tenaga kerja (8). Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang lainnya, yaitu meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi. Sumber strateginya, yaitu memperhatikan SOP kerja untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan proyek (5) dan kedepannya perlu dilakukan perbaikan pada divisi yang *performancenya* kurang baik (12).

Tabel 4. 7 Sasaran Strategi *Balanced Scorecard*

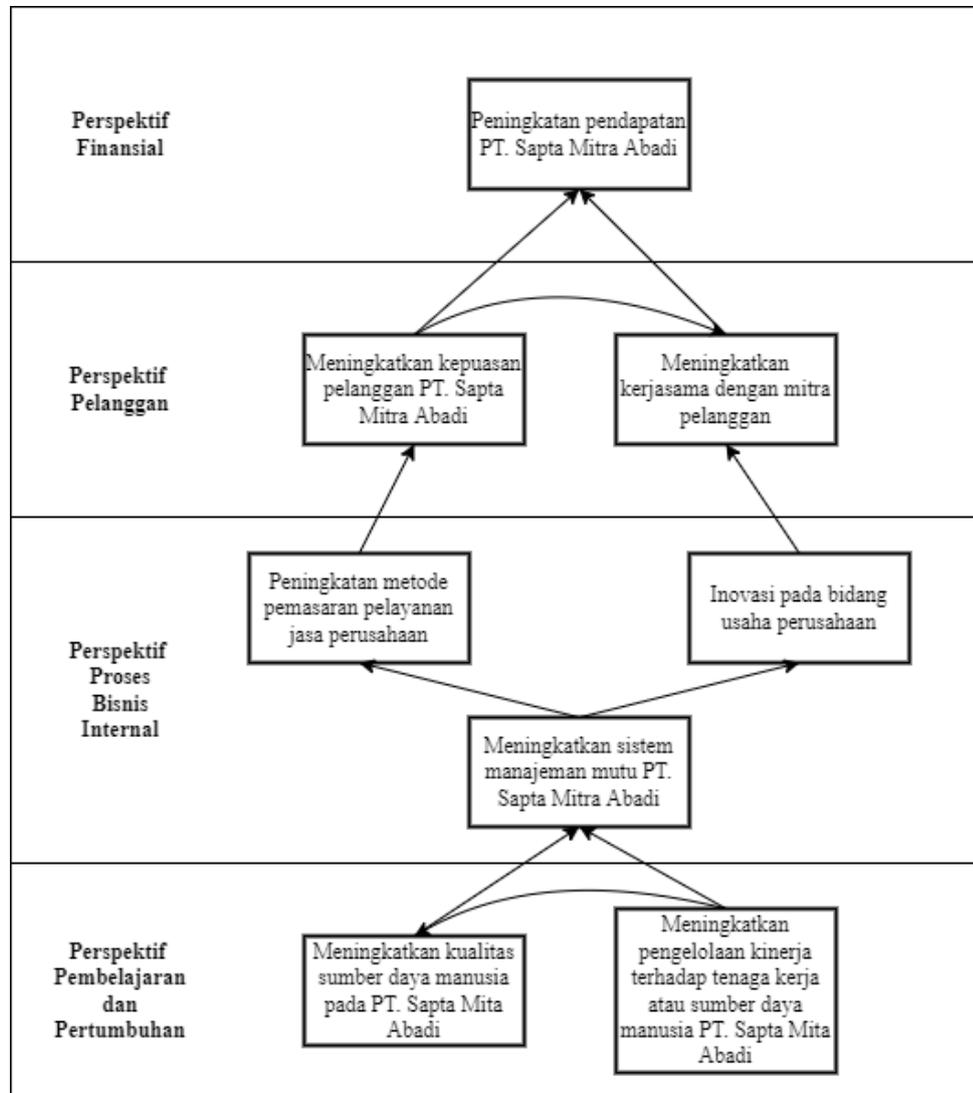
Perspektif			
<i>Balanced</i>	No	Sasaran Strategi	Sumber Strategi
<i>Scorecard</i>			
Perspektif Finansial	1	Peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi	Strategi No. 1, 2, 3, 6, 7, dan 10
Perspektif Pelanggan	2	Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi	Strategi No. 14, 15, dan 20
	3	Meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan	Strategi No. 1 dan 11

Perspektif			
<i>Balanced Scorecard</i>	No	Sasaran Strategi	Sumber Strategi
Perspektif Proses Bisnis Internal	4	Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	Strategi No. 2, 16, 18, dan 20
Internal	5	Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi	Strategi No. 3, 6, dan 19
	6	Inovasi pada bidang usaha perusahaan	Strategi No. 9
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	7	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi	Strategi No. 4 dan 8
	8	Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	Strategi No. 5 dan 12

4.3.3 Peta Strategi

Metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana dalam perumusannya terbagi berdasarkan beberapa sasaran strategi yang saling berhubungan berdasarkan penjelasan atau gambaran yang dapat diketahui melalui peta strategi. Pada setiap tahapan hasil pengolahan data pada penelitian ini sebelumnya telah divalidasi oleh pihak perusahaan. Dengan proses penyampaian hasil pengolahan data secara langsung kepada *expert* yaitu Pak Hari sebagai kepala divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional) kemudian dari Beliau menyampaikan kepada pimpinan perusahaan. Perumusan peta strategi berdasarkan hasil pengolahan data sasaran strategi yang ada di perusahaan pada Tabel 4.7 terdiri dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kedua sasaran strateginya saling berhubungan, begitu pula dengan sasaran strategi dari perspektif proses bisnis internal. Ketiga sasaran strategi perspektif proses bisnis internal memiliki hubungan satu sama lainnya. Kemudian pada perspektif pelanggan juga terdapat hubungan pada setiap sasaran strateginya begitu pula dengan sasaran strategi dari perspektif finansial perusahaan.

Berikut ini merupakan gambaran peta strategi perspektif *balanced scorecard* di perusahaan.



Gambar 4. 3 Peta Strategi dari PT. Sapta Mitra Abadi

4.3.4 Penentuan *Key Performance Indicator (KPI) Balanced Scorecard*

Key Performance Indicators (KPI) sendiri diketahui sebagai suatu alat pengukur yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan data yang sesuai dengan tujuan perusahaan atau sesuai dengan pandangan dan kebutuhan dari perusahaan. Proses perumusan KPI ini dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pendekatan-pendekatan dari penelitian terdahulu termasuk penentuan apa saja dan berapa banyaknya jumlah KPI yang ada pada setiap perspektif *balanced scorecard*-nya. Salah satu penelitian terdahulu yang digunakan

sebagai referensi, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari, Fahmi and Nurmalina, 2017). Dimana penelitian ini masih sesuai terhadap data yang telah diperoleh dari perusahaan sesuai dengan Tabel 4.7. Kemudian dilanjutkan dengan penyampaian secara langsung terkait hasil pengolahan data kepada *expert* kemudian dari *expert* akan menyampaikan kembali kepada pimpinan perusahaan. Selanjutnya dilakukan validasi atau dapat dikatakan KPI ini sudah sesuai dengan ketentuan atau hal-hal yang diinginkan oleh perusahaan. Berikut ini merupakan *key performance indicator* yang telah divalidasi oleh pihak perusahaan berdasarkan sasaran strategi dari perspektif *balanced scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 4. 8 KPI Pengukuran Kinerja PT. Sapta Mitra Abadi

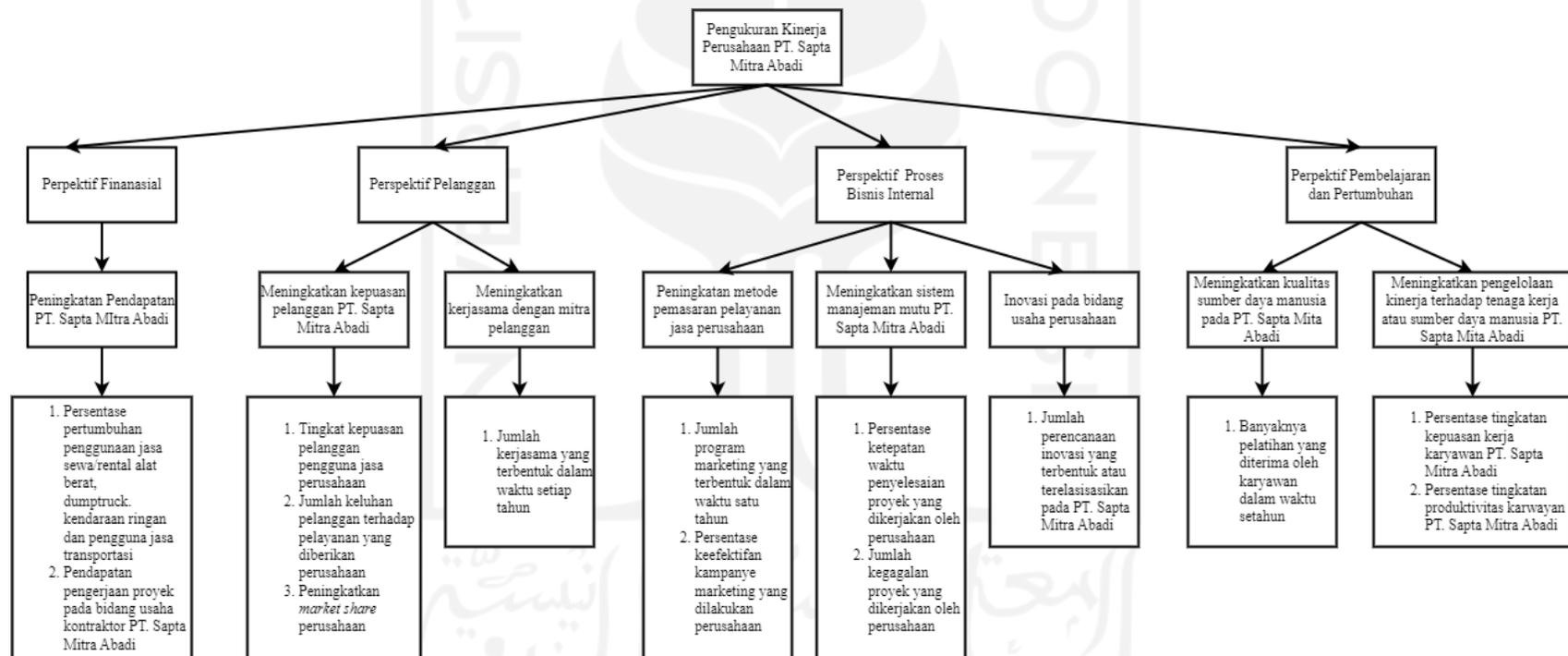
Perspektif		
<i>Balanced Scorecard</i>	Sasaran Strategi	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>
Perspektif Finansial	Peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, <i>dumpruck</i> , kendaraan ringan dan pengguna jasa transportasi Pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi	Tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan Jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan
	Meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan	Peningkatan <i>market share</i> perusahaan Jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun
		Jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun

Perspektif		
<i>Balanced Scorecard</i>	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators (KPI)
	Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	Persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan Jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan
	Inovasi pada bidang usaha perusahaan	Jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasikan pada PT. Sapta Mitra Abadi
	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi	Banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi Persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi

4.4 Menentukan Nilai Prioritas Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

4.4.1 Struktur Hirarki

Berikut ini merupakan susunan terkait struktur hirarki berdasarkan hasil pengolahan data yang dapat dilihat pada Tabel 4.8. Data yang diperoleh akan akan diolah berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).



Gambar 4. 4 Struktur Hirarki Analisis AHP

Keterangan terkait struktur hierarki diatas, yaitu kriteria dalam penelitian ini adalah perspektif *balanced scorecard*. Kemudian sub kriteria adalah sasaran strategi serta alternatif dalam penelitian ini adalah *key performance indicator* (KPI).

4.4.2 Hasil Pembobotan Menggunakan Pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan metode pengambilan keputusan, yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa terdapat 9 (Sembilan) perbandingan berpasangan. Sebelumnya pembobotan ini telah dilakukan oleh *expert* dengan cara melakukan pengisian kuesioner dengan ketentuan nilai 1 untuk perbandingan sama penting, 3 untuk sedikit lebih penting, 5 untuk lebih penting, 7 untuk sangat penting, 9 untuk mutlak sangat penting, dan nilai 2,4,6 dan 8 dengan keterangan dua nilai pertimbangan berdekatan. Selain itu suatu matriks perbandingan berpasangan dianggap konsisten (dibuat dengan baik) apabila *Consistency Ratio* (CR) < 1 begitu pula dengan sebaliknya. Berikut ini merupakan hasil dari pengolahan menggunakan *software super decisions* berdasarkan pembobotan yang telah diberikan sesuai dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan Perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 4. 9 Hasil Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

	Keterangan	Bobot
Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Finansial	0,16
	Perspektif Pelanggan	0,25
	Perspektif Proses Bisnis Internal	0,33
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,24
<i>Consistency Ratio</i> (CR)		0,093

Pada tabel berikut diketahui bahwa perspektif finansial memiliki bobot sebesar 0,16 kemudian perspektif pelanggan memiliki bobot 0,25 sedangkan perspektif proses bisnis internal memiliki nilai bobot tertinggi yaitu 0,33 serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,24. Selain itu nilai *consistency ratio* yang

menunjukkan angka sebesar 0,093 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

2. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan

Tabel 4. 10 Hasil Pembobotan Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan

	Keterangan	Bobot
Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi	0,16
	Meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan	0,83
<i>Consistency Ratio (CR)</i>		0,00

Pembobotan yang dilakukan pada sasaran strategi perspektif finansial menunjukkan bahwa sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi memiliki bobot 0,16 yang lebih kecil dibandingkan dengan sasaran strategi meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan dengan nilai bobot sebesar 0,83. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,00 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

3. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4. 11 Hasil Pembobotan Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

	Keterangan	Bobot
Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	0,27
	Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi	0,09
	Inovasi pada bidang usaha perusahaan	0,62
<i>Consistency Ratio (CR)</i>		0,082

Berikut menunjukkan hasil pembobotan pada sasaran strategi perspektif proses bisnis internal. Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan memiliki bobot 0,27 kemudian sasaran strategi meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta

Mitra Abadi dengan bobot 0,09 dan sasaran strategi inovasi pada bidang usaha perusahaan memiliki bobot tertinggi dengan nilai sebesar 0,62. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,082 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

4. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4. 12 Hasil Pembobotan Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Keterangan	Bobot
Sasaran Strategi	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi	0,87
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	0,12
<i>Consistency Ratio (CR)</i>		0,00

Hasil pembobotan perbandingan antara sasaran strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi memiliki nilai yang lebih besar yaitu 0,87 dibandingkan dengan meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi yang memiliki bobot 0,12. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,00 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

5. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Peningkatan Pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi

Tabel 4. 13 Hasil Pembobotan KPI Peningkatan Pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi

	Keterangan	Bobot
KPI dari peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck, kendaraan ringan, dan pengguna jasa transportasi	0,50

Keterangan	Bobot
Pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi	0,50
<i>Consistency Ratio (CR)</i>	0,00

Perbandingan antara persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck, kendaraan ringan, dan pengguna jasa transportasi menunjukkan nilai bobot yang sama besar dengan hasil penilaian pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi, yaitu sebesar 0,50. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,00 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

6. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi

Tabel 4. 14 Hasil Pembobotan KPI Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi

Keterangan	Bobot
Tingkat kepuasan pelanggan pengguna KPI dari meningkatkan jasa perusahaan	0,07
Jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi	0,35
Peningkatan market share perusahaan	0,56
<i>Consistency Ratio (CR)</i>	0,051

Berikut ini berdasarkan hasil penilaian pembobotan terhadap KPI tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan menunjukkan hasil nilai bobot sebesar 0,07 kemudian pada jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan memiliki bobot 0,35 dan peningkatan market share perusahaan memiliki nilai bobot tertinggi, yaitu sebesar 0,56. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,051 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

7. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan

Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan KPI Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan

	Keterangan	Bobot
KPI dari peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	Jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun	0,87
	Persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan	0,12
<i>Consistency Ratio (CR)</i>		0,00

Berdasarkan pembobotan yang telah dilakukan, diketahui bahwa jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun memiliki nilai bobot yang lebih besar, yaitu 0,87 dibandingkan dengan persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan yang memiliki bobot 0,12. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,00 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

8. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi

Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan KPI Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi

	Keterangan	Bobot
KPI dari meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan	0,90
	Jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan	0,10
<i>Consistency Ratio (CR)</i>		0,00

Pada perbandingan berpasangan ini dilakukan pembobotan terhadap KPI persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan dengan nilai bobot sebesar 0,90 dimana KPI ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan KPI jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan yang

memiliki nilai bobot sebesar 0,10. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,00 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

9. Hasil Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi

Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan KPI Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi

Keterangan		Bobot
KPI dari meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi	0,12
	Persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi	0,87
<i>Consistency Ratio (CR)</i>		0,00

Perbandingan antara Persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi menunjukkan nilai bobot yang lebih kecil, yaitu 0,12 dibandingkan dengan hasil penilaian bobot persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi, yaitu sebesar 0,87. Selain itu nilai *consistency ratio* yang menunjukkan angka sebesar 0,00 memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

4.4.3 Hasil Keseluruhan Pembobotan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pengolahan data menggunakan metode *analytical hierarchy process* berikut ini merupakan hasil pembobotan perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan KPI, secara keseluruhan yaitu:

Tabel 4. 18 Hasil Keseluruhan Pembobotan

Keterangan		Bobot
Perspektif Balanced Scorecard	Perspektif Finansial	0,16
	Perspektif Pelanggan	0,25

	Keterangan	Bobot
	Perspektif Proses Bisnis Internal	0,33
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,24
Sasaran Strategi Perspektif Finansial	Peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi	1
Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi	0,16
	Meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan	0,83
Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	0,27
	Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi	0,09
	Inovasi pada bidang usaha perusahaan	0,62
Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi	0,87
	Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	0,12
KPI dari peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck. kendaraan ringan dan pengguna jasa transportasi	0,50
	Pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi	0,50
KPI dari meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi	Tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan	0,07
	Jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan	0,35
KPI dari meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan	Peningkatan market share perusahaan	0,56
	Jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun	1

	Keterangan	Bobot
KPI dari peningkatan metode pemasaran	Jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun	0,87
KPI dari pelayanan jasa perusahaan	Persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan	0,12
KPI dari meningkatkan sistem manajemen mutu	Persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan	0,90
PT. Sapta Mitra Abadi	Jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan	0,10
KPI dari inovasi pada bidang usaha perusahaan	Jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasikan pada PT. Sapta Mitra Abadi	1
KPI dari meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi	Banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun	1
KPI dari meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	Persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi	0,12
	Persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi	0,87

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian ini berisi pembahasan yang dilakukan berdasarkan hasil dan pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian tugas akhir ini sebelumnya. Pembahasan yang dilakukan meliputi beberapa bagian, seperti analisis metode SWOT, pembahasan terhadap perumusan sasaran strategis KPI metode *balanced scorecard*, serta analisis pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

5.1. Analisis Metode SWOT

5.1.1 Faktor Internal dan Eksternal

Bagian dari faktor internal dalam penelitian ini adalah *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) atau diketahui juga sebagai IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Data yang diperoleh sesuai dengan yang diperlukan, yaitu berasal dari observasi lapangan, wawancara *expert*, dan pengisian kuesioner oleh *expert*. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki faktor kekuatan meliputi pendapatan perusahaan yang kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik. Selain itu perusahaan menunjukkan kegiatan proses kerja yang berjalan dengan baik, sesuai dengan SOP yang berlaku. Tidak hanya itu perusahaan juga memiliki faktor kekuatan seperti kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik dan penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan. Faktor kekuatan perusahaan yang lainnya adalah memiliki hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas dan terdapatnya pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing. Sedangkan faktor kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian ini adalah adanya perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan. Selain itu perusahaan masih memiliki kelemahan terhadap kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya. Tidak hanya itu perusahaan masih memperlihatkan kurangnya sistem informasi

dalam penggunaan teknologi pada bagian *inventory* dan strategi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan *mouth to mouth*. Faktor kelemahan perusahaan yang lainnya adalah pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan dan belum adanya sertifikasi ISO pada perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa terdapat kuesioner yang diberikan kepada pihak perusahaan terkait pembobotan faktor internal dan pembobotan terhadap rating dari setiap faktor internalnya. Sehingga dapat diketahui *score* dari setiap faktor internal yang meliputi *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Total nilai *score* yang ditunjukkan pada faktor *strength* (kekuatan) adalah 2,196. Sedangkan total nilai *score* yang ditunjukkan pada faktor *weakness* (kelemahan) adalah 0,636 dimana kedua total *score* dari penelitian ini bernilai positif dan total *score* dan faktor *strength* (kekuatan) lebih besar dibandingkan dengan total nilai *score* pada faktor *weakness* (kelemahan).

Bagian dari faktor eksternal dalam penelitian ini adalah faktor *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) atau diketahui juga sebagai EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*). Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi diketahui bahwa terdapat faktor peluang, meliputi pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu adanya peluang perusahaan dalam menjalin kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra. Tidak hanya itu perusahaan juga memiliki faktor peluang pada tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur dan semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan. Faktor peluang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan adalah perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan. Sedangkan faktor ancaman yang terdapat pada perusahaan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, yaitu adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut. Selain itu inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek. Tidak hanya itu faktor ancaman yang lainnya adalah terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut dan perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan pada EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) diketahui bahwa terdapat pengisian kuesioner yang dilakukan oleh pihak terkait di perusahaan. Kuesioner ini meliputi pembobotan terhadap

masing-masing faktor eksternal dan pembobotan untuk menentukan nilai rating dari setiap faktor internalnya. Dari kedua hasil kuesioner tersebut maka akan diketahui nilai *score* dari setiap faktor internalnya. Dari pengolahan datanya penelitian ini memperlihatkan hasil total nilai *score* faktor *opportunity* (peluang), yaitu sebesar 1,666. Sedangkan total nilai *score* dari faktor *threat* (ancaman) adalah 1,111. Sehingga diketahui bahwa kedua total nilai *score* dari faktor eksternal perusahaan bernilai positif serta total nilai *score* faktor *opportunity* (peluang) lebih besar dibandingkan dengan total nilai *score* faktor *threat* (ancaman).

5.1.2 Diagram SWOT

Penggambaran dari hasil perhitungan pada IFAS dan EFAS dapat dilihat pada diagram SWOT penelitian ini dimana pengumpulan dan pengolahan data pada tahapan ini telah sesuai dengan yang dibutuhkan. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan maka diketahui bahwa perhitungan total *score* IFAS yang terdiri dari faktor *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan), yaitu sebesar 1,560 dimana nilai ini didapatkan dengan cara mengetahui selisih diantara kedua faktor internalnya. Nilai ini merupakan koordinat sumbu X yang digambarkan pada diagram SWOT pada penelitian ini. Kemudian hasil dari perhitungan EFAS yang terdiri dari faktor *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) menunjukkan total *score* sebesar 0,555 dimana nilai ini didapatkan dengan cara mencari selisih diantara kedua faktor eksternal. Nilai tersebut merupakan koordinat sumbu Y yang digambarkan pada penelitian ini sesuai dengan data yang diperoleh dari PT. Sapta Mitra Abadi.

Hasil dari diagram SWOT ini memperlihatkan bahwa perusahaan berada pada posisi kuadran 1. Posisi kuadran 1 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi yang baik. Dimana perusahaan memiliki kekuatan dan dapat berpeluang dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga strategi yang perlu diterapkan oleh perusahaan adalah strategi progresif, dimana untuk kedepannya perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi dapat terus menjalankan serta mengembangkan bisnisnya dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang dimilikinya. Strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan adalah strategi yang berfokus pada kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa strategi yang tetap dan dapat diterapkan, yaitu menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan,

memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi, menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, penambahan tenaga kerja untuk memaksimalkan proyek yang mempengaruhi pendapatan perusahaan, serta adalah memperhatikan SOP kerja untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan proyek.

5.1.3 Matriks SWOT

Bagian dari matriks SWOT terdiri dari beberapa alternatif strategi, yaitu strategi S-O (*strength-opportunity*), strategi S-T (*strength-threat*), strategi W-O (*weakness-opportunity*), dan strategi W-T (*weakness-threat*). Dalam melakukan penyusunan alternatif strategi peneliti seharusnya memiliki acuan terhadap hasil diagram SWOT yang memperlihatkan perlunya strategi progresif (kuadran I, *growth-oriented strategy*) untuk meningkatkan kekuatan dan pemanfaatan peluangnya, seperti yang terlihat pada Gambar 4.2. Namun pada penelitian ini belum dilakukan penyusunan alternatif strategi yang menggambarkan atau mengacu pada strategi progresif untuk perusahaan. Dari masing-masing alternatif strategi yang disusun pada laporan ini menunjukkan apa saja strategi yang bisa dilakukan untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan bisnis serta strategi yang bisa mengurangi dan mengatasi permasalahan yang terdapat pada perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi.

Strategi S-O (*strength-opportunity*) pada penelitian ini terdiri dari 5 alternatif strategi yang pertama adalah menjalin kerjasama dengan mitra pengguna jasa untuk meningkatkan jangkauan pengguna layanan industri jasa perusahaan, dimana alternatif strategi ini didasarkan oleh faktor kekuatan dan peluang tepatnya S1, S5, O1, O2, dan O3. Kemudian yang kedua adalah memperhatikan media untuk promosi yang memanfaatkan perkembangan penyampaian informasi dengan faktor yang merupakan sumber strategi meliputi S2 dan O4. Alternatif strategi yang ketiga, yaitu menjaga kualitas jasa perusahaan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam pendataan *inventory*, strategi ini bersumber dari faktor S3, S4, dan O5. Keempat adalah penambahan tenaga kerja untuk memaksimalkan proyek yang mempengaruhi pendapatan perusahaan, dimana strategi ini bersumber dari faktor S1 dan O3. Serta yang kelima adalah memperhatikan SOP kerja untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan proyek yang berasal dari faktor atau merupakan sumber strategi meliputi S6 dan O3.

Strategi S-T (*strength-threat*) pada hasil dari penelitian ini terdiri dari 6 alternatif strategi yang didasari dari faktor kekuatan dan ancaman. Alternatif strategi yang pertama adalah penyelesaian proyek yang sesuai dengan kontrak kesepakatan pengguna jasa perusahaan untuk menstabilkan pendapatan perusahaan dengan faktor atau sumber strategi yang terkait meliputi S1, S5, T1, dan T3. Berikutnya yang kedua adalah memanfaatkan perputaran pendapatan guna meningkatkan strategi dalam penetapan modal pelaksanaan proyek yang disusun berdasarkan faktor atau sumber strategi S1 dan T4. Ketiga adalah memberikan pelatihan kerja yang teratur kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan tenaga kerja faktor atau sumber strategi yang terkait meliputi S6, T1 dan T3. Alternatif strategi yang keempat, yaitu berinovasi dalam strategi perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dibidang industri tersebut yang berasal dari faktor atau merupakan sumber strategi meliputi S2, S3, S4, T1, T3, dan T4. Kelima adalah memperhatikan inflasi atau perubahan harga yang dapat mempengaruhi jalannya suatu proyek strategi ini bersumber dari faktor S4 dan T2. Serta yang keenam adalah mempererat hubungan dengan pengguna layanan jasa perusahaan sebelumnya strategi ini bersumber dari faktor S5, T1, T3, dan T4.

Strategi W-O (*weakness-opportunity*) yang disusun dalam penelitian ini terdiri dari 4 alternatif strategi. Dimana alternatif strategi yang pertama, yaitu kedepannya perlu dilakukan perbaikan pada divisi yang *performancenya* kurang baik yang berasal dari faktor atau merupakan sumber strategi meliputi W1, W2, O3, O4, dan O5. Kedua adalah rekrutmen karyawan atau tenaga ahli yang berpengalaman sebagai bagian dari organisasi perusahaan yang didasari oleh faktor W1, W2, O3, O4, dan O5. Ketiga adalah memperhatikan perkembangan inovasi yang dapat menunjang jalannya proyek dan memberikan kepuasan pada pengguna industri jasa perusahaan dimana alternatif strategi tersebut didasari oleh faktor W5, O1, O4, dan O5. Alternatif strategi yang keempat adalah mendaftarkan sertifikasi ISO untuk perusahaan sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan yang didasari oleh faktor W6, O1, O2, dan O3.

Strategi W-T (*weakness-threat*) dalam hasil dari penelitian ini terdapat 5 alternatif strategi yang terbentuk. Alternatif strategi yang pertama, yaitu membuat website perusahaan secara resmi agar dapat lebih dimanfaatkan dalam proses penyampaian informasi dengan faktor atau sumber strategi meliputi W4, W5, T1, T3, dan T4. Kedua adalah penambahan jumlah karyawan dalam perusahaan yang sesuai dengan bidangnya

dimana alternatif strategi tersebut didasari oleh faktor W1, T3, dan T4. Ketiga adalah mengoptimalkan *employer branding* untuk dapat bersaing dengan pihak perusahaan lain dibidang yang sama dimana alternatif strategi tersebut didasari oleh faktor W2, T3, dan T4. Alternatif strategi yang keempat adalah memanfaatkan teknologi dalam melakukan pendataan *inventory* perusahaan sehingga dapat tersusun dengan baik yang didasari oleh faktor W3, W5, dan T4. Serta alternatif strategi yang kelima adalah menghadapi persaingan dengan mencari pasar yang berpotensi lebih luas dan tetap meningkatkan *market share* saat ini yang didasari oleh faktor W4, W5, T1, T2, dan T3.

Perumusan dari setiap alternatif strateginya ditujukan agar perusahaan dapat mengisi setiap kelemahan atau kemungkinan adanya permasalahan dengan penyelesaian yang kompleks, sesuai dan dapat meningkatkan proses bisnis kedepannya.

5.2. Pembahasan Perumusan Sasaran Strategi dan Pemilihan *Key Performance Indicator (KPI) Balanced Scorecard*

Perumuan sasaran strategi pada penelitian ini telah dilakukan berdasarkan hasil wawancara *expert* dan beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Dimana hasil dari penelitian yang telah dilakukan pada PT. Sapta Mitra Abadi menunjukkan beberapa sasaran strategi yang sesuai dengan masing-masing perspektif yang ada pada metode *balanced scorecard* karena. Selain itu langkah selanjutnya, yaitu bagian pemilihan *Key Performance Indicator (KPI)* yang tepat dapat memberikan dampak yang baik kepada perusahaan. Dimana KPI sendiri diketahui sebagai suatu alat pengukur yang dibutuhkan untuk melakukan pengolahan data yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini KPI dirancang sebaik mungkin sesuai dengan tujuan dari perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi. Perancangan KPI dibagi berdasarkan perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut ini merupakan pembahasan sasaran strategi dan KPI dari setiap perspektif *balanced scorecard*nya.

5.2.1 Perspektif Finansial

Bagian ini membahas terkait sasaran strategi yang berfokus pada perspektif finansial perusahaan. Pada perspektif finansial menggambarkan ukuran keuangan yang dari

perusahaan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan penghasilan. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7 mengenai sasaran strategi dalam metode *balanced scorecard* terdapat 1 sasaran strategi yang terbentuk, yaitu peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi dengan sumber strategi yang berasal dari strategi No. 1, 2, 3, 6, 7, dan 10 yang dapat dilihat pada Tabel 4.6. Sebagaimana sasaran strategi yang terbentuk, yaitu peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi. Guna dapat mengetahui serta mencapai hal tersebut maka dibutuhkan alat ukur atau dalam penelitian ini menggunakan KPI yang telah disetujui oleh pihak perusahaan meliputi persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, *dumpruck*, kendaraan ringan dan pengguna jasa transportasi serta pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi. Terdapat 2 KPI pada perspektif finansial karena PT. Sapta Mitra Abadi memiliki 2 sumber penghasilan pokok pada perusahaan, yaitu dari rental alat berat dan pengerjaan proyek sehingga hal tersebut yang menjadi KPI pada perspektif finansial.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

Salah satu bagian dari perspektif *balanced scorecard* adalah perspektif pelanggan yang berisi segala hal yang berhubungan dengan pelanggan perusahaan. Pada penelitian ini yang menjadi sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi berdasarkan Tabel 4.7 sasaran strategi ini bersumber dari strategi No. 14, 15, dan 20 yang dapat dilihat pada Tabel 4.6. Dengan mengetahui kepuasan pelanggan maka kedepannya perusahaan dapat terus meningkatkan layanannya. Sasaran strategi ini memiliki 3 KPI dimana pada awalnya peneliti telah merancang 3 KPI yang sesuai dengan perspektif pelanggan tersebut kemudian pada proses penyampaian kepada perusahaan data tersebut disetujui, yaitu tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan, jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan, dan peningkatan *market share* perusahaan. Selain itu juga terdapat sasaran strategi terkait meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan yang berasal dari sumber strategi No. 1 dan 11. Dengan adanya kesempatan perusahaan untuk bermitra dengan pelanggan dapat memberikan dampak yang baik pada perusahaan dikarenakan sudah terjalinnya hubungan antara satu sama lainnya. Sasaran strategi ini memiliki KPI yang sesuai dan telah disetujui oleh pihak perusahaan, yaitu dengan cara mengetahui jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun. Hanya terdapat 1 KPI

dikarena sesuai dengan ketentuan dari perusahaan yang mendokumentasikan setiap proses hubungan dengan pelanggan sehingga akan lebih mudah mengetahui jumlah kerjasama yang terbentuk setiap tahunnya di perusahaan.

5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Bagian dari perspektif proses bisnis internal ini memberikan dampak terhadap pelanggan maupun laba keuangan di perusahaan dimana juga memperlihatkan proporsi nilai dari perusahaan. Sasaran strategi yang termasuk dalam perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini memiliki lingkup yang dapat meningkatkan proses bisnis internal perusahaan. Bagian dari perspektif proses bisnis internal pada PT. Sapta Mitra Abadi terbagi menjadi 3, yaitu peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan dengan sumber strategi No. 2, 16, 18, dan 20. Sasaran strategi ini ditetapkan karena perusahaan masih memiliki keterbatasan dalam melakukan pemasarannya. Sedangkan jika melihat perkembangan teknologi yang terus berlangsung, sebuah perusahaan kontraktor dapat mengembangkan pemasarannya dengan salah satu caranya, yaitu membuat website resmi perusahaan. Maka dari itu KPI yang telah disetujui oleh pihak perusahaan dari sasaran strategi ini ada 2 karena KPI dapat menggambarkan jalannya pemasaran di perusahaan. KPI yang pertama adalah jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun untuk mengetahui mekanisme pemasaran seperti apa saja yang telah dilakukan serta KPI lainnya yang telah disetujui meliputi persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan. Sasaran strategi yang kedua adalah meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi dengan sumber strategi No. 3, 6, dan 19. KPI yang ditentukan dapat menggambarkan perbandingan dari suatu proyek yang memperlihatkan mutu dari perusahaan. KPI yang telah disetujui dan terbentuk dalam sasaran strategi ini adalah persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan dan jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan. Ketepatan waktu penyelesaian dan kegagalan suatu proyek dalam bidang usaha kontraktor adalah suatu hal yang sangat menentukan seberapa baiknya proses bisnis di perusahaan tersebut. Serta yang ketiga adalah inovasi pada bidang usaha perusahaan dengan sumber strategi No. 9. KPI yang telah disetujui oleh pihak perusahaan berupa jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasi pada PT. Sapta Mitra Abadi. Hanya terdapat 1 KPI pada bagian ini dikarenakan perusahaan hanya

menetapkan ketentuan terhadap 1 KPI dimana setiap inovasi yang terbentuk atau terealisasi dapat memberikan informasi proporsi nilai dari perusahaan tersebut.

5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Bagian ini membahas terkait perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sesuai dengan kondisi di PT. Sapta Mitra Abadi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini terdiri dari 2 sasaran strategi, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi dengan sumber strategi No. 4 dan 8. Penyusunan KPI yang telah disetujui oleh pihak perusahaan dan sesuai dengan sasaran strategi yang pertama meliputi banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun. Terdapat 1 KPI sesuai ketentuan dari perusahaan yang dapat memperlihatkan seberapa banyak dan kesesuaian pelatihan yang diterima oleh karyawan di PT. Sapta Mitra Abadi. Serta sasaran strategi yang kedua adalah meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi dengan sumber strategi No. 5 dan 12. KPI yang telah disetujui berupa persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi dan Persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi. Terdapat 2 KPI yang terbentuk pada bagian ini berdasarkan ketentuan yang sesuai dengan perusahaan. Dengan kedua KPI tersebut perusahaan dapat mengetahui tingkat perkembangan karyawan dari waktu ke waktu.

5.3. Analisis Pembobotan *Analytical Hierarchy Process*

Pengolahan data yang dilakukan berdasarkan pengisian kuesioner oleh *expert* terhadap pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) memberikan gambaran yang sesuai terhadap permasalahan sehingga dalam kasus penelitian ini AHP dapat menghasilkan pilihan yang dapat menyelesaikan permasalahan tersebut. Pengisian kuesioner pada penelitian ini dilakukan oleh 1 *expert* sehingga hasil yang didapatkan bulat hanya satu pemikiran. Dimana jika dilakukan oleh dua orang atau lebih hasilnya bisa saja berbeda. Serta akan lebih banyak kemungkinan atau pertimbangan yang akan terjadi. Pembahasannya dalam penelitian ini akan mencakup hasil dari perbandingan berpasangan yang menginformasikan nilai bobot yang menjadi prioritas dan hasil

keseluruhan dari pembobotan yang terjadi. Pada pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk setiap kriteria, sub kriteria, dan alternatif dalam penelitian ini digambarkan dengan perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan KPI. Bagi setiap analisis yang memiliki lebih dari 1 perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan KPI maka akan dilakukan perbandingan berpasangan untuk mengetahui bobot dari setiap datanya.

Dimana pada penelitian ini diketahui bahwa melalui metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa terdapat 9 (Sembilan) perbandingan berpasangan yang terjadi antara perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi, dan KPI. Pembobotan yang terdapat pada penelitian ini sebelumnya telah dilakukan oleh pihak terkait dari perusahaan. Ketentuan dalam memberikan nilai untuk setiap kriteria, sub kriteria, dan alternatif pada penelitian adalah 1 untuk perbandingan sama penting, 3 untuk sedikit lebih penting, 5 untuk lebih penting, 7 untuk sangat penting, 9 untuk mutlak sangat penting, dan nilai 2,4,6 dan 8 dengan keterangan dua nilai pertimbangan berdekatan. Pada proses pengisian kusioner perbandingan berpasangan yang terdiri dari dua variabel saja memberikan kemudahan bagi *expert* untuk menentukan nilainya. Sedangkan pada perbandingan berpasangan yang memiliki tiga variabel atau lebih memberikan pengaruh lebih bagi *expert* untuk menentukan nilai bobotnya karena semakin banyaknya pertimbangan yang diperlukan.

5.3.1. Analisis Penentuan Bobot Pada Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif *balanced scorecard* pada penelitian ini terdiri dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diketahui bahwa perspektif yang memiliki bobot yang paling tinggi adalah perspektif proses bisnis internal dengan nilai bobot sebesar 0,33. Kemudian dibawahnya terdapat perspektif pelanggan dengan nilai bobot sebesar 0,25 serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai bobot sebesar 0,24. Perspektif yang memiliki bobot paling rendah adalah perspektif finansial dengan nilai bobot sebesar 0,16. Dari hasil tersebut maka diketahui dalam melakukan pengukuran kinerjanya perusahaan harus memperhatikan setiap perspektifnya terutama perspektif proses bisnis internal yang memiliki nilai bobot tertinggi. Salah satu metode yang dapat dilakukan adalah *business process improvement* (BPI) yang didalamnya terdapat beberapa pendekatan yang penting untuk dapat diperhatikan dalam

menjalankan suatu proses bisnis, yaitu benchmarking terhadap perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Kemudian ada redesign atau perbaikan dari proses bisnis itu sendiri. Dilanjutkan dengan reengineering atau pendekatan terkait waktu pengerjaan dan biaya dalam suatu bisnis. Dalam tahapannya BPI terdiri dari melakukan perbaikan yang terorganisir di perusahaan, kemudian setiap bagian atau SDM memiliki pemahaman terhadap proses di perusahaan itu sendiri, dilanjutkan dengan melakukan pembentukan proses yang lebih sederhana untuk memperoleh tujuan yang lebih efektif dan efisien, selanjutnya dari semua tahapan yang dilalui tentu memerlukan suatu pengukuran untuk mengetahui pencapaian serta kontrol yang sesuai dengan proses bisnisnya. Serta yang terakhir adalah melakukan perbaikan yang berkelanjutan sehingga proses bisnis di perusahaan dapat terus berjalan dan semakin berkembang.

Selain itu sasaran strategi yang pertama dari perspektif proses bisnis internal di perusahaan adalah peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan dengan KPI jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun dan persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan. Kemudian sasaran strategi yang kedua adalah meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi dengan KPI persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan dan jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan. Serta sasaran strategi yang ketiga adalah inovasi pada bidang usaha perusahaan dengan KPI jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasi pada PT. Sapta Mitra Abadi. Selain itu dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa perbandingan berpasangan perspektif *balanced scorecard* menunjukkan nilai *consistency ratio* dengan angka sebesar 0,093 yang memiliki arti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$.

5.3.2. Analisis Penentuan Bobot Sasaran Strategi Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Sasaran strategi pada perspektif finansial perusahaan hanya terdiri dari satu sasaran strategi saja, yaitu peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi sehingga nilai bobot yang dimiliki adalah 1. Maka dari itu perusahaan dapat memperbaiki atau meningkatkan pendapatannya dengan cara memperhatikan sumber dana penghasilan perusahaan dengan memastikan setiap aktivitas rental maupun proyek perusahaan berjalan dengan baik.

Selain itu penerapan manajemen finansial dapat menjadi pendekatan yang sesuai dengan mengikuti beberapa cara, yaitu melakukan pembagian yang merata atau sesuai dalam mengalokasi dana perusahaan, dalam setiap periodenya perusahaan harus membuat pembukuan yang meliputi setiap informasi finansial perusahaan, dengan adanya pembukuan perusahaan dapat memantau kondisi finansialnya.

Kemudian pada sasaran strategi perspektif pelanggan terdiri dari strategi meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan dengan nilai bobot sebesar 0,83 dimana nilai ini lebih besar dibandingkan dengan sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi yang memiliki nilai bobot sebesar 0,16. Lebih tingginya nilai bobot meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih mengutamakan sasaran strategi tersebut. Dimana kerjasama yang terjalin dalam perusahaan ini juga berasal dari mitra pelanggan. Semakin terjaganya hubungan dengan pelanggan maka akan semakin memberikan peluang bagi perusahaan untuk memiliki mitra yang baik dari segi yang positif dan dapat meningkatkan bisnis perusahaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk lebih memperbaiki sasaran strategi meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan, yaitu memberikan pelayanan yang baik, menjaga komunikasi dengan pelanggan, dan bertindak cepat terhadap setiap keluhan yang bisa saja diajukan oleh pelanggan. Selain itu perusahaan dapat menerapkan metode PDCA atau yang diawali dengan *Plan*, kemudian *Do*, lalu *Check*, dan yang terakhir adalah *Act*. Perusahaan dapat merancang suatu proyek yang sesuai dengan keinginan pelanggan kemudian mengerjakannya sesuai dengan perancangan yang telah dilakukan. Langkah selanjutnya adalah melakukan pemeriksaan dari pengerjaan yang telah dilakukan. Serta yang terakhir adalah *act* atau tindak lanjut dimana jika pada kedua tahapan awal terdapat permasalahan yang tidak diinginkan maka dapat dilakukan tindak lanjut yang sesuai untuk dapat mengatasinya. Sehingga pelanggan akan mendapatkan pelayanan yang terbaik dari perusahaan.

Hasil analisis pembobotan yang didapatkan pada sasaran strategi perspektif proses bisnis internal memperlihatkan bahwa sasaran strategi yang menunjukkan bobot tertinggi adalah inovasi pada bidang usaha dengan nilai bobot sebesar 0,62. Kemudian sasaran strategi yang kedua adalah peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan dengan nilai bobot sebesar 0,27. Serta sasaran strategi perspektif proses bisnis internal yang ketiga adalah meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi dengan nilai bobot sebesar 0,09. Berdasarkan hasil nilai bobot tertinggi yang diperlihatkan pada

sasaran strategi terkait inovasi pada bidang usaha perusahaan maka untuk kedepannya perusahaan perlu terus memperhatikan jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasi pada PT. Sapta Mitra Abadi. Dengan adanya inovasi di perusahaan tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan dapat terus memperbaiki proses bisnis internalnya. Dimana beberapa inovasi tersebut dapat terbentuk dari masukan karyawan ataupun identifikasi lebih lanjut terkait sarana maupun prasarana yang terdapat di perusahaan maupun lokasi proyek konstruksi. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menciptakan inovasi yang baik di perusahaan adalah *open innovation*. Dimana metode ini mencakup segala bagian internal dari perusahaan maupun eksternalnya. Beberapa bagian dari *open innovation*, yaitu *intracompany* atau inovasi terbuka dari seluruh divisi yang ada di perusahaan, *intercompany* atau inovasi yang dapat dibangun antara dua perusahaan atau lebih dari itu, *for expert* atau inovasi yang juga bersifat terbuka dengan keikutsertaan para ahli dari luar, serta *publicly open* atau inovasi yang dilakukan secara terbuka tanpa batasan partisipan atau pengalaman yang dimilikinya.

Terdapat dua sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diantaranya menunjukkan bobot nilai tertinggi, yaitu sasaran strategi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi dengan nilai bobot sebesar 0,87. Di lain sisi sasaran strategi yang lainnya, yaitu meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi menunjukkan bobot yang lebih rendah dengan nilai sebesar 0,12. Banyaknya pelatihan yang diikuti oleh pegawai bisa menjadi salah satu acuan HRD untuk merancang penilaian kualitas kerja pegawai dengan menggunakan metode *checklist* yang berisi pertanyaan dengan jawaban ya atau tidak yang membahas tentang kualitas kerja pegawai di perusahaan. Selain itu dengan menggunakan sarana teknologi seperti *microsoft project* perusahaan juga dapat melakukan penjadwalan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Tidak hanya itu perusahaan juga bisa memberikan penghargaan yang sesuai dengan penyelesaian pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan seperti bonus tambahan gaji, hari libur tambahan, atau voucher yang bisa ditukarkan dengan makanan atau yang lainnya sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

5.3.3. Analisis Penentuan Bobot KPI Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan KPI dari sasaran strategi peningkatan pendapat PT. Sapta Mitra Abadi yang merupakan bagian dari perspektif finansial di perusahaan. Bagian ini terdiri dari dua KPI, yaitu persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck, kendaraan ringan, dan pengguna jasa transportasi serta pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi. Kedua KPI tersebut memiliki nilai bobot yang sama, yaitu sebesar 0,05. Dimana kedua KPI ini merupakan alat pengukuran yang sesuai karena merupakan sumber dari penghasilan perusahaan sehingga PT. Sapta Mitra Abadi dapat mengetahui peningkatan pendapatannya. Guna dapat terus memperbaiki dan meningkatkan finansialnya maka perusahaan dapat melakukan beberapa hal, yaitu merancang setiap proyek konstruksi sebaik mungkin sehingga kecil kemungkinan adanya kerugian. Selain itu pada bagian rental perusahaan sebaik mungkin dapat terus meningkatkan persentase penjualan dengan cara memperbaiki atau meningkatkan kualitas kendaraan termasuk selalu memperhatikan pengadaan kebutuhan suku cadang kendaraan. Tidak hanya sasaran strateginya melainkan KPI dari perspektif finansial juga dapat mengadaptasi perancangan manajemen finansial yang sesuai dengan setiap sumber penghasilan perusahaan, yaitu pendapatan dari sisi rental dan dari sisi pengerjaan proyek. Selain itu penerapan *financial forecasting* juga dapat menjadi salah satu metode yang bisa diterapkan, dimana dengan metode ini perusahaan dapat melakukan peramalan terhadap pendapatan dan pengeluaran perusahaan dalam rentang waktu setiap periode mendatangnya.

Kemudian berdasarkan KPI dari sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi yang juga merupakan bagian dari perspektif pelanggan diketahui bahwa KPI peningkatan market share perusahaan memiliki nilai sebesar 0,56. Kemudian KPI jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan memiliki nilai sebesar 0,35. Serta KPI tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan dengan memiliki nilai sebesar 0,07. Kemudian KPI dari sasaran strategi meningkatkan kerjasama dengan mitra yang juga merupakan bagian dari perspektif pelanggan terdiri dari satu KPI, yaitu jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun sehingga nilai bobot yang dimiliki adalah 1 atau nilai bobot tertinggi dibandingkan dengan sasaran strategi perspektif pelanggan yang lainnya. Maka dari itu perusahaan perlu untuk melakukan komunikasi yang baik dengan pihak pelanggan, memberikan pelayanan yang terbaik sehingga dapat menumbuhkan rasa kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Guna dapat menjalankan suatu proyek dengan baik untuk menghasilkan kualitas terbaik

bagi pelanggan maka salah satu pendekatan yang dapat diterapkan, yaitu metode RACI matrix. Metode ini memaparkan secara keseluruhan sistem tanggung jawab yang ada di dalam suatu proyek meliputi tahap awal seperti pendefinisian hingga pencapaian yang dilakukan pada proyek tersebut. beberapa bagian dari RACI matrix, yaitu *responsible* (bertanggung jawab), *akuntabel* (mengarah kepada siapa yang bertanggung jawab), *consulted* (dikonsultasikan), dan *informed* (diinformasikan) kepada pemangku kewajiban pada proyek maupun yang tidak seperti pemberian informasi terkait capaian terbaru proyek kepada pelanggan.

Berdasarkan KPI dari sasaran strategi peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan yang juga merupakan bagian dari perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa terdapat dua KPI pada bagian ini, yaitu KPI jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun dimana nilainya sebesar 0,87. Serta KPI persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan dengan nilai 0,12. Kemudian KPI dari sasaran strategi meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi yang juga merupakan bagian dari perspektif proses bisnis internal terdiri dari KPI persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan dengan nilai bobot mencapai 0,90 dan KPI jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan memiliki nilai bobot 0,10. Kemudian KPI dari sasaran strategi inovasi pada bidang usaha perusahaan yang juga merupakan bagian dari perspektif proses bisnis internal terdiri dari satu KPI, yaitu jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasikan pada PT. Sapta Mitra Abadi maka dari itu nilai bobot yang dimiliki adalah 1 atau nilai bobot tertinggi dibandingkan dengan sasaran strategi perspektif proses bisnis internal yang lainnya. Sehingga untuk memperbaiki KPI ini diperusahaan perusahaan dapat lebih memperhatikan setiap tahapan inovasi yang sedang berlangsung di perusahaan sehingga jika terdapat hambatan dapat diatasi dengan sebaik mungkin. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menciptakan inovasi yang baik di perusahaan adalah *design thinking*. Metode ini merupakan gambaran yang kompleks dalam mengetahui permasalahan serta solusi untuk memperbaikinya. Beberapa tahapan dalam *design thinking*, yaitu yang pertama adalah *empathise* atau mengetahui suatu masalah pasti yang akan dibahas. Kemudian *define* atau proses dalam mengumpulkan informasi yang terkait dengan permasalahan yang ada. Kemudian yang ketiga adalah *ideate* atau tahapan dalam penyusunan ide-ide yang berpotensi untuk menyelesaikan permasalahan. Keempat adalah *prototype* atau pembangunan lanjutan terhadap pilihan ide pada tahapan

sebelumnya. Tahapan terakhir adalah *test* atau melakukan uji secara langsung dari *prototype* yang telah ada sebelumnya serta mengetahui penyelesaian terbaik terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan KPI yang merupakan bagian dari sasaran strategi meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi yang juga termasuk dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu terdiri dari KPI persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi dengan bobot 0,87 dan KPI persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi dengan bobot 0,12. Selain itu terdapat KPI lainnya yang merupakan bagian dari sasaran strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi yang juga termasuk dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun dengan nilai bobot 1 dimana KPI ini merupakan prioritas yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di perusahaan. Guna dapat meningkatkan KPI tersebut maka perusahaan perlu untuk memenuhi kebutuhan pelatihan tenaga kerjanya dengan salah satu cara, yaitu lebih memperhatikan setiap kebutuhan pelatihan tenaga kerja dengan memperbaiki kualitas pelatihannya dimana perusahaan dapat membuat kuesioner kepuasan karyawan dalam penerimaan pelatihan dengan metode *rating scale*.

Banyaknya pelatihan yang diikuti oleh pegawai bisa menjadi salah satu acuan HRD untuk merancang penilaian kualitas kerja pegawai dengan menggunakan metode *checklist* yang berisi pertanyaan dengan jawaban ya atau tidak yang membahas tentang kualitas kerja pegawai di perusahaan.

Berdasarkan data yang ditunjukkan dari seluruh perbandingan berpasangan yang terdapat pada penelitian ini diketahui bahwa nilai *consistency ratio* telah konsisten dengan ketentuan $CR < 1$. Maka dari itu seluruh hasil pembobotan yang sudah dilakukan pada penelitian ini dapat digunakan sebagai bagian dari perancangan pengukuran kinerja perusahaan PT. Sapta Mitra Abadi.

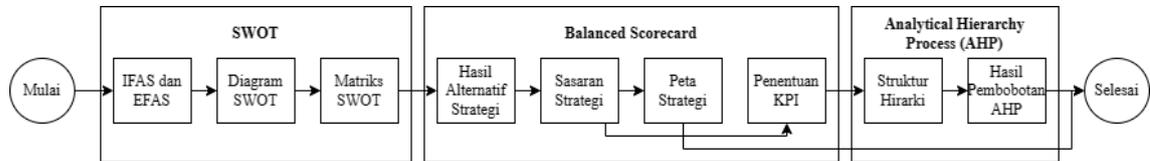
Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data keseluruhan pembobotan *balanced scorecard* yang dapat dilihat pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa setiap bagian dari perancangan pengukuran kinerja di PT. Sapta Mitra Abadi memiliki nilai bobot yang berbeda-beda. Maka dari itu dalam memperhatikan pengukuran kinerja perusahaan akan lebih baik jika memprioritaskan bagian yang memiliki nilai bobot lebih besar sehingga hasil dari kinerja yang diperoleh dapat menunjukkan hasil yang lebih baik. Kedepannya

seluruh rancangan dari perspektif *balanced scorecard*, sasaran strategi dan KPI nya dapat diterapkan pada PT. Sapta Mitra Abadi sehingga kinerja perusahaan dapat terus menuju arah yang lebih baik dimasa yang akan datang.

5.4. SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Berdasarkan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa penjelasan terkait hubungan penggunaan ketiga metode, yaitu SWOT, *balanced scorecard*, dan AHP. Metode-metode tersebut dapat digunakan karena sesuai dengan tujuan dari penelitian di perusahaan. Dimana SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk menganalisis berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Terdiri dari beberapa proses, yaitu penentuan nilai IFAS & EFAS, diagram SWOT, dan matriks SWOT. Ketiga bagiannya saling berhubungan, dimana dalam menyusun diagram SWOT diperlukan data yang telah diolah pada tahapan penentuan nilai IFAS & EFAS. Kemudian pada matriks SWOT hasil dari posisi kuadran perusahaan akan mempengaruhi penyusunan alternatif-alternatif strateginya. Kemudian dilanjutkan dengan *balanced scorecard* yang digunakan untuk menganalisis pengukuran kinerja berdasarkan perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada penelitian ini hubungan antara SWOT dan *balanced scorecard* berdasarkan hasil dari alternatif strategi yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 yang berisi matriks SWOT. Kemudian berdasarkan alternatif-alternatif strategi tersebut dilakukan penyusunan sasaran strategi perspektif *balanced scorecard*. Hasil dari sasaran strategi ini memiliki hubungan terhadap penyusunannya peta strategi perusahaan. Selain itu sasaran strategi perusahaan juga mempengaruhi penentuan *key performance indicator* (KPI) yang juga merupakan tahapan pengolahan data yang dibuat sesuai dengan perspektif *balanced scorecard*. Kemudian penggunaan metode *analytical hierarchy process* (AHP) dalam mengambil suatu keputusan dengan mengetahui nilai bobot prioritasnya merupakan tahapan yang dilakukan setelah terbentuknya sasaran strategi dan *key performance indicator* (KPI) yang sesuai dengan pespektif *balanced scorecard*. Selanjutnya berdasarkan metode *analytical hierarchy process* (AHP) dilakukan penyusunan struktur hirarki berdasarkan hasil penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 4.8. Dari hasil penyusunan struktur hirarki tersebut maka selanjutnya dilakukan pembobotan

menggunakan pendekatan *analytical hierarchy process* (AHP). Hasil dari pembobotan ini akan memperlihatkan prioritas yang menjadi pilihan bagi perusahaan.



Gambar 5. 1 Hubungan SWOT, *Balanced Scorecard*, dan AHP Berdasarkan Hasil Penelitian



BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diketahui dari penelitian tugas akhir ini berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan sesuai dengan metode yang digunakan pada penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Pengolahan data dari metode SWOT menunjukan bahwa kuadran SWOT perusahaan berada pada posisi kuadran 1. Hal ini diketahui berdasarkan nilai IFAS, yaitu sebesar 1,560 dan EFAS sebesar 0,555. Maka hal ini menunjukan bahwa perusahaan memiliki kondisi yang kuat dan berpeluang. Strategi perusahaan yang dapat dilakukan adalah strategi progresif dimana dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki kedepannya perusahaan dapat terus menjalankan serta mengembangkan bisnisnya (*Growth oriented strategy*).
2. Sasaran strategi pada perspektif finansial adalah peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi. Saran strategi perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi dan meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan. Sasaran strategi perspektif proses bisnis internal adalah peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan, meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi, serta inovasi pada bidang usaha perusahaan. Sasaran strategi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi dan meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi.
3. KPI pada perspektif finansial adalah persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, *dumptruck*, kendaraan ringan dan pengguna jasa transportasi serta pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi. KPI pada perspektif pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan, jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan, peningkatan *market share* perusahaan, dan jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun. KPI dari pespektif proses bisnis internal adalah

jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun, persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan, persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan, jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan, serta jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasikan pada PT. Sapta Mitra Abadi. KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun, persentase tingkatan kepuasan kerja karyawan PT. Sapta Mitra Abadi, serta persentase tingkatan produktivitas karyawan PT. Sapta Mitra Abadi.

4. Prioritas dari perspektif *balanced scorecard* adalah perspektif proses bisnis internal dengan nilai 0,33. Prioritas sasaran strategi perspektif finansial adalah peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi dengan nilai 1. Prioritas sasaran strategi perspektif pelanggan adalah meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan dengan nilai 0,83. Prioritas sasaran strategi proses bisnis internal inovasi pada bidang usaha perusahaan dengan nilai 0,62. Prioritas sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi dengan nilai 0,87. Prioritas KPI perspektif finansial, yaitu persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck, kendaraan ringan, dan pengguna jasa transportasi serta KPI pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi memiliki nilai yang sama besar, yaitu 0,50. Prioritas KPI perspektif pelanggan, yaitu jumlah kerjasama yang terbentuk dalam waktu setiap tahun dengan nilai 1. Prioritas KPI perspektif proses bisnis internal, yaitu jumlah perencanaan inovasi yang terbentuk atau terealisasikan pada PT. Sapta Mitra Abadi dengan nilai 1. Prioritas KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah banyaknya pelatihan yang diterima oleh karyawan dalam waktu setahun dengan nilai 1.

6.2 Saran

Adapun berikut ini merupakan saran yang dapat diberikan setelah peneliti melakukan penelitian tersebut kepada pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya, yaitu:

1. Dalam penelitian ini diketahui pada dasarnya PT. Sapta Mitra Abadi belum pernah melakukan pengukuran kinerja maka perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui

kondisi yang sedang dialaminya sehingga bisa mengambil tindakan yang tepat dalam mengaplikasikan pengukuran kinerja dari hasil penelitian ini di perusahaan secara langsung.

2. Guna dapat menjalankan pengukuran kinerja yang lebih baik kedepannya maka PT. Sapta Mitra Abadi disarankan memiliki tetapan penilaiannya sendiri terhadap masing-masing bobot nilai KPI yang dapat diketahui dalam setiap rentang waktu pengukuran kinerja kedepannya.
3. PT. Sapta Mitra Abadi dapat mengambil keputusan untuk tetap konsisten atau terus mengaplikasikan pengukuran kinerja sesuai analisis rancangan yang telah dibuat atau mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan yang terdapat di perusahaan.
4. Pada penelitian berikutnya lebih memperhatikan penyusunan alternatif strategi pada matriks SWOT sehingga dapat sesuai dengan hasil posisi kuadran yang ada pada tahapan pengolahan data diagram SWOT.
5. Peneliti berikutnya dengan topik pembahasan yang sama dapat melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui lebih spesifik pengolahan data dengan *balanced scorecard* serta dapat membandingkan capaian nilai bobot dengan target yang dimiliki oleh perusahaan pada waktu tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeyesiriwardana, P. C. and Mudalige, U. K. J. (2021) 'Role of Peripheral Analysis Methods in Adoption of Successful KPIs for a Research Institute Working Towards Commercial Agriculture', *International Journal of Global Business and Competitiveness*. Springer Singapore, 16(1), pp. 61–71. doi: 10.1007/s42943-021-00021-z.
- Amin, R. (2015) 'Metode Analytical Hierarchy Process Dalam Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Internet Service Provider', *Jurnal Teknik Komputer*, 1(1, ISSN 2442/2436), pp. 66–71. Available at: <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jtk/article/view/237/203>.
- Anastacia, M. and Kerrin, M. (2019) 'Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard', *Journal of Social Entrepreneurship*. Routledge, 0(0), pp. 1–23. doi: 10.1080/19420676.2018.1561499.
- Andriani, M. and Erfani, E. (2015) 'Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) Di PT. ABC, TBK', *JISI : JURNAL INTEGRASI SISTEM INDUSTRI*, VOLUME 2 N(December). doi: 10.24853/jisi.4.1.pp-pp.
- B.E., F., R. Y., S. and C., W. (2020) 'Towards Improving Performance of the Construction Industry in Ghana : A SWOT Approach', 22(1), pp. 37–46. doi: 10.9744/ced.22.1.37-46.
- Bawaneh, S. S. (2019) 'USING THE BALANCED SCORECARD PERSPECTIVES TO MEASURE THE PERFORMANCE OF MANUFACTURING COMPANIES IN JORDAN', *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(5), pp. 1–15.
- Benkov, E. and Gallo, P. (2020) 'Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance'.
- Brum, C. *et al.* (2021) 'How to measure organizational performance of distributed generation in electric utilities ? The Brazilian case', *Renewable Energy*. Elsevier Ltd, 169, pp. 191–203. doi: 10.1016/j.renene.2021.01.027.
- Chen, G. *et al.* (2022) 'Developments in the Built Environment Building information modeling (BIM) outsourcing decisions of contractors in the construction industry : Constructing and validating a conceptual model', *Developments in the Built Environment*. Elsevier Ltd, 12(September), p. 100090. doi:

- 10.1016/j.dibe.2022.100090.
- Cui, J., Allan, A. and Lin, D. (2019) 'SWOT analysis and development strategies for underground pedestrian systems', *Tunnelling and Underground Space Technology*. Elsevier, 87(December 2018), pp. 127–133. doi: 10.1016/j.tust.2018.12.023.
- Dekrita, Y. A. *et al.* (2019) 'Integration of Balanced Scorecard and Analytical Hierarchy Process as a Tool for Determining the Priority of the Program Strategy: Case Study in Dr.Tc.Hillers Maumere Hospital', 92(Icame 2018), pp. 71–84.
- Depczynski, R. (2022) 'The assessment of product groups and efficiency in the use of raw materials and waste management towards sustainable development - case study of the steel manufacturing company in Poland', *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 207(Kes), pp. 4306–4317. doi: 10.1016/j.procs.2022.09.494.
- Fabjanowicz, M. *et al.* (2018) 'An analytical hierarchy process for selection of the optimal procedure for resveratrol determination in wine samples', *Microchemical Journal*, 142(June), pp. 126–134. doi: 10.1016/j.microc.2018.06.028.
- Fahrudin, W. A. (2020) 'Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah', *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)*, 3(1), p. 15. doi: 10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23.
- Fakhrur, M. *et al.* (2020) 'AHP-Consensus Judgement on Transitional Decision-Making : With a Discussion on the Relation towards Open Innovation', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Elsevier Masson SAS, 6(3), p. 63. doi: 10.3390/joitmc6030063.
- Guizhou, N. (2019) 'Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Kombinasi SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) dan AHP (Analytical Hierarchy Process)', *Jurnal Teknologi Informasi*, 10, pp. 2–7.
- Haidiputri, T. A. N. (2019) 'Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), pp. 14–23. doi: 10.33096/jmb.v6i2.221.
- Harumantaka, D., Fahmi, I. and Maulana, A. (2019) 'Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Bumd Abc Kota Bogor)', *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 5(3), pp. 541–551. doi: 10.17358/jabm.5.3.541.
- Ifas, M. *et al.* (2020) 'STRATEGI PEMASARAN PRODUK SEPATU

MENGGUNAKAN METODE ANALISIS SWOT DENGAN MATRIK IFAS DAN EFAS DI PT. BAGOES TJIPTA KARY', (1), pp. 108–117.

- Istianingsih, N., Salim, E. and Defit, S. (2019) 'Strategi Sustainability UMKM Pisang Sale di Kabupaten Bungo dengan Metode SWOT dan Analytic Hierarchy Process (AHP)', *Prosiding Seminar Nasional Riset Information Science (SENARIS)*, 1(September), p. 110. doi: 10.30645/senaris.v1i0.14.
- Junico, D. D. and Singgih, M. L. (2021) 'Designing Performance Measurement System for Animal Feed Company Using Balanced Scorecard and Analytical Hierarchy Process Method', (Vanany 2009).
- Kamble, S. S. *et al.* (2020) 'A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMEs- A review and empirical investigation', *International Journal of Production Economics*. Elsevier B.V., p. 107853. doi: 10.1016/j.ijpe.2020.107853.
- Kharub, M., Kattekola, S. and Pendyala, S. K. (2021) '80 / 20 your organization using AHP for quantitative decision making', *Materials Today: Proceedings*. Elsevier Ltd, (xxxx). doi: 10.1016/j.matpr.2021.08.229.
- Kumparan Bisnis – Bisnia. kumparan.com, <https://kumparan.com/kumparanbisnis/ada-126-ribu-kontraktor-di-indonesia-tapi-hanya-1-persen-yang-besar/>. Diakses pada September 2022
- Kuoribo, E. *et al.* (2022) 'Assessing the interactive effects of the ethics of construction professionals on project performance in the Ghanaian construction industry', (December). doi: 10.1108/ECAM-10-2021-0865.
- Lee, S., Joseph, F. and Chang, K. (2021) 'Hierarchical balanced scorecard-based organizational goals and the efficiency of controls processes', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 132(October 2019), pp. 270–288. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.04.038.
- Luckyta, A. C., Kartika, L. and Rahmawati, S. (2020) 'Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard', *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 1(1), pp. 38–44. doi: 10.55583/invest.v1i1.15.
- Mega, M. *et al.* (2022) 'DESIGNING BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT INSTRUMENTS WITH SHORTTAN BALANCED SCORECARD AT CAFE RED & BLUE', 1(2), pp. 279–290.
- Memah, H. and Potolau, M. (2019) 'Performance Measurement With Swot Balanced

- Scorecard', *Media Ekonomi dan Manajemen*, 34(1), pp. 50–69.
- Muhammad, M. (2018) 'Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan Usahatani Buah Naga Merah (*Hylocereus costaricensis*) Kecamatan Wasile Timur Kabupaten Halmahera Timur', *Agrikan: Jurnal Agribisnis Perikanan*, 11(1), p. 28. doi: 10.29239/j.agrikan.11.1.28-37.
- Nugrahayu (2015) 'Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan', *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), pp. 1–16.
- Pérez, C. Álvarez *et al.* (2017) 'Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector', *Sustainability (Switzerland)*, 9(4). doi: 10.3390/su9040486.
- Pusung, R. (2014) 'Analisis Hubungan antara Pengukuran Kinerja, Strategi dan Kinerja Perusahaan', *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 9(3), pp. 17–30. doi: 10.32400/gc.9.3.6121.2014.
- Quezada, L. E. *et al.* (2019) 'Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard', *Procedia Manufacturing*. Elsevier B.V., 39(2019), pp. 786–793. doi: 10.1016/j.promfg.2020.01.430.
- Ramie, P. (2022) 'Measuring Company Performance Based on Balanced Scorecard and Determination of Analytical Hierarchy Process Priority', 02(02). doi: 10.22219/jamanika.v2i02.21967.
- Revolti, A. *et al.* (2023) 'Augmented Reality to support the maintenance of urban-line infrastructures: A case study', *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 217(2022), pp. 746–755. doi: 10.1016/j.procs.2022.12.271.
- Ribeiro, M. L. *et al.* (2019) 'Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector'. doi: 10.1108/IJCHM-03-2017-0178.
- Rodrigues, M. *et al.* (2022) 'A supplier selection decision model using multi-criteria decision analysis in a small manufacturing company decision analysis in a A supplier selection decision model using multi-criteria small manufacturing company', *IFAC PapersOnLine*. Elsevier Ltd, 55(10), pp. 2773–2778. doi: 10.1016/j.ifacol.2022.10.149.
- Sahaya, A. R. and Wahyuni, H. C. (2017) 'Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)', *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 4(2), pp. 137–145. doi:

- 10.21107/jsmb.v4i2.3962.
- Satria, K., Wati, L. and Oktavia (2022) 'Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis Di PT Utama Karya Persero', *Jurnal EKOBIS: Ekonomi, Bisnis, & Manajemen*, 12, pp. 15–32.
- Sibtain, M. *et al.* (2021) 'Hydropower exploitation for Pakistan's sustainable development: A SWOT analysis considering current situation, challenges, and prospects', *Energy Strategy Reviews*. Elsevier Ltd, 38, p. 100728. doi: 10.1016/j.esr.2021.100728.
- Stief, P. *et al.* (2021) 'A supplier selection decision model using multi-criteria decision analysis in a small manufacturing company', *Procedia CIRP*. Elsevier B.V., 98, pp. 312–317. doi: 10.1016/j.procir.2021.01.109.
- Subaktilah, Y. *et al.* (2018) 'Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu', *Jurnal Agroteknologi*, Vol. 12 No. 02, 12(02).
- Tawse, A. and Tabesh, P. (2023) 'Thirty years with the balanced scorecard : What we have learned', *Business Horizons*. Kelley School of Business, Indiana University, 66(1), pp. 123–132. doi: 10.1016/j.bushor.2022.03.005.
- Teichgräber, U. *et al.* (2021) 'Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center', *Insights into Imaging*. Springer International Publishing, 12(1). doi: 10.1186/s13244-021-01009-2.
- Tsai, Y. C. and Cheng, Y. T. (2012) 'Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review', *Archives of Gerontology and Geriatrics*. Elsevier Ireland Ltd, 55(1), pp. 126–132. doi: 10.1016/j.archger.2011.05.024.
- Victor, V. (2020) 'Analisis Swot Terhadap Strategi Pemasaran Produk Komponen Cableduct Pada Pt. Pura Mayungan (Pme)', *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(6), pp. 620–631. doi: 10.31933/jimt.v1i6.297.
- Wulandari, R., Fahmi, I. and Nurmalina, R. (2017) 'Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Perusahaan Properti (Studi Kasus : Elang Group)', *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 299–312. doi: 10.17358/jabm.3.2.299.
- Yang, G. (2022) 'The construction of nursing performance evaluation model in

community health service center based on the balanced scorecard and hygiene factors’, *Scientific Reports*. Nature Publishing Group UK, pp. 1–9. doi: 10.1038/s41598-022-26334-4.

YUAN, J. *et al.* (2019) ‘OPERATION PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC RENTAL HOUSING DELIVERY BY PPPS WITH FUZZY-AHP COMPREHENSIVE’, *International Journal of Strategic Property Management*, 23(5), pp. 328–353.

Zerihun, M. F., Akinbowale, O. E. and Eckart, H. (2022) ‘The use of the Balanced Scorecard as a strategic management tool to mitigate cyberfraud in the South African banking industry’, 8(November). doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e12054.

Zhou, S. and Yang, P. (2020) ‘Risk management in distributed wind energy implementing Analytic Hierarchy Process’, *Renewable Energy*. Elsevier Ltd, 150, pp. 616–623. doi: 10.1016/j.renene.2019.12.125.

Zuniawan, A. *et al.* (2020) ‘MPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE)’, *Journal Industrial Servicess*, 5(2), pp. 251–256. doi: 10.36055/jiss.v5i2.8008.

LAMPIRAN

Pertanyaan Wawancara

1. Menyinggung terkait informasi sejarah dari perusahaan yang mencakup kapan mulai didirikannya perusahaan (bidang usaha perusahaan, modal usaha, dan apakah termasuk dalam perusahaan milik pemerintah/swasta), dimana lokasi berdirinya perusahaan, dan berapakah jumlah karyawan hingga saat ini? Pertanyaan ini lebih lanjut dapat dijawab oleh bagian kepengurusan aset perusahaan.
2. Apa saja visi dan misi yang dijalankan oleh perusahaan serta apakah ada *culture*/budaya yang diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja? Pertanyaan ini lebih lanjut dapat dijawab oleh bagian kepengurusan aset perusahaan.
3. Bagaimanakah struktur organisasi dan pembagian tugas serta wewenang di perusahaan? Terdapat komisaris, dipimpin oleh direktur, asisten serta beberapa divisi dibawahnya seperti, divisi nonoperasional, *maintenance*, divisi rental serta koordinator *project* (membawahi project). Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada struktur organisasi perusahaan. (Struktur organisasi perlu ditingkatkan).
4. Bagaimana *layout*/tata letak ruang yang diterapkan pada perusahaan, selain itu apakah ada rencana untuk melakukan perubahan kedepannya? Masih perlu ditingkatkan.
5. Pada saat ini perusahaan apa sajakah yang telah menjalin hubungan sebagai mitra untuk pemasok maupun konsumen dari perusahaan? (Jelaskan apakah hal ini mempengaruhi kualitas dari jasa yang dijual oleh perusahaan). Lebih kepada *owner* dimana perusahaan menjalin perjanjian dengan *owner*. Perusahaan adalah mitra, mitra dengan menyewakan alat pada divisi rental. Pelanggan sebagai mitra. Sewa alat jam, tarif, sesuai kesepakatan. Pengguna jasa ada perorangan dan perusahaan jasa. Aset yang digunakan berkelanjutan, perusahaan pengguna jasa setia dalam penggunaan jasa.
6. Sebagai perusahaan yang bergerak sebagai PT atau Perseroan Terbatas maka seperti apakah persentase dari kepemilikan saham diperusahaan secara garis besarnya? Dimiliki oleh pak direktur dan dipegang oleh direktur sebagai pusatnya saja.
7. Pada bagian kerja apa saja SOP diterapkan pada perusahaan? Kemudian bagaimana isian dari SOP tersebut? Perusahaan menggunakan SOP diseluruh bagian atau divisi kerjanya masing-masing.
8. Jelaskan produk atau jasa apa saja yang dikerjakan oleh perusahaan? Jasa rental dan project infrastruktur jalan, kolam, pembabatan hutan (pembukaan lahan) *lean clearing*.

Secara garis besar perusahaan bergerak di bidang kontraktor dan sewa alat berat serta transportasi yang lainnya dengan kualitas yang baik.

9. Bagaimakah sistem perusahaan dalam melakukan proses awal dari promosi, pendapatan konsumen, hingga tahap penggunaan jasa kepada konsumen? (Jelaskan media promosi yang dilakukan oleh perusahaan) Perusahaan mengikuti mekanisme pasar atau *demand supply*. Perusahaan menerapkan media promosi dari mulut ke mulut berjalan secara alami serta menjalin hubungan baik dengan pihak perusahaan (pihak ketiga).
10. Apakah perusahaan telah memiliki sertifikat ISO, jika iya dalam jenis apa? Apabila perusahaan belum memilikinya apakah ada kemungkinan mendaftarkan perusahaan untuk mendapatkan sertifikat ISO tersebut? Belum ada, (contoh: motto mengutamakan kepuasan pelanggan) masih menyempurnakan sistem, ada kemungkinan untuk mendaftarkannya.
11. Guna dapat mengelola informasi dari dalam perusahaan, sistem informasi apakah yang diterapkan oleh perusahaan? (Contohnya email atau *software* pendukung lainnya). Pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan masih terbatas, contohnya seperti email dan medsos (whatsapp). Selain itu *inventory* perusahaan (logistik dibawah naungan puchsing sudah mengalami hambatan dalam sistem pengoperasian computer sehingga bagian tersebut penggunaan teknologi masih dalam tahap pengembangan.
12. Guna dapat menunjang sumber daya manusia di perusahaan apakah karyawan menerima pelatihan secara berkala sesuai dengan tugas dan wewenangnya masing-masing? Ada pelatihan dari hino cara mengoperasikan DT (Dumtruck) pelaksanaannya tidak setiap saat, dilakukan sesuai kebutuhan pegawai pelatihannya. Jika karyawan merangkap melakukan pekerjaan yang lain maka akan ada pembekalan saja sebelum mulai bekerja. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.
13. Persaingan bisnis seperti apakah yang biasanya dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya? (Melihat secara keseluruhan termasuk pasar bebas yang berjalan pada bidang perusahaan tersebut). Jawaban: Persaingan bisnis yang terjadi pada bidang usaha yang sama dengan perusahaan, oleh sebab itu perusahaan akan selalu menjaga hubungan baik dengan mitra.
14. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor dan rental alat berat apakah terdapat ancaman tersendiri dalam menjalankan persaingan bisnis? Ancaman ini dapat muncul dari adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa kontraktor serta pada

bagian pendapatan yang dapat dipengaruhi oleh inflasi harga (dalam proyek harga bbm). Selain itu semakin berkembangnya pasar bebas dan strategi bisnis pada bidang kontraktor.

15. Sebelumnya strategi apakah yang dilakukan oleh perusahaan untuk menganalisis kinerja di perusahaan? Tingkat kelancaran ada dengan kesinambungan, sehingga finansial akan mengikuti. Tingkat pencapaian target perusahaan dan waktu pekerjaan yang sesuai dengan proyek (belum ada penggunaan metode pengukuran kinerja tertentu yang diterapkan pada perusahaan.)
16. Bagaimanakah dokumentasi finansial perusahaan selama 3 hingga 5 tahun terakhir? Mutuatif, biasanya pendapatan akan menurun apabila project itu ada jeda. Sebab jeda itu karena kondisi inflasi (masalah harga) sehingga menunggu sampai deal. Misal project sudah berjalan beberapa bulan dengan lancar kemudian ada spk baru disitulah ada harga baru. Uncontrolabel faktor, itu adalah harga solar. Sangat tinggi sekitar 40% dari dana perusahaan. Ada 1 spk yang harga mati pada pengembangannya ada kenaikan biaya, pada saat tertentu saja. Hal ini tidak terjadi pada semua project. Pada saat ini ada proyek yang sedang dijeda karena adanya kenaikan harga (proses pengajuan di proyek rantau pulung).
17. Berdasarkan perpektif finansial target apakah yang ingin dicapai untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan? Menjalin hubungan dengan pihak luar/ekspansi usaha project-project baru. Menjalin rekanan baru dalam hal mensupply sperpart baru. Memanfaatkan kemajuan teknologi dalam hal pemenuhan barang sperpart dan konsumabel lifetime dengan jangka waktu seperti ban, oli, dan kampas rem.
18. Bagaimanakah dokumentasi (rekam jejak) pengguna layanan jasa (rental dan project) yang dimiliki perusahaan selama 3 hingga 5 tahun terakhir? Sistem pencatatannya dikelola dengan baik dan terdapat pada pada divisi rental dan akuntingnya.
19. Apakah yang menjadi kepentingan atau perlu diprioritaskan selama menjalin hubungan dengan pelanggan dari perusahaan? Pelayanan (kualitas dan kenyamanan), harga kompetitif, hubungan yang baik, serta sistem pembayaran mudah yang diterapkan oleh perusahaan. Selain itu juga termasuk citra dan reputasi perusahaan, nama baik perusahaan dan performa perusahaan.
20. Menyambung pertanyaan sebelumnya, maka target apakah yang ingin dicapai oleh perusahaan terkait perspektif pelanggan untuk meningkatkan kinerja perusahaan? Kelangsungan kerjasama dengan pihak mitra maupun pelanggan perusahaan yang lainnya atau penambahan unit.

21. Dalam menjaga proses bisnis internal di perusahaan, apakah yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memingkatkan kinerjanya? Meningkatkan jumlah inovasi yang menunjang pekerjaan dan meningkatkan keefisienan SOP. Hal-hal tersebut akan diterapkan seiring dengan meningkatnya pendapatan perusahaan atau ketercapaiannya target dari perusahaan.
22. Apakah terdapat faktor yang telah tercapai, jika belum kedepannya apa yang akan dilakukan? Ada faktor yang telah tercapai tapi mengukurnya susah, tercapai adalah aset yang tersediakan telah tercapai semuanya. Selain itu yang akan dicapai kedepannya adalah melakukan investasi baru atau kredit modal kerja kearah alat.
23. Apakah pada perusahaan terdapat kebebasan untuk karyawan memberikan masukan inovasi, jika iya invosasi apa saja yang telah dilakukan? Terdapat kebebasan tetapi pada umumnya tidak secara langsung ditanggapi. Inovasi dalam hal-hal penyediaan area kerja atau pembangunan workshop sederhana/kecil yang ada di proyek/lapangan di resak kutai barat (proyek topping tanggul, jalanan dinaikan pada tempat yang berpotensi adanya genangan dan banjir).
24. Berhubungan dengan tenaga kerja di perusahaan, dalam menjaga pertumbuhan dan pembelajaran yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, maka hal apakah yang selama ini dilakukan oleh perusahaan? Pemberian pelatihan pada karyawan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.
25. Apakah terdapat faktor yang telah tercapai, jika belum kedepannya apa yang akan dilakukan? Sejauh ini faktor yang berhubungan dengan pertumbuhan dan pembelajaran diperusahaan jika dilihat secara langsung sudah tercapai.

PEMBOBOTAN METODE ANALISIS SWOT
“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
INTEGRASI SWOT DAN BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN
METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)”
(STUDI KASUS PT SAPTA MITRA ABADI KOTA BALIKPAPAN)

Nama : Hari

Usia : 58 Tahun

Jabatan: Divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional)

Penghitungan dalam metode analisis SWOT memiliki dua faktor strategi yang berbeda, yaitu internal dan eksternal sehingga dalam perhitungan yang dilakukan dengan memberikan bobot pada penelitian yang dibagi menjadi IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

Cara pengisian:

1. Perhatikan keterangan penjelas isi dari faktor-faktor yang dibandingkan.
2. Lakukan perbandingan antara satu faktor dengan faktor lainnya. Perbandingan tidak dapat dilakukan antara dua faktor yang sama. Contoh perbandingan antara Faktor A dan B dimana apabila faktor A lebih penting dari pada faktor B maka pada kolom A mendatar diberikan bobot keterangan nilai 1, yaitu sangat penting dan begitu pula sebaliknya jika tidak penting diberikan bobot nilai 0.
3. Pemberian bobot penilaian dilakukan hingga selesai dan mencakup keseluruhan faktor yang tertera dalam IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan dilanjutkan dengan pemberian bobot penilaian EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

Berikut merupakan keterangan nilai dalam melakukan pengisian tabel, yaitu:

KeteranganNilai	
Nilai	Keterangan
1	Sangat Penting
0	Tidak Penting

Penentuan bobot penilaian yang sesuai dengan informasi tersebut dapat dilakukan dengan mengisi tabel IFAS yang terdiri dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) berikut.

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
B	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
C	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1
D	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
E	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
F	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1
G	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1
H	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
I	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
J	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
K	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Keterangan Faktor:

- A. Pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik.
- B. Kegiatan proses kerja yang berjalan dengan baik, sesuai dengan SOP yang berlaku.
- C. Kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik.
- D. Penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan.
- E. Hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas.
- F. Pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing.
- G. Perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan.
- H. Kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya.
- I. Kurangnya sistem informasi dalam penggunaan teknologi pada bagian *inventory*.
- J. Startegi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan *mouth to mouth*.
- K. Pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan.

L. Belum adanya sertifikasi ISO dan divisi khusus yang mengelola K3 di perusahaan

Setelah melakukan bobot penilaian IFAS, berikut merupakan penentuan bobot penilaian yang sesuai dengan informasi tersebut dapat dilakukan dengan mengisi tabel EFAS yang terdiri dari *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman), yaitu:

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		0	1	1	1	1	1	1	1
B	1		1	1	1	1	1	1	0
C	0	0		1	1	0	1	0	0
D	0	0	0		0	0	0	0	0
E	0	0	0	1		0	0	0	0
F	0	0	1	1	1		1	0	0
G	0	0	0	1	1	0		0	0
H	0	0	1	1	1	1	1		1
I	0	1	1	1	1	1	1	0	

Keterangan Faktor:

- A. Pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- B. Menjalin kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra.
- C. Tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur.
- D. Semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan.
- E. Perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan.
- F. Adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut.
- G. Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek.
- H. Terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing dikalangan perusahaan tersebut.
- I. Perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum.

**PEMBERIAN RATING PADA METODE ANALISIS SWOT
 “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
 INTEGRASI SWOT DAN BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN
 METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)”
 (STUDI KASUS PT SAPTA MITRA ABADI KOTA BALIKPAPAN)**

Nama : Hari

Usia : 58 Tahun

Jabatan: Divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional)

Pada bagian ini dilakukan pemberian rating terkait pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan. Rating yang diberikan dapat menginformasikan bahwa faktor tersebut memiliki kekuatan atau pengaruh yang lemah, sedang, kuat, atau sangat kuat.

Cara Pengisian:

1. Perhatikan faktor internal dan eksternal yang tertera pada tabel.
2. Berikan rating nilai dengan (√) kolom rating dengan keterangan yang sesuai dengan informasi pengisian rating.
3. Variabel yang bersifat positif seperti *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang) diberi nilai sesuai dengan keterangan tabel yang bernilai positif. Sebaliknya untuk variabel yang bersifat negatif seperti *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman) diberi nilai sesuai dengan keterangan tabel yang bernilai negatif.

Berikut merupakan keterangan nilai dalam melakukan pengisian tabel, yaitu:

Keterangan Rating (Bernilai Positif)	
Rating	Keterangan
1	Lemah
2	Sedang
3	Kuat
4	Sangat Kuat

Keterangan Rating (Bernilai Negatif)	
Rating	Keterangan
1	Sangat Kuat
2	Kuat
3	Sedang
4	Lemah

Berikut ini merupakan tabel penentuan rating faktor internal meliputi *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan).

No	Faktor Internal	Rating			
	Kekuatan	1	2	3	4
1	Pendapatan perusahaan kuat dengan kegiatan proyek kerja yang berjalan dengan baik				√
2	Kegiatan proses kerja yang berjalan dengan baik, sesuai dengan SOP yang berlaku			√	
3	Kendaraan yang direntalkan dalam lingkup aset perusahaan memiliki kualitas yang baik			√	
4	Penetapan harga kompetitif dengan sistem pembayaran yang mudah untuk dilakukan				√
5	Hubungan yang baik dengan seluruh konsumen karena pelayanan yang berkualitas			√	
6	Pelatihan untuk karyawan yang disesuaikan dengan tugas dan wewenang masing-masing		√		
No	Faktor Internal	Rating			
	Kelemahan	1	2	3	4
1	Perbedaan antara keseimbangan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang tersedia di perusahaan		√		
2	Kemampuan tenaga kerja yang terbatas untuk membantu proyek lainnya		√		
3	Kurangnya sistem informasi dalam penggunaan teknologi pada bagian <i>inventory</i>		√		
4	Strategi perusahaan yang dilakukan cenderung dengan <i>mouth to mouth</i>	√			
5	Pengembangan inovasi yang berjalan dengan lambat dalam menciptakan produktivitas perusahaan		√		
6	Belum adanya sertifikasi ISO pada perusahaan	√			

Berikut ini merupakan tabel penentuan rating faktor eksternal meliputi *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman).

No	Faktor Eksternal	Rating			
	Peluang	1	2	3	4
1	Pelanggan yang konsisten menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan				√
2	Menjalin kerjasama yang harmonis dengan pelanggan sebagai mitra			√	
3	Tingginya permintaan pasar perusahaan penyedia jasa dalam masa perkembangan infrastruktur			√	

No	Faktor Eksternal	Rating			
	Peluang	1	2	3	4
4	Semakin berkembangnya metode penyampaian informasi sebagai media pemasaran dari perusahaan			√	
5	Perkembangan teknologi dalam sistem pendataan aset perusahaan		√		
No	Faktor Eksternal	Rating			
	Ancaman	1	2	3	4
1	Adanya perusahaan sejenis pada bidang industri jasa tersebut		√		
2	Inflasi harga bahan bakar minyak dipasaran yang menunjang jalannya proyek	√			
3	Terbukanya pasar bebas yang dapat menimbulkan lebih banyaknya pesaing di kalangan perusahaan tersebut.			√	
4	Perubahan yang dilakukan oleh pesaing dalam hal strategi yang tertutup atau tidak bisa diketahui secara umum.		√		

PEMBOBOTAN PERBANDINGAN BERPASANGAN
“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN
INTEGRASI SWOT DAN BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN
METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)”

Nama : Hari

Usia : 58 Tahun

Jabatan: Divisi Non Operasional (Controller dan ikut terlibat dalam divisi operasional)

Pembobotan berbanding berpasangan yang dilakukan dalam metode pengambilan keputusan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pembobotan pengukuran kinerja perusahaan serta indikator kepentingan yang perlu diutamakan dari metode *balanced scorecard* yang sebelumnya telah diolah berdasarkan integrasi dengan analisis SWOT.

Cara pengisian:

1. Perhatikan kriteria, sub kriteria, dan alternatif untuk dapat membandingkannya.
2. Pada kolom skala penilaian dapat diisi dengan memberikan tanda (√).
3. Salah satu contoh penjelasan pengisian tabel, yaitu:

No	Alternatif	Skala									Skala									Alternatif
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Jumlah kegagalan proyek yang dikerjakan oleh perusahaan			√															Persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek yang dikerjakan oleh perusahaan	

Apabila kriteria tersebut lebih penting maka diberikan tanda (√) sesuai dengan intensitas kepentingannya dan dikosongkan pada kriteria pembandingnya. Contoh kriteria jumlah kegagalan proyek lebih penting dengan skala 7 (sangat penting) dari kriteria persentase ketepatan waktu.

Berikut merupakan keterangan nilai dalam melakukan pengisian tabel, yaitu:

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Perbandingan sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Lebih penting
7	Sangat Penting
9	Mutlak sangat penting
2,4,6,8	Antara dua nilai pertimbangan berdekatan

Perpektif Balanced Scorecard

No	Kriteria	Skala									Skala									Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Perspektif Finansial									√									Perspektif Pelanggan	
2	Perspektif Finansial										√								Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
3	Perspektif Finansial										√								Perspektif Proses Bisnis Internal	
4	Perspektif Pelanggan								√									Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
5	Perspektif Pelanggan									√								Perspektif Proses Bisnis Internal		
6	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan								√									Perspektif Proses Bisnis Internal		

Sasaran Strategi Perpektif Pelanggan

No	Sub Kriteria	Skala									Skala									Sub Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapt Mitra Abadi													√					Meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan	

Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Sub Kriteria	Skala									Skala									Sub Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Inovasi pada bidang usaha perusahaan						√												Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapt Mitra Abadi	
2	Inovasi pada bidang usaha perusahaan											√							Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	
3	Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapt Mitra Abadi													√					Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan	

Sasaran Strategi Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Sub Kriteria	Skala									Skala									Sub Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada PT. Sapta Mitra Abadi			√															Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mitra Abadi	

KPI Peningkatan Pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi

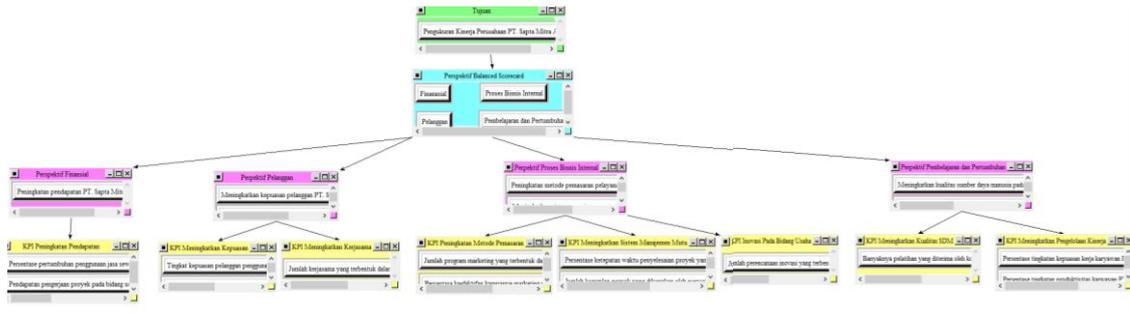
No	Alternatif	Skala									Skala									Alternatif
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Pendapatan pengerjaan proyek pada bidang usaha kontraktor PT. Sapta Mitra Abadi									√									Persentase pertumbuhan penggunaan jasa sewa/rental alat berat, dumptruck, kendaraan ringan dan pengguna jasa transportasi	

KPI Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi

No	Alternatif	Skala									Skala									Alternatif
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan														√				Peningkatan market share perusahaan	
2	Jumlah keluhan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan														√				Tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan	
3	Peningkatan market share perusahaan									√									Tingkat kepuasan pelanggan pengguna jasa perusahaan	

KPI Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan

No	Alternatif	Skala									Skala									Alternatif
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Jumlah program marketing yang terbentuk dalam waktu satu tahun			√															Persentase keefektifan kampanye marketing yang dilakukan perusahaan	



1. Choose

Node Cluster

Choose Node

Pengukuran Kin~

Cluster: Tujuan

Choose Cluster

Perspektif Bal~

Restore

2. Node comparisons with respect to Pengukuran Kinerja P~

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Sapt Mitra Abadi" node in "Perspektif if Balanced Scorecard" cluster

1.	Finansial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
2.	Finansial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembelajaran da~
3.	Finansial	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisnis I~
4.	Pelanggan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembelajaran da~
5.	Pelanggan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisnis I~
6.	Pembelajaran da~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisnis I~

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.09363

Finansial	0.16724
Pelanggan	0.25375
Pembelaja~	0.24452
Proses Bi~	0.33449

Completed Comparison

Copy to clipboard

1. Choose

Node Cluster

Choose Node

Pelanggan

Cluster: Perspektif Bala~

Choose Cluster

Perpektif Pela~

Restore

2. Node comparisons with respect to Pelanggan

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "Pelanggan" node in "Perpektif Pelanggan" cluster

Meningkatkan kerjasama dengan mitra pelanggan is strongly more important than Meningkatkan

1.	Meningkatkan ke~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Meningkatkan ke~
----	------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	------------------

3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Meningkat~	0.16667
Meningkat~	0.83333

Completed Comparison

Copy to clipboard

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Proses Bisnis Intern~	3. Results																																																						
Node Cluster Choose Node ▶▶ Proses Bisnis ~ Cluster: Perspektif Bala~ Choose Cluster ▶▶ Perspektif Pros~ Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Proses Bisnis Internal" node in "Perpektif Proses Bisnis Internal" cluster Inovasi pada bidang usaha perusahaan is moderately to strongly more important than Meningkatkan si~ 1. Inovasi pada bi~ <table border="1"> <tr><td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>>=9.5</td></tr> </table> No comp. Meningkatkan si~ 2. Inovasi pada bi~ <table border="1"> <tr><td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>>=9.5</td></tr> </table> No comp. Peningkatan met~ 3. Meningkatkan si~ <table border="1"> <tr><td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>>=9.5</td></tr> </table> No comp. Peningkatan met~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	Normal Hybrid Inconsistency: 0.08247 Inovasi p~ 0.27969 Meningkat~ 0.09362 Peningkat~ 0.62670 Completed Comparison Copy to clipboard
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																							
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																							
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5																																							

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Pembelajaran dan Per~	3. Results																		
Node Cluster Choose Node ▶▶ Pembelajaran d~ Cluster: Perspektif Bala~ Choose Cluster ▶▶ Perspektif Pemb~ Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Pembelajaran dan Pertumbuhan" node in "Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan" cluster 1. Meningkatkan ku~ <table border="1"> <tr><td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>>=9.5</td></tr> </table> No comp. Meningkatkan pe~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	Normal Hybrid Inconsistency: 0.00000 Meningkat~ 0.87500 Meningkat~ 0.12500 Completed Comparison Copy to clipboard
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5			

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Peningkatan pendapat~	3. Results																			
Node Cluster Choose Node ▶▶ Peningkatan pe~ Cluster: Perspektif Fina~ Choose Cluster ▶▶ KPI Peningkata~ Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Peningkatan pendapatan PT. Sapta Mitra Abadi" node in "KPI Peningkatan Pendapatan" cluster 1. Pendapatan peng~ <table border="1"> <tr><td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>>=9.5</td></tr> </table> No comp. Persentase pert~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	Normal Hybrid Inconsistency: 0.00000 Pendapata~ 0.50000 Persentas~ 0.50000 Completed Comparison Copy to clipboard
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5			

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Meningkatkan kepuasan	3. Results																																																			
Node Cluster Choose Node Meningkatkan k~ Cluster: Perpektif Pelan~ Choose Cluster KPI Meningkatkan~ Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Meningkatkan kepuasan pelanggan PT. Sapta Mitra Abadi" node in "KPI Meningkatkan Kepuasan" cluster 1. Jumlah keluhan ~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> >=9.5 No comp. Peningkatan ma~ 2. Jumlah keluhan ~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> >=9.5 No comp. Tingkat kepuasa~ 3. Peningkatan ma~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> >=9.5 No comp. Tingkat kepuasa~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	Normal Hybrid Inconsistency: 0.05156 Jumlah ke~ 0.07507 Peningkat~ 0.35748 Tingkat k~ 0.56746 Completed Comparison Copy to clipboard
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9																																					
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9																																					
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9																																					

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Peningkatan metode p~	3. Results																	
Node Cluster Choose Node Peningkatan me~ Cluster: Perpektif Prose~ Choose Cluster KPI Peningkata~ Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Peningkatan metode pemasaran pelayanan jasa perusahaan" node in "KPI Peningkatan Metode Pemasaran" cluster 1. Jumlah program ~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> >=9.5 No comp. Persentase keef~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	Normal Hybrid Inconsistency: 0.00000 Jumlah pr~ 0.87500 Persentas~ 0.12500 Completed Comparison Copy to clipboard
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9			

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Meningkatkan sistem ~	3. Results																	
Node Cluster Choose Node Meningkatkan s~ Cluster: Perpektif Prose~ Choose Cluster KPI Meningkatkan~ Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Meningkatkan sistem manajemen mutu PT. Sapta Mitra Abadi" node in "KPI Meningkatkan Sistem Manajemen Mutu" cluster 1. Jumlah kegagalan~ <table border="1"> <tr> <td>>=9.5</td><td>9</td><td>8</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td> </tr> </table> >=9.5 No comp. Persentase kete~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	Normal Hybrid Inconsistency: 0.00000 Jumlah ke~ 0.10000 Persentas~ 0.90000 Completed Comparison Copy to clipboard
>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9			

1. Choose		2. Node comparisons with respect to Meningkatkan pengelo~		3. Results				
Node	Cluster	Graphical	Verbal	Matrix	Questionnaire	Direct	Normal	Hybrid
Choose Node		Comparisons wrt "Meningkatkan pengelolaan kinerja terhadap tenaga kerja atau sumber daya manusia PT. Sapta Mita Abadi" node in "KPI Meningkatkan Pengelolaan Kinerja" cluster					Inconsistency: 0.00000	
Meningkatkan p~		1. Persentase ting~					Persentas~	
Cluster: Perpektif Pembe~		<input type="checkbox"/> >=9.5 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> >=9.5 <input type="checkbox"/> No comp. <input type="checkbox"/> Persentase ting~					Persentas~	
Choose Cluster							0.12500	
KPI Meningkatkan~							0.87500	
Restore							<input type="checkbox"/> Completed Comparison	
							Copy to clipboard	

