

**Table Of Content**

<b>Journal Cover</b> .....	2
<b>Author[s] Statement</b> .....	3
<b>Editorial Team</b> .....	4
<b>Article information</b> .....	5
Check this article update (crossmark) .....	5
Check this article impact .....	5
Cite this article .....	5
<b>Title page</b> .....	6
Article Title .....	6
Author information .....	6
Abstract .....	6
<b>Article content</b> .....	7

---

# Academia Open



*By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

---

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## **Analysis of the Implementation of the Repair Business Development Strategy Using the Balanced Scorecard at PT PAL Indonesia**

### *Analisis Implementasi Strategi Pengembangan Usaha Reparasi Menggunakan Balanced Scorecard pada PT PAL Indonesia*

**Abdul Honi, [abdul.honi@gmail.com](mailto:abdul.honi@gmail.com), (0)**

*college student, Indonesia*

**Rita Ambarwati S, [abdulhoni@gmail.com](mailto:abdulhoni@gmail.com), (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

#### **Abstract**

The shipbuilding industry, which is an economic support as a builder and maintenance of ships connecting areas between islands in Indonesia, is therefore needed in the face of an increasingly complex business environment such as today, a performance measurement method that can assess company performance accurately and thoroughly. In this case the method that can be used is the Balanced Scorecard. The purpose of using the Balanced Scorecard method is to measure company performance from four perspectives, namely: a growth and learning perspective, an internal business process perspective, a customer perspective, and a financial perspective. The author takes measurements at PT PAL Indonesia (Persero) using 2020 data to analyze financial perspectives, while for other perspectives using company data and questionnaire calculations distributed to PT PAL Indonesia (Persero) employees in the current year. From the results of the measurements that have been taken, it is known that the overall performance of PT PAL is quite good, this is indicated by the Scorecard value generated from each perspective. Accurate performance measurement results are very important for management, both in the planning, decision-making and control processes, as well as in realizing the company's vision and mission.

Published date: 2022-06-30 00:00:00

## 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

mengeksploitasi 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 [1]

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 [2]. Untuk melihat seberapa jauh strategi yang digunakan berhasil diterapkan, dapat dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja pada perusahaan. Menurut pendapat [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.

## Tinjauan Pustaka

### Manajemen

Definisi manajemen menurut [4], *manajement 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.

### 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. [5]. Menurut [6], 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.

### 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 [7]. Menurut Hunger dan [8] proses manajemen

strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu: 1) Pengamatan, 2) Perumusan strategi, 3) Implementasi strategi, dan 4) Evaluasi dan pengendalian dalam pelaksanaannya.

## 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 [9]. *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 [10].

## Metode 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.

### 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.

## Analisis Data dan Pembahasan

### A. Analisis Balanced Scorecard

#### 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 :

Tahun Uraian Persentase Kriteria Indikator 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

**Table 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 :

Tahun Uraian Persentase Kriteria Indikator 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

**Table 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 :

Tahun Uraian Persentase Kriteria Indikator 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

**Table 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.

## 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 Mean item indikator Persentase															
STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%						
Bukti Fisik	B1	1	26%	1	26%	7	181%	13	336%	8	207%	30	3,87	3,87	77,3%
(tangibles)	B2	1	26%	1	26%	7	181%	13	336%	8	207%	30	3,87		
Reliabilitas	R1	0	0%	5	129%	3	78%	16	414%	6	155%	30	3,77	3,80	76,0%
(reliability)	R2	0	0%	3	78%	5	129%	16	414%	6	155%	30	3,83		
Daya t	D1	0	0%	6	155%	8	207%	6	155%	10	259%	30	3,67	3,77	75,3%

Anggap														
(responsiveness)	D2	1	26%	1	26%	7	181%	13	336%	8	207%	30	3,87	

**Table 4.** Analisa Prespektif Pelanggan

Jaminan (assurance)

Empati E1	0	0%	4	103%	4	103%	17	440%	5	129%	30	3,77	3,73	74,7%
(empathy) 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%	

**Table 5.**

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:

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.

Copyright © 2018 Author [s]. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

Gambar 2. Prespektif Pelanggan

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

Analisa Perspektif 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:

Indikatoritem Skor Jawaban Mean Mean Jumlah item indikator Persentase													
STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%				
Proses Inovasi PI11	3%	6	20%	4	13%	14	47%	5	17%	30	3,53	3,65	73,0%
PI20	0%	3	10%	8	27%	12	40%	7	23%	30	3,77		
Proses PO10	0%	3	10%	8	27%	12	40%	7	23%	30	3,77	3,70	74,0%
Operasional PO20	0%	5	17%	6	20%	14	47%	5	17%	30	3,63		
Proses PP11	3%	5	17%	7	23%	12	40%	5	17%	30	3,50	3,52	70,3%
Pelaya	3%	6	20%	4	13%	14	47%	5	17%	30	3,53		

nan													
PP21													
Total	3	2%	28	16%	37	21%	78	43%	34	19%	180	3,62	72,4%

**Table 6.** 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:

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%).

### Analisa Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

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

#### Tingkat Produktifitas Karyawan

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

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

**Table 7.** 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.

#### Tingkat Retensi Karyawan

Untuk mengukur seberapa besar retensi atau perputaran karyawan digunakan rumus :

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%

**Table 8.** Tingkat Retensi Karyawan

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

#### 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:

Indikatoritem Skor Jawaban Mean Mean Jumlah item indikator Persentase													
STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%				
Kinerja dan Gaji KG10	0%	5	17%	7	23%	7	23%	11	37%	30	3,80	3,85	77,0%
KG20	0%	4	13%	6	20%	9	30%	11	37%	30	3,90		
Fasilitas dan FK11	3%	2	7%	4	13%	14	47%	9	30%	30	3,93	3,77	75,3%
Kenyamanan FK22	7%	1	3%	11	37%	8	27%	8	27%	30	3,63		
FK30	0%	6	20%	3	10%	14	47%	7	23%	30	3,73		
HK11	3%	2	7%	4	13%	13	43%	10	33%	30	3,97	3,66	73,2%
Hubungan Kerja HK23	10%	5	17%	5	17%	12	40%	5	17%	30	3,37		
HK33	10%	4	13%	7	23%	10	33%	6	20%	30	3,40		
HK40	0%	4	13%	6	20%	9	30%	11	37%	30	3,90		
Total10	4%	33	12%	53	20%	96	36%	78	29%	270	3,74		74,7%

**Table 9.** 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:

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%	
	Rasio Efektivitas	85.05%	
	Rata-rata	86.42%	
	Pelanggan	Bukti fisik	
Kepercayaan		76.0%	Baik
	Daya tanggap	75.3%	
	Jaminan	75.6%	
	Empati	74.7%	
	Rata-rata	75.8%	
Proses bisnis internal	Proses inovasi	73.0%	Baik
	Proses operasional	74.0%	Baik
Proses pelayanan		70.3%	Baik
	Rata-rata	72.4%	
Pembelajaran dan pertumbuhan	Produktivitas karyawan	96.4%	Sangat Baik
	Retensi karyawan	1.9%	Sangat Baik
Kepuasan		75.2%	Baik

**Table 10.**

Perspektif	Aspek	Nilai	Keterangan
------------	-------	-------	------------

karyawan

**Table 11.** Kartu Nilai Berimbang (BCS)

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: a.level 1, merupakan faktor atau faktor yang dipertimbangkan.

b. level 2, adalah sub faktor yang merupakan bagian dari faktor ditetapkan.

c.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 :

Berdasarkan Prioritas Faktor

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.

Berdasarkan Prioritas Sub Faktor

1. Prioritas Sub Faktor pada 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

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

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

Hasil analisis AHP pada tingkat sub faktor dari 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

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%).

## Kesimpulan

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 perspektif 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 perspektif 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%).

## References

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: Vinchrsto 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 Stratejik 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. Sitaro. 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 Mojosari)*. 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
51. 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