

Analisis Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT PAL Indonesia (Persero)

Abdul Honi dan Dr. Rita Ambarwati S, SE.M.MT.*

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Abstrak— Industri galangan kapal yang merupakan penopang ekonomi sebagai pembangun dan pemelihara kapal yang menghubungkan wilayah antar Pulau di Indonesia, maka dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan penggunaan metode *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Penulis melakukan pengukuran pada PT PAL Indonesia (Persero) dengan menggunakan data tahun 2020 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT PAL Indonesia (Persero) pada tahun berjalan. Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PT PAL secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing – masing perspektif. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Kata Kunci—*Balanced Scorecard, Prespektif Keuangan, Prespektif Pelanggan, Prespektif Bisnis Internasional, Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

I. PENDAHULUAN

Sebagai negara maritim, galangan kapal nasional memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang perekonomian nasional, khususnya di sektor transportasi laut. Selain itu, galangan kapal juga turut berperan dalam mempertahankan kedaulatan negara, yakni dengan memproduksi kapal perang atau kapal patroli untuk memperkuat Alutsista TNI Angkatan Laut. Hingga saat ini, kebutuhan akan kapal dalam negeri cukup tinggi. Diantaranya adalah kebutuhan kapal dalam jumlah besar untuk mengeksplorasi potensi kelautan, kebutuhan armada kapal sebagai transportasi barang dan penumpang antar pulau dan antar negara, kebutuhan kapal untuk pengaman laut dan pantai, dan kebutuhan kapal-kapal khusus lainnya yang bersifat mendesak untuk dipenuhi. Termasuk juga dalam kaitannya adalah derivative demand dari kapal-kapal tersebut, seperti perbaikan, penyediaan suku cadang dan peralatan, dan

penyediaan sarana dan prasarana pendukung lainnya (Windyandari, 2008).

Salah satu perusahaan dalam bidang industri galangan kapal yaitu PT PAL. PT. PAL Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang industri galangan kapal, dengan kantor pusat dan industri galangan kapal yang terdapat di Surabaya, Jawa Timur. Kemampuan rancang bangun yang menonjol dari PAL Indonesia telah memasuki pasaran internasional dan kualitasnya telah diakui dunia. Kapal-kapal produksi PAL Indonesia telah melayari perairan di seluruh dunia. Berdasarkan dalam data Kementerian Perhubungan disebutkan bahwa hingga Maret 2010 jumlah kapal niaga nasional yang melakukan docking (perbaikan) meningkat sekitar 54,1% yaitu dari posisi Maret 2005 sebesar 6.041 unit menjadi 9.170 unit, dan dengan mempertimbangkan semakin banyaknya kapal-kapal yang membutuhkan jasa perbaikan dan bertambahnya jumlah perusahaan galangan kapal yang beroperasi di Indonesia, maka kedua hal tersebut menjadikan sebuah peluang dan sekaligus tantangan bagi PT PAL untuk bisa mempertahankan usaha di bidang reparasi kapal yang sudah berjalan sampai saat ini.

Dalam usaha untuk mewujudkan tujuan tersebut, strategi yang digunakan harus lebih diperhatikan agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang ditetapkan. Strategi adalah sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai arah, cakupan dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu organisasi (Triton, 2011). Untuk melihat seberapa jauh strategi yang digunakan berhasil diterapkan, dapat dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja pada perusahaan. Menurut pendapat Widhiyaningrat (2015:3) bahwa penilaian pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan penilaian terhadap sejumlah aktivitas yang dilakukan individu atau kelompok yang berkaitan dengan aktivitas operasional organisasi dalam mencapai tujuan. Penilaian kinerja organisasi dapat mengevaluasi secara berkala atas aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan, sehingga pola kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Dalam pengukuran kinerja pada PT PAL belakangan ini dilakukan secara tidak tepat. Ketidaktepatan ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai

mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen

Definisi manajemen menurut Daft (2010 : 4), *management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*. Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya organisasi. Tujuan manajemen adalah untuk mencapai misi yang diemban yaitu menyelesaikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Konsep Strategi

Strategi adalah formula tentang bagaimana bisnis akan berkompetisi, apa tujuan yang akan diraih dan apa kebijakan yang akan dibutuhkan untuk membawa arah pencapaian tujuan tersebut. (Porter, 1980). Menurut Thompson Jr., et al. (2010), strategi adalah perencanaan manajemen untuk tumbuh dalam bisnis, mendapat posisi pasar, menarik dan memuaskan konsumen, sukses bersaing, menajalankan operasional dan mencapai target yang ditetapkan. Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

C. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah proses yang lengkap dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Strategi yang efektif berkaitan dengan tiga persoalan organisasi: kompetensi, ruang lingkup, dan alokasi sumber daya manusia (Griffin, 2004:249). Menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu: 1) Pengamatan, 2) Perumusan strategi, 3) Implementasi strategi, dan 4) Evaluasi dan pengendalian dalam pelaksanaannya.

D. Balanced Scorecard

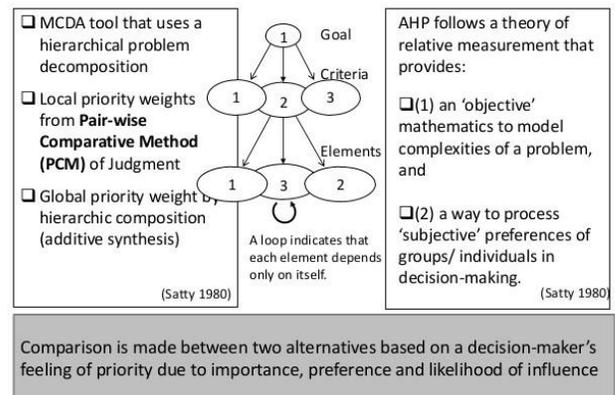
Balanced Scorecard merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur (Gaspersz, 2011:7). *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan, tidak hanya terbatas pada masalah pengukuran kinerja eksekutif. *Balanced Scorecard* dalam perkembangan pengimplementasiannya dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah pengimplementasian strategi. *Balanced Scorecard* diterapkan dalam sistem perencanaan strategik untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan insiatif strategik yang memiliki atribut komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang (Mulyadi, 2009:33).

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT PAL Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif, adapun sumber data primer data akan diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden yang telah ditentukan oleh peneliti sebelumnya. Data yang dihasilkan dari sumber data ini adalah sumber data sekunder. Dimana data sekunder ini digunakan untuk membantu menganalisis data primer yang didapatkan di lapangan. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu laporan keuangan pada PT PAL dan dokumen lainnya yang menunjang atau berkaitan dengan penelitian ini.

Analisis data dalam penelitian ini berdasarkan metode Balanced Scorecard (BSC). Dalam penelitian ini terdapat empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif pelanggan, dan proses bisnis internal diukur menggunakan kuesioner. Data kuesioner tersebut dapat diperoleh jumlah skor keseluruhan masing-masing perspektif, serta skor rata-rata masing-masing item pertanyaan. Dalam penelitian ini analisis data AHP digunakan untuk mengetahui strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia yang dapat dilakukan berdasarkan hasil analisis.

Analytic Hierarchy Process (AHP)



Gambar 1. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Langkah – langkah dan proses Analisis Hierarki Proses (AHP) adalah sebagai berikut :

1. Memdefiniskan permasalahan dan penentuan tujuan. Jika AHP digunakan untuk memilih alternatif atau menyusun prioritas alternatif, pada tahap ini dilakukan pengembangan alternatif.
2. Menyusun masalah kedalam hierarki sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur.
3. Penyusunan prioritas untuk tiap elemen masalah pada hierarki. Proses ini menghasilkan bobot atau kontribusi elemen terhadap pencapaian tujuan sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Prioritas dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan antara seluruh elemen pada tingkat hierarki yang sama.
4. Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hierarki.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Balanced Scorecard

1. Analisa Perspektif Keuangan

Berdasarkan Laporan Keuangan pada PT PAL Indonesia yang telah diaudit dari perspektif keuangan dapat diukur sebagai berikut

a. Rasio Ekonomi

Perhitungan rasio ekonomi dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{rasio ekonomis} = \frac{\text{pengeluaran}}{\text{anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

Indikator	Tahun	Uraian		Persentase	Kriteria
		Pengeluaran	Anggaran ditetapkan		
Rasio Ekonomi	2017	15,457,973,209	17,195,880,500	89.89%	Cukup Ekonomis
	2018	17,760,580,629	21,061,077,700	84.33%	Cukup Ekonomis
	2019	17,609,393,857	20,704,930,400	85.05%	Cukup Ekonomis
	Mean	16,942,649,232	19,653,962,867	86.42%	Cukup Ekonomis

Tabel 1. Analisa Rasio Ekonomi

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rasio pengeluaran dan anggaran yang ditetapkan PT PAL Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Namun pada tahun 2019 mengalami peningkatan kembali. Secara rata-rata dari tahun 2017 sampai 2019 rasio ekonomi dicapai sebesar 86,42% atau berada pada kriteria **cukup ekonomis**.

b. Rasio efisiensi

Perhitungan rasio efisiensi dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{rasio efisiensi} = \frac{\text{realisasi belanja}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Indikator	Tahun	Uraian		Persentase	Kriteria
		Realisasi belanja	Realisasi pendapatan		
Rasio Efisiensi	2017	15,457,973,209	21,463,536,161	72.02%	Efisien
	2018	17,760,580,629	26,059,595,580	68.15%	Efisien
	2019	17,609,393,857	27,432,381,800	64.19%	Efisien
	Mean	16,942,649,232	24,985,171,180	68.12%	Efisien

Tabel 2. Analisa Rasio Efisiensi

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rasio efisiensi yaitu antara realisasi belanja dan realisasi pendapatan PT PAL Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Secara rata-rata dari tahun 2017 sampai 2019 rasio efisiensi sebesar 68,12% atau berada pada kriteria **efisien**.

c. Rasio Efektivitas

Perhitungan rasio efektivitas dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{rasio efektivitas} = \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{target pendapatan}} \times 100\%$$

Indikator	Tahun	Uraian		Persentase	Kriteria
		Realisasi pendapatan	Target pendapatan		
Rasio Efektivitas	2017	21,463,536,161	23,284,652,900	92.18%	Efektif
	2018	26,059,595,580	28,159,834,700	92.54%	Efektif
	2019	27,432,381,800	29,605,095,100	92.66%	Efektif
	Mean	24,985,171,180	27,016,527,567	92.46%	Efektif

Tabel 3. Analisa Rasio Efektivitas

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rasio efektivitas yaitu antara realisasi pendapatan dan target pendapatan PT PAL Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Secara rata-rata dari tahun 2017 sampai 2019 rasio efektivitas sebesar 92,46% atau berada pada kriteria **efektif**.

2. Analisa Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini ukuran dari lima indikator yaitu dari kepuasan pelanggan yang terdiri dari aspek Bukti Fisik (tangibles), Reliabilitas (reliability), Daya tanggap (responsiveness), Jaminan (assurance) dan Empati (empathy).

Untuk mengetahui kinerja pada perspektif pelanggan PT PAL Indonesia dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 pelanggan PT PAL Indonesia. Kepuasan pelanggan menggambarkan seberapa jauh pelanggan puas dengan produk dan pelayanan yang diberikan PT PAL Indonesia. Data perspektif pelanggan diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Hasil penyebaran kuesioner perspektif pelanggan dapat lihat seperti pada tabel berikut:

Indikator	Item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator	Persentase
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%				
Bukti Fisik (tangibles)	B1	1	26%	1	26%	7	181%	13	336%	8	207%	30	3.87	3.87	77.3%
	B2	1	26%	1	26%	7	181%	13	336%	8	207%	30	3.87		
Reliabilitas (reliability)	R1	0	0%	5	129%	3	78%	16	414%	6	155%	30	3.77	3.80	76.0%
	R2	0	0%	3	78%	5	129%	16	414%	6	155%	30	3.83		
Daya tanggap (responsiveness)	D1	0	0%	6	155%	8	207%	6	155%	10	259%	30	3.67	3.77	75.3%
	D2	1	26%	1	26%	7	181%	13	336%	8	207%	30	3.87		
Jaminan (assurance)	J1	1	26%	1	26%	8	207%	12	310%	8	207%	30	3.83	3.78	75.6%
	J2	0	0%	3	78%	6	155%	15	388%	6	155%	30	3.80		
	J3	0	0%	4	103%	5	129%	17	440%	4	103%	30	3.70		
Empati (empathy)	E1	0	0%	4	103%	4	103%	17	440%	5	129%	30	3.77	3.73	74.7%
	E2	0	0%	4	103%	6	155%	15	388%	5	129%	30	3.70		
	Total	4	1%	33	10%	66	20%	153	46%	74	22%	330	3.79		75.8%

Tabel 4. Analisa Prespektif Pelanggan

Tabel di atas, terlihat bahwa jawaban pelanggan tertinggi adalah jawaban Setuju (46%) diikuti dengan jawaban Sangat setuju (22%), Ragu-ragu (20%), sedangkan jawaban Tidak Setuju hanya terdapat sebanyak 10% dan sangat Tidak Setuju 1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan pelayanan PT PAL Indonesia. Untuk dapat mengetahui indeks kepuasan pelanggan, maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\begin{aligned} \text{Perspektif pelanggan} &= \frac{\text{Rata - rata skor Total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{3,79}{5} \times 100\% = 75,8\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan diketahui rata-rata skor total jawaban responden adalah 3,79. Banyaknya pernyataan sebanyak 5, maka tingkat kepuasan pelanggan adalah sebesar 75,8%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pelanggan merasa cukup puas yang dengan pelayanan PT PAL Indonesia. Hal tersebut menunjukkan minat konsumen untuk menjadi pelanggan masih rendah sehingga pendapatan usaha belum maksimal.



Gambar 2. Prespektif Pelanggan

Berdasarkan gambar di atas, indikator tertinggi adalah bukti fisik (77,3%), sedangkan indikator terendah adalah empati (74,7%).

3. Analisa Prespektif Internal Bisnis

Pada perspektif internal bisnis diukur dengan analisa dengan menggunakan indikator proses inovasi, proses operasional, dan proses pelayanan. Untuk mengetahui kinerja pada perspektif internal bisnis PT PAL Indonesia dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT PAL Indonesia. Kuesioner perspektif internal bisnis digunakan untuk melihat sejauhmana proses bisnis dan pelayanan yang diberikan PT PAL Indonesia.

Hasil penyebaran kuesioner perspektif internal bisnis dapat lihat seperti pada tabel berikut:

Indikator	item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator	Persentase
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%				
Proses Inovasi	PI1	1	3%	6	20%	4	13%	14	47%	5	17%	30	3.53	3.65	73.0%
	PI2	0	0%	3	10%	8	27%	12	40%	7	23%	30	3.77		
Proses Operasional	PO1	0	0%	3	10%	8	27%	12	40%	7	23%	30	3.77	3.70	74.0%
	PO2	0	0%	5	17%	6	20%	14	47%	5	17%	30	3.63		
Proses Pelayanan	PP1	1	3%	5	17%	7	23%	12	40%	5	17%	30	3.50	3.52	70.3%
	PP2	1	3%	6	20%	4	13%	14	47%	5	17%	30	3.53		
Total		3	2%	28	16%	37	21%	78	43%	34	19%	180	3.62		72.4%

Tabel 5. Analisa Prespektif Internal Bisnis

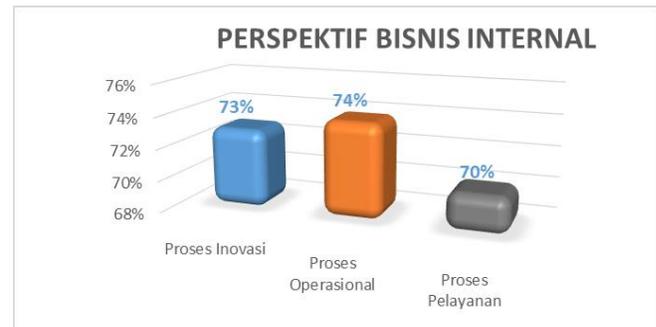
Tabel di atas, terlihat bahwa jawaban pelanggan tertinggi adalah jawaban Setuju (43%) diikuti dengan jawaban Sangat setuju (19%), Ragu-ragu (21%), sedangkan jawaban Tidak Setuju hanya terdapat sebanyak 10% dan sangat Tidak Setuju 12%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menilai proses internal bisnis pelayanan PT PAL Indonesia cukup baik. Untuk dapat mengetahui indeks perspektif internal bisnis, maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Perspektif Internal Bisnis} = \frac{\text{Rata - rata skor Total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{3,62}{5} \times 100\% = 72,4\%$$

Dari perhitungan diketahui rata-rata skor total jawaban responden adalah 3,62. Banyaknya pernyataan sebanyak 5,

maka indeks perspektif internal bisnis adalah sebesar 72,4%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa proses internal bisnis PT PAL Indonesia cukup baik.



Gambar 3. Prespektif Bisnis Internal

Berdasarkan gambar di atas, indikator tertinggi adalah proses operasional (74%), sedangkan indikator terendah adalah proses pelayanan (70%).

4. Analisa Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisa dengan mengukur tingkat produktifitas karyawan, tingkat retensi karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan.

a. Tingkat Produktifitas Karyawan

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{produktivitas karyawan} = \frac{\text{jumlah absensi karyawan}}{\text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

Tahun	Jumlah Absensi	Jumlah Hari kerja	Produktivitas Karyawan
2017	301	312	96.5%
2018	299	312	95.8%
2019	302	312	96.8%
Mean	300.7	312.0	96.4%

Tabel 6. Tingkat Produktivitas Pelanggan

Tingkat produktivitas karyawan meningkat dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Produktivitas karyawan pada secara rata-rata mencapai 96,4% atau termasuk pada kriteria baik.

b. Tingkat Retensi Karyawan

Untuk mengukur seberapa besar retensi atau perputaran karyawan digunakan rumus :

$$\text{retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2017	25	1243	2.0%
2018	19	1262	1.5%
2019	28	1281	2.2%
Mean	24.0	1262.0	1.9%

Tabel 7. Tiingkat Retensi Karyawan

Selama tahun 2017 sampai 2019 terjadinya karyawan keluar pada berbagai posisi. Namun, tingkat retensi karyawan tidak terlalu tinggi yakni mencapai 1,9%.

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan tolok ukur yang digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di PT PAL Indonesia. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan kuesioner tentang kepuasan karyawan PT PAL Indonesia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mengetahui kepuasan karyawan PT PAL Indonesia dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan PT PAL Indonesia.

Hasil penyebaran kuesioner kepuasan karyawan dapat digambarkan seperti pada tabel berikut:

Indikator	item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean indikator	Persentase
		STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%				
Kinerja dan Gaji	KG1	0	0%	5	17%	7	23%	7	23%	11	37%	30	3.80	3.85	77.0%
	KG2	0	0%	4	13%	6	20%	9	30%	11	37%	30	3.90		
Facilitas dan Kenyamanan	FK1	1	3%	2	7%	4	13%	14	47%	9	30%	30	3.93	3.77	75.3%
	FK2	2	7%	1	3%	11	37%	8	27%	8	27%	30	3.63		
	FK3	0	0%	6	20%	3	10%	14	47%	7	23%	30	3.73		
Hubungan Kerja	HK1	1	3%	2	7%	4	13%	13	43%	10	33%	30	3.97	3.66	73.2%
	HK2	3	10%	5	17%	5	17%	12	40%	5	17%	30	3.37		
	HK3	3	10%	4	13%	7	23%	10	33%	6	20%	30	3.40		
	HK4	0	0%	4	13%	6	20%	9	30%	11	37%	30	3.90		
	Total	10	4%	33	12%	53	20%	96	36%	78	29%	270	3.74		74.7%

Sumber data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa jawaban karyawan tertinggi adalah jawaban Setuju (36%) diikuti dengan jawaban Sangat Setuju (29%). Hal ini berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan PT PAL Indonesia saat bekerja dapat dikatakan tinggi. Untuk dapat mengetahui indeks kepuasan karyawan secara keseluruhan, maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan karyawan} &= \frac{\text{Rata - rata skor}}{\text{skor maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{3.74}{5} \times 100\% = 74.7\% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan hasil kuesioner diketahui rata-rata skor total jawaban karyawan adalah 3,74. Banyaknya skor maksimal 5, maka tingkat kepuasan karyawan adalah sebesar 74,7%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum karyawan cukup puas dengan kebijakan perusahaan PT PAL Indonesia.

Secara ringkas hasil penilaian kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard Pada PT PAL Indonesia dapat disajikan sebagai berikut:

Perspektif	Aspek	Nilai	Keterangan
Keuangan	Rasio Ekonomi	89.89%	Cukup Ekonomis
	Rasio Efisiensi	84.33%	Cukup Ekonomis
	Rasio Efektivitas	85.05%	Cukup Ekonomis
	Rata-rata	86.42%	Cukup Ekonomis
Pelanggan	Bukti fisik	77.3%	Baik
	Kepercayaan	76.0%	Baik
	Daya tanggap	75.3%	Baik
	Jaminan	75.6%	Baik
	Empati	74.7%	Baik
	Rata-rata	75.8%	Baik
Proses bisnis internal	Proses inovasi	73.0%	Baik
	Proses operasional	74.0%	Baik
	Proses pelayanan	70.3%	Baik
	Rata-rata	72.4%	Baik
Pembelajaran dan pertumbuhan	Produktivitas karyawan	96.4%	Sangat Baik
	Retensi karyawan	1.9%	Sangat Baik
	Kepuasan karyawan	75.2%	Baik

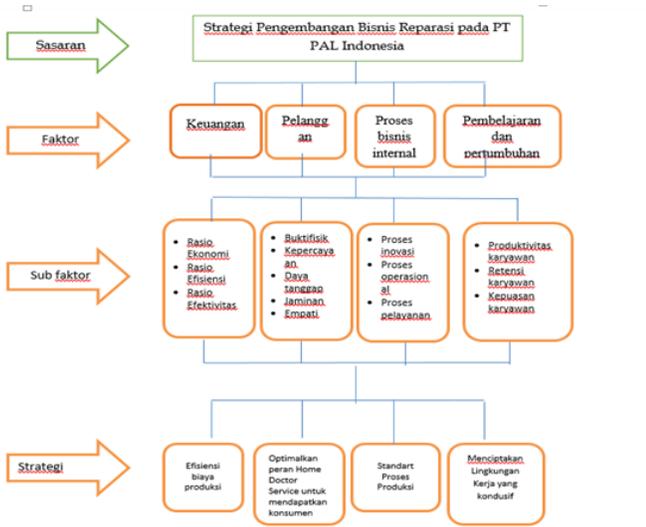
Tabel 8. Kartu Nilai Berimbang (BCS)

B. Penentuan Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia dengan Analytical Hierarchy Process (AHP)

Model AHP dalam penelitian ini dirumuskan dalam tiga tingkatan, yaitu:

- level 1, merupakan faktor atau faktor yang dipertimbangkan.
- level 2, adalah sub faktor yang merupakan bagian dari faktor ditetapkan.
- level 3, berupa alternatif strategi Pengembangan Bisnis Reparasi PT PAL Indonesia yang terdiri dari 4 alternatif strategi.

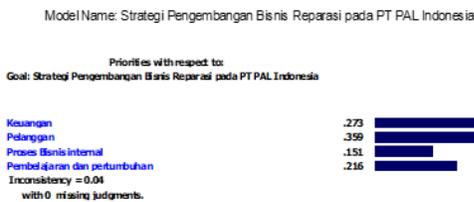
Model hirarki dari faktor, sub faktor dan alternatif strategi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Model AHP alternatif pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia

Analisis tahap pertama yaitu membandingkan skala prioritas dalam faktor-faktor untuk pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia sebagai tujuan utamanya. Adapun hasil dari pengolahan Analisis Hirarki Proses menggunakan alat analisis *Expert Choice 11* adalah sebagai berikut :

a) Berdasarkan Prioritas Faktor

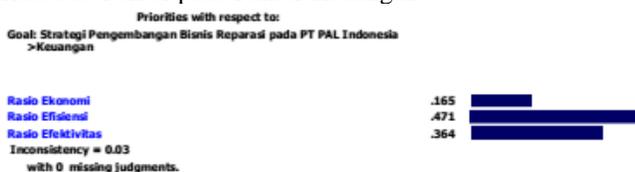


Gambar 5. Nilai Prioritas Level Faktor untuk Tujuan Utama

Hasil analisis AHP pada tingkat pertama diperoleh vektor prioritas dari faktor dalam pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia yaitu: faktor keuangan (0,273), pelanggan (0,359), proses bisnis internal (0,151), Pembelajaran dan pertumbuhan (0,216). Berdasarkan hasil tersebut nilai prioritas tertinggi adalah faktor pelanggan.

b) Berdasarkan Prioritas Sub Faktor

1. Prioritas Sub Faktor pada Faktor Keuangan



Gambar 6. Prioritas Sub faktor untuk Faktor Faktor Keuangan

Hasil analisis AHP pada tingkat sub faktor dari faktor keuangan diperoleh vektor prioritas dalam pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia, yaitu: rasio ekonomi (0,194), rasio efisiensi (0,471), rasio efektivitas (0,364).

2) Prioritas Sub Faktor pada Faktor Pelanggan



Gambar 7. Prioritas Sub Faktor pada Faktor Pelanggan

Hasil analisis AHP pada tingkat sub faktor dari faktor pelanggan diperoleh vektor prioritas dalam pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia, yaitu: Bukti Fisik (tangibles) (0,271), Reliabilitas (reliability) (0,235), Daya tanggap (responsiveness) (0,164), Jaminan (assurance) (0,181), Empati (empathy) (0,149).

3) Prioritas Sub Faktor pada Faktor Bisnis Internal



Gambar 4. Sub Faktor pada Faktor Bisnis Internal

Hasil analisis AHP pada tingkat sub faktor dari faktor proses bisnis internal diperoleh vektor prioritas dalam pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia, yaitu: Proses Inovasi (0,115), Proses Operasional (0,569), dan Proses Pelayanan (0,317). Berdasarkan hasil tersebut nilai prioritas tertinggi adalah Proses Operasional

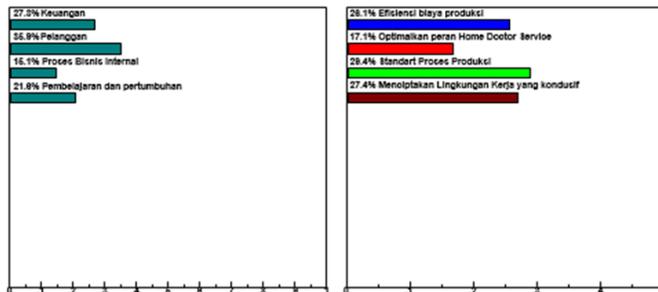
4) Prioritas Sub Faktor pada Faktor Pembelajaran dan Pertumbuhan



Gambar 5. Sub Faktor pada Faktor Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil analisis AHP pada tingkat sub faktor dari faktor pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh vektor prioritas dalam pemilihan Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi pada PT PAL Indonesia, yaitu: Tingkat produktivitas karyawan (0,665), Tingkat retensi karyawan (0,098), Kepuasan Karyawan (0,238). Berdasarkan hasil tersebut nilai prioritas tertinggi adalah Tingkat produktivitas karyawan.

c. Berdasarkan Prioritas Alternatif



Gambar 6. Prioritas Alternatif

Berdasarkan grafik di atas, faktor yang menjadi prioritas utama adalah faktor pelanggan (35,9%) dan terendah adalah faktor proses bisnis internal (16,1%). Sedangkan strategi yang menjadi alternatif utama adalah Standart Proses Produksi (29,4%), diikuti Menciptakan Lingkungan Kerja yang kondusif (27,4%), selanjutnya Efisiensi biaya produksi (26,1%) dan Optimalkan peran Home Doctor Service (17,1%).

V. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pada perspektif keuangan di PT PAL Indonesia yaitu rasio ekonomi, efisiensi, dan efektivitas cukup ekonomis dengan rata-rata sebesar 86.42%. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan merasa cukup puas yang dengan pelayanan PT PAL Indonesia. Selanjutnya pada proses internal bisnis PT PAL Indonesia cukup baik dan pada perpektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum karyawan cukup puas dengan kebijakan perusahaan PT PAL Indonesia.
- b. Kinerja perusahaan berdasarkan Balanced Scorecard dalam Pengembangan Bisnis Reparasi Pada PT PAL Indonesia yaitu perspektif keuangan di PT PAL Indonesia cukup ekonomis, perspektif pelanggan cukup puas dengan pelayanan PT PAL Indonesia pada proses internal bisnis PT PAL Indonesia cukup baik dan pada perpektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan cukup puas dengan kebijakan perusahaan PT PAL Indonesia
- c. Rekomendasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan PT PAL Indonesia dengan Analytical Hierarchy Process (AHP) yaitu pada faktor yang menjadi prioritas utama adalah faktor proses bisnis internal (35,9%) dan terendah adalah faktor proses bisnis internal (16,1%). Sedangkan strategi yang menjadi alternatif utama adalah Standart Proses Produksi (29,4%), diikuti Menciptakan Lingkungan Kerja yang kondusif (27,4%), selanjutnya Efisiensi biaya produksi (26,1%) dan Optimalkan peran Home Doctor Service (17,1%).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amir, M. Taufiq. 2011. Manajemen Strategik Konsen dan Aplikasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [2] Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta
- [3] Baiquni, M. 2004. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Program Studi Kajian Pariwisata Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- [4] Daft, R.L. 2010 . Era Baru Manajemen. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- [5] Devani, V., & Setiawarnan, A., 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri, 13(1): 83-90
- [6] Fatimah, S., Kurdi, FN., & Thamrin, MH., 2016. Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. Jurnal Kedokteran dan Kesehatan, 3(1): 351-359
- [7] Fitriyani, Dewi. 2014. Balanced Scorecard: alternatif Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Vol 6 (1): 16-31.
- [8] Gaspersz, Vincent. 2011. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management. Bogor: Vinchristo Publication.
- [9] Ghozali, Imam. 2012. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20". Semarang : UNDIP.
- [10] Gitosudarmo, Indriyo. 2001. Manajemen strategi. Yogyakarta: BPFE
- [11] Griffin, Ricky. 2004. Manajemen, edisi 7, jilid 1. Alih Bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- [12] Hadari Nawawi. 2005. Penelitian Terapan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [13] Hasibuan, M.H. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Pt Bumi Aksara.
- [14] Hunger, J. David., Wheelen, Thomas L. 2003. Manajemen Strategis Alih Bahasa: Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.
- [15] Husein Umar. 2004. Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis, Cet ke 6. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- [16] Ismail Solihin. 2009. Pengantar Manajemen. Jakarta: Erlangga
- [17] John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., (2008). Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- [18] Kaplan, Robert. S., dan Norton, David P. 2000. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- [19] Karana, Sjafril. (2009). Momentum Pengembangan Industri Galangan Kapal Nasional Dalam Penerapan Azas Cabotage. Journal Vol. 21, Nomor 6, 2009.
- [20] Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 7, No. 1, Halaman 22-47.
- [21] Kriyantono, Rachmat. (2012). Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta : Kencana
- [22] Mardiasmo. 2004. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- [23] Mulyadi. 2009. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.

- [24] Murniati., Usman, Nasir. 2009. Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- [25] Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- [26] Prastowo, Andi. 2012. *Manajemen Perpustakaan Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press
- [27] Purnamasari, I Desak Made Ita Purnamasari., Suwendra, I Wayan., Cipta, Wayan. 2014. Analisis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Berdasarkan Value For Money Audit Atas Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (Pad) Tahun 2007-2011. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen. Vol 2.
- [28] Qalyubi, Syihabuddin. 2007. *Dasar-Dasar Ilmu Perpustakaan dan Informasi*. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi (IPI), Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga
- [29] Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [30] Rangkuti, Freddy 2002, *Measuring Customer Satisfaction*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- [31] Saaty, T. Lorie. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.
- [32] Schein, E. H. 2008. *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- [33] Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan*
- [34] Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- [35] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- [36] Sulistyarningsih, E., & Zulkarnaini. 2015. *Kinerja Organisasi Camat dalam Mewujudkan Pelayanan Prima pada Masyarakat*. Seminar Nasional, "Politik, Birokrasi, dan Perubahan Sosial Ke-II 'Pilkada Serentak, Untung Rugi dan Korupsi Politik'", Pekanbaru
- [37] Sunarto. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Amus.
- [38] Suratno. 2013. *Konsep Kemampuan Sumber Daya Manusia*. Jurnal Kemenag Kab. Kepl. Sitiro. Hlm. 1.
- [39] Susetyo, Joko dan Sabakula. 2014. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Jurnal Teknologi. Vol. 7, No. 1, Halaman 56-63
- [40] Thompson, J. A., Strickland, A. J. And Gamble, E.J., 2010 *Crafting and Executing Strategy*, Seventeenth Edition, Mc Graw- Hill/Irwin, Inc., New
- [41] Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi
- [42] Tjiptono, Fandy. 2006. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia Publishing
- [43] Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung :Rekayasa Sains
- [44] Triton, 2011, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Oryza.
- [45] Utama, I Gusti Bagus Rai. 2014. *Pengantar Industri Pariwisata*. Yogyakarta: Deepublish.
- [46] Utama, Nizar Alif dan Hariadi, Bambang. 2012. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojokari)*. JIMFEB, 1(2): 1-26
- [47] Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, (2010) *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
- [48] Widhiyaningrat, W.A., 2015. *Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dari Perspektif Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, 4(5): 1-20
- [49] Windyandari, Aulia. (2008). *Prospek Industri Galangan Kapal Dalam Negeri Guna Menghadapi Persaingan Global*. Journal TEKNIK – Vol. 29 No. 1 Tahun 2008.
- [50] Yuwono, dkk., 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Zulkiram, Yunus, M & Amri. 2013. *Pengaruh Iklim Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Banda Aceh*. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 2(1): 128-137