LAPORAN PENELITIAN

UNIVERSITAS BAKRIE

TAHUN 2016

Perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada PT. Melu Bangun Wiwesa dengan Balanced Scorecard

(Program Studi Teknik Industri)

1. RIZAL SILALAHI (9121000296)
2. LUTHFIANA SUPANGKAT (1122003009)

Universitas Bakrie
Kampus Kuningan Kawasan Epicentrum
Jl. HR Rasuna Said Kav. C-22, Jakarta, 12920

LEMBAR PENGESAHAN PROPOSAL PENELITIAN

TAHUN 2016

1.	Judul Penelitian	:	Perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada PT. Melu Bangun Wiwesa dengan Balanced Scorecard
2.	Bidang Penelitian	:	Manajemen Kinerja Teknik Industri
3.	Peneliti Utama		
	a. Nama Lengkap	:	Rizal Silalahi
	b. Jenis Kelamin	:	Laki-laki
	c. Pangkat/Golongan/NIRD	:	Asisten Ahli/9121000296
	d. Bidang Keahlian	:	Manajemen Kinerja dan Keuangan
	e. Program Studi	:	Teknik Industri
	f. Alamat/telp. Rumah	:	Taman Rempoa Indah Blok D-11, RT 07 RW 02 Rempoa-Ciputat 15412 Tangerang
	g. Alamat e-mail	:	rizal.silalahi@bakrie.ac.id
	h. No. telepon seluler	:	087 887744085
4.	Lama Penelitian	:	1 (satu) tahun
5.	Usulan Penelitian tahun	:	2016
6.	Total Biaya	:	Rp. 1.500.000,-

Jakarta, 5 Februari 2016

Menyetujui,

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan

(Deffi Ayu Puspito Sari, Ph.D)
NIDN 0308078203

Peneliti Utama

Ir. Rizal Silalahi, MBA
NIDN0326025801

Mengetahui,

Rektor

(Prof. Sofia W. Alisjahbana, Ph.D)
NIDN 0321096201

SURAT PENGANTAR PROPOSAL

No : 003a/INT/TIN-UB/II/2016
Hal : Surat Pengantar Proposal Penelitian Tahun 2016
Lampiran : Proposal Penelitian

Kepada Yth.
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan
Universitas Bakrie
Kampus Kuningan Kawasan Epicentrum
Jl. HR. Rasuna Said Kav. C-22, Jakarta 12920

Dengan hormat,
Bersama ini kami sampaikan proposal penelitian tahun 2016 sejumlah 1 (satu) judul yang terdiri dari 2 (dua) rangkap.

Judul : Perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada PT. Melu Bangun Wiwesa dengan Balanced Scorecard.

Demikian surat pengantar proposal penelitian tersebut diatas disampaikan agar dapat diproses lebih lanjut.

Jakarta, 6 Februari 2016

Ketua Program Studi

(Ir. Gunawarman Hartono, M.Eng)
NIDN 0309025801

PERNYATAAN PENELITI UTAMA

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama	: Rizal Silalahi
Tempat/Tanggal Lahir	: Medan/26-02-1958
NIDN	: 0326025801
Program Studi	: Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa benar saya yang mengajukan proposal penelitian pada tahun 2016 ini dengan judul Perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada PT. Melu Bangun Wiwesa dengan Balanced Scorecard dan proposal ini belum pernah dibiayai dan tidak sedang diajukan untuk dibiayai oleh instansi/badan lain. Saya bersedia menjadi peneliti utama dan mendedikasikan waktu untuk penelitian selama 1 jam/minggu dalam penelitian yang saya usulkan dengan judul tersebut diatas.

Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun untuk keperluan pengajuan proposal penelitian di Universitas Bakrie.

Jakarta, 6 Februari 2016
Yang membuat pernyataan

(Ir. Rizal Silalahi , MBA)
NIDN 0326025801

PERNYATAAN KESEDIAAN IKUT SERTA DALAM PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama	: Luthfiana Supangkat
Tempat/Tanggal Lahir	: -
NIDN	: -
Program Studi	: Teknik Industri

Dengan ini menyatakan kesediaan untuk terlibat dan mendukung penelitian pada tahun 2016 ini dengan judul Perancangan Sistem Manajemen Kinerja pada PT. Melu Bangun Wiwesa dengan Balanced Scorecard sebagai anggota peneliti/tenaga pendukung dan mendedikasikan waktu untuk penelitian selama 10 jam/minggu dalam penelitian yang diusulkan dengan judul tersebut diatas. Apabila saya ternyata di kemudian hari tidak memenuhi kesediaan yang telah disebutkan diatas maka saya bersedia diberhentikan keikutsertaannya dari penelitian tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun untuk keperluan pengajuan proposal penelitian di Universitas Bakrie.

Jakarta, 6 Februari 2016
Yang membuat pernyataan

(Luthfiana Supangkat)

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS……ii

HALAMAN PENGESAHAN……iii

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PABLIKASI……iv

KATA PENGANTAR……v

ABSTRAK……vii

ABSTRACT……viii

DAFTAR ISI……ix

DAFTAR TABEL……xii

DAFTAR GAMBAR……xiii

DAFTAR LAMPIRAN……xiv

BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Batasan Masalah 4
1.5 Manfaat Penelitian 5
Manfaat Teoritis 5
Manfaat Praktis 5
1.6 Sistematika Penulisan 5
BAB II 7
TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1 Perencanaan Strategi 7
Perumusan Visi dan Misi 7
Perumusan Tujuan Panjang *(Long Term Goal)* 9
Pengkajian Faktor Internal dan Eksternal 10
IFE (Internal Factor Evaluation) 10
Matriks Internal-Eksternal 14
Matriks SWOT 15
2.2 Balanced Scorecard 17
Sejarah Singkat dan Pengertian *Balanced Scorecard* 17
Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis 20
2.3 Peta Strategi 23

2.4 Pembobotan dengan Analytical Network Process (ANP) 26
Struktur Analytical Network Process (ANP) 27
Konsep Dasar ANP 29
Skala Perbandingan Berpasangan Saaty 30
Tahapan Pengerjaan ANP 31
Kelebihan dan Kekurangan ANP 34
BAB III 35
METODE PENELITIAN 35
3.1 Objek Penelitian 35
3.2 Jenis dan Sumber Data 35
3.3 Teknik Pengumpulan Data 36
3.4 Metode Pengolahan Data 36
3.5 Diagram Alir Penelitian 38
BAB IV 42
PEMBAHASAN 42
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 42
Sejarah dan Profil Perusahaan 42
Struktur Organisasi 44
Gambaran Umum Proses Bisnis Internal Perusahaan 45
4.2 Analisis Perencanaan Strategi Perusahaan 46
Pengkajian Visi Misi Perusahaan 46
Pengkajian Tujuan Jangka Panjang Perusahaan 50
Analisis IFE dan EFE 51
Faktor-Faktor Internal Perusahaan 51
Faktor-Faktor Eksternal Perusahaan 56
Analisis Matriks Internal-Eksternal 60
4.3 Perumusan Sasaran Strategis (*Strategic Objective*) PT MBW 65
4.4 Perancangan Peta Strategi Perusahaan 67
4.5 Penetapan *Key Performance Indicator* untuk Masing-Masing Sasaran Strategis 68
4.6 Pembobotan Masing-Masing perspektif dan Sasaran Strategis dengan ANP 75
BAB V 81
KESIMPULAN DAN SARAN 81
5.1 Kesimpulan 81
5.2 Saran 81
DAFTAR PUSTAKA 83

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Contoh Tabel Matriks *Internal Factor Evaluation*..... 12
Tabel 2.2 Contoh Tabel Matriks *External Factor Evaluation*..... 13
Tabel 2.3 Tabel Skala Perbandingan Berpasangan Saaty.....31
Tabel 2.4 Tabel Nilai Random X.....33
Tabel 3.1 Tabel Metode Pengolahan Data.....37
Tabel 4.1 Perumusan Identifikasi Faktor Internal 58
Tabel 4.2 Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal.....59
Tabel 4.3 Matriks SWOT 61
Tabel 4.4 Daftar *Key Performance Indicators* Untuk Masing-Masing Sasaran Strategis 68
Tabel 4.5 Hasil Pembobotan ANP dengan Super Decision.....77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi Tahun 2011-2013 2
Gambar 2.1 Matriks I-E.....15
Gambar 2.2 Matriks SWOT.....16
Gambar 2.3 Konsep Balanced Scorecard dengan Empat Perspektif 18
Gambar 2.4 Proses Implementasi Strategi.....25
Gambar 2.5 Kerangka Peta Strategy Balanced Scorecard.....26
Gambar 2.6 Perbedaan Struktur ANP dan AHP.....28
Gambar 2.7 Gambar Jenis Network ANP.....29
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian.....41
Gambar 4.1 Unit Bisnis PT MBW.....43
Gambar 4.2 Asphalt Mixing Plant AMP-1000 dengan Kapasitas 1000 kg/batch . 43
Gambar 4.3 Asphalt Sprayer AS-1200 dengan Kapasitas 1200 L.....43
Gambar 4.4 Struktur Organisasi PT Melu Bangun Wiweka 45
Gambar 4.5 Perumusan Visi 2020 dan Tujuan Jangka Panjang MBW.....51
Gambar 4.6 Matriks Internal-Eksternal 60
Gambar 4.7 Rancangan Peta Strategi Perusahaan 66
Gambar 4.8 Pemodelan ANP menggunakan Super Decision.....75
Gambar 4.9 Contoh *Pairwise Comparison* Pada Super Decision 76
Gambar 4.10 Nilai Pembobotan Prioritas Pada Software Super Decision 76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran 2: Template Pengisian Diskusi *Internal Faktor Evaluation* dan *Pairwise Comparison*

Lampiran 3 : Template Pengisian Diskusi *External Faktor Evaluation* dan *Pairwise Comparison*

Lampiran 4: Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard*

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

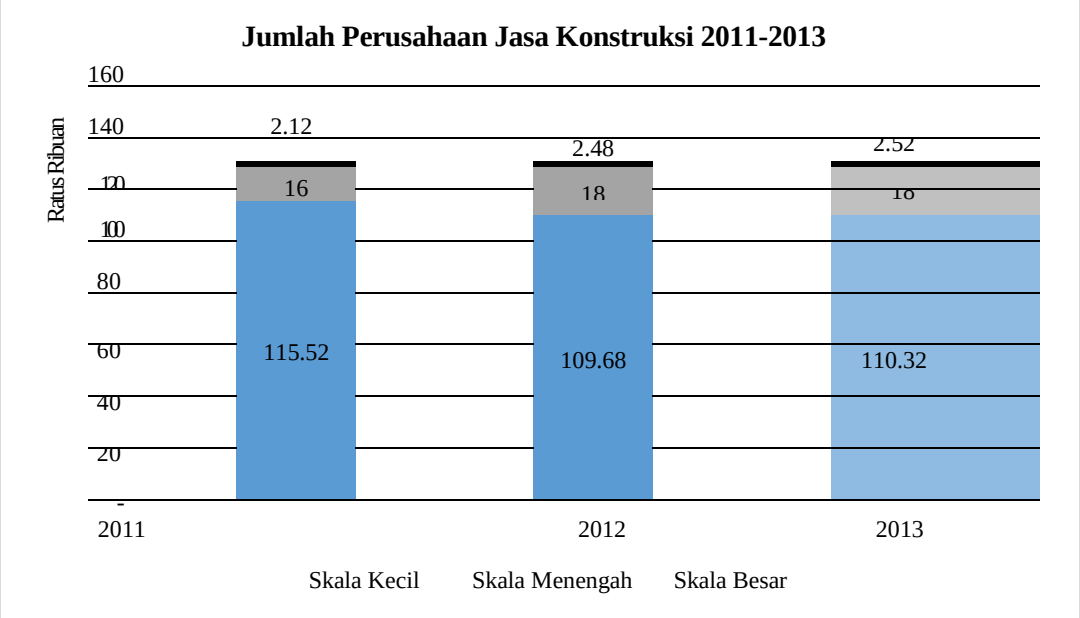
Pasar sektor jasa konstruksi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh daya beli masyarakat Indonesia dan pemerintah di mana daya beli ini juga sangat berkaitan dengan perkembangan ekonomi makro di Indonesia. Sektor jasa konstruksi di Indonesia sempat mengalami gangguan akibat krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1997/1998 (Soemardi, 2007).

Sebelum krisis ekonomi pada tahun 1997, Badan Pusat Statistik (BPS, 2006) mencatat adanya pertumbuhan di sektor konstruksi yang mencapai 13,71% per tahun. Tingkat pertumbuhan ini lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 7,85%. Akan tetapi setelah krisis ekonomi menyerang Indonesia, konstruksi merupakan sektor yang paling merasakan imbas dari krisis ekonomi tersebut dimana sektor konstruksi pada tahun 1998 terpuruk hingga minus 36,4% dan mengalami pertumbuhan yang paling parah dibandingkan sektor ekonomi yang lainnya seperti manufaktur dan pertanian.

Dalam kurun waktu tersebut perusahaan-perusahaan jasa konstruksi sangat terpukul pada saat terjadinya krisis ekonomi karena volume pekerjaan konstruksi berkurang drastis, proyek ditangguhkan atau dihentikan sementara oleh pemiliknya dan juga pemilik proyek banyak yang kesulitan melakukan pembayaran kepada kontraktor. Sementara dalam waktu yang bersamaan, kontraktor memiliki kewajiban membayar kepada pihak ketiga, terutama pengusaha golongan ekonomi lemah, disamping harus membayar bunga pinjaman kepada pihak perbankan yang mana pada saat itu suku bunga perbankan melonjak drastis sampai mencapai sekitar 25-26% per tahunnya (Soemardi, 2007).

Namun seiring dengan berjalannya waktu dan peningkatan perekonomian negara Indonesia, sektor jasa konstruksi mengalami pertumbuhan yang cukup baik di tahun-tahun berikutnya. *Market size* konstruksi di Indonesia sebagaimana diungkapkan oleh Direktur Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), Ir. Yusid Toyib, M.Eng. Sc, mencapai

sekitar Rp1.000 triliun per tahun. Terhitung tahun 2014 – 2019 pasar konstruksi di Indonesia diperkirakan mencapai Rp5.000 triliun (PT. UBM Pameran Niaga Indonesia, 2015).



Gambar 1.1 Grafik Jumlah Perusahaan Jasa Konstruksi Tahun 2011-2013

Sumber: Badan Pusat Statistik

Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh BPS, jumlah perusahaan konstruksi pada tahun 2011 menuju tahun 2012 mengalami penurunan sebayak 3% dari 134,004 perusahaan menjadi 129,862. Akan tetepi, kenaikan jumlah perusahaan konsruksi meningkat di tahun 2013 sebanyak 1% dari 129,862 menjadi 131,080. Tingginya jumlah perusahaan konstruksi yang beroperasi di Indonesia dan besarnya potensi pasar di bidang tersebut menunjukkan bahwa sektor jasa konstruksi merupakan sektor jasa dengan *market size* dan persaingan bisnis yang cukup tinggi.

PT Melu Bangun Wiweka (MBW) merupakan salah satu perusaaan swasta yang bergerak dalam sektor jasa konstruksi. Perusahaan yang terletak di Bekasi, Indonesia dan didirikan pada bulan April 1989 ini telah menyelesaikan beberapa proyek-proyek baik proyek swasta maupun pemerintahan.

Pada era persaingan masa kini, MBW tentu harus menghadapi pesaing-pesaing jasa konstruksi yang tidak hanya berasal dari dalam negeri tetapi juga dari

luar negeri. Hal ini membuat MBW memerlukan gambaran yang akurat mengenai lingkungan perusahaan yang dihadapi sekarang dan masa depan sehingga berhasil membuat strategi perusahaan yang tepat untuk senantiasa bertahan dan memimpin persaingan bisnis usaha khususnya dalam bidang konstruksi.

Selama ini MBW belum menerapkan sistem penilaian kinerja melalui metode dan indikator tertentu yang menyeluruh sehingga perusahaan cukup sulit dalam mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif finasial maupun non finansial. Untuk mengatasi masalah ini, MBW diharapkan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem/*reward* sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi, 2007).

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa konsep *balanced scorecard* (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai intangible asset seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, menarik untuk diteliti mengenai pengukuran tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan

balanced scorecard atau BSC pada level koroporasi. Mengacu pada permasalahan yang dihadapi oleh MBW, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **"Perancangan Sistem Manajemen Kinerja PT Melu Bangun Wiweka dengan *Balanced Scorecard".***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian adalah bagaimana melakukan perancangan dan pengukuran tingkat keberhasilan kinerja MBW menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada level korporasi/perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis mengenai visi misi dan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Melakukan analisis kapabilitas melalui kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan metode analisis Matriks IFE, Matriks EFE dan Matriks Enternal-Eksternal.
3. Menyusun sasaran-sasaran strategis beserta KPI (*Key Performance Indicator*) berdasarkan strategi yang dipilih dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard.*
4. Mengetahui bobot kepentingan masing-masing perspektif dan sasaran strategis dengan metode *Analytical Network Process* (ANP).

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan masalah agar pembahasan fokus pada tujuan dan permasalahan yang telah disampaikan. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penelitian difokuskan pada perancangan kerangka *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Penelitian dan penyusunan kerangka *balanced scorecard* terbatas pada level korporasi yaitu sampai pada level perusahaan.

3. Pengumpulan data dan wawancara hanya dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan proses bisnis *MBW.*

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja suatu industri dengan penggunaaan metode *balanced scorecard*.

Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Memberikan kontribusi dalam menyelaraskan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan menetapkan dan memetakan sasaran strategis perusahaan. Serta menjadi referensi bagi perusahaan dalam rangka pengembangan strategi bisnis.

b. Bagi Peneliti dan Mahasiswa

Memberikan kesempatan untuk memperdalam ilmu cabang Teknik Industri khususnya mengenai *balanced scorecard* dan mengimplementasikannya dalam bentuk hasil penelitian.

c. Peneliti lain

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan kajian untuk rujukan penelitian lain yang akan mengadakan penelitian mengenai perancangan peta strategis pada perusahaan dengan menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard*.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini ditulis dengan aturan sistematika penulisan yang baku agar memudahkan proses penyusunan. Penelitian ini disusun menjadi lima (5) bagian dengan rincian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan disajikan latar belakang yang terdiri dari kutipan-kutipan berita sebagai fakta pendukung yang menjadi dasar dalam menetapkan permasalahan untuk diangkat menjadi topik skripsi, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab landasan teori ini disajikan tentang pengulasan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan fakta atau kasus yang sedang dibahas. Bab ini berisikan antara lain mengenai analisis visi misi serta tujuan jangka panjang perusahaan, analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), ANP (*Analytical Network Process)* dan konsep *balanced scorecard*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian ini disajikan langkah-langkah penelitian yang dilakukan secara sederhana dan komprehensif. Dalam bab ini diketengahkan antara lain objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode-metode pengolahan data, serta diagram alir penelitian.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab pembahasan ini, data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik atau kerangka analisis yang dituangkan dalam BAB II sehingga jelas bagaimana data hasil penelitian dapat menjawab permasalahan dan tujuan pembahasan dalam kerangka teoritik yang telah dikemukakan terlebih dahulu.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran ini berisikan pernyataan yang menggambarkan hasil akhir dari penelitian mengenai perancangan strategi perusahaan yang dilakukan dengan pendekatan metode *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (*Strategic Planning*) merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Rencana strategis adalah pernyataan rencana spesifik mengenai bagaimana untuk mencapai ke arah masa depan yang akan diambil oleh entitas. Hasil dari proses perencanaan strategis berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang (Strategy Management Group, 2016).

Menurut David (2011), secara umum rencana strategis memuat unsur-unsur:

(1) Perumusan visi dan misi,
(2) Perumusan sasaran jangka panjang (long term goal)
(3) Perumusan strategi perusahaan melalui analisis lingkungan internal dengan matriks IFE *(Internal Factor Evaluation)* dan analisis lingkungan eksternal dengan matriks EFE *(External Factor Evaluation)* serta analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, Threat).*

Perumusan Visi dan Misi

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan yang menjawab pertanyaan *"What do we want to become?".* Sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh suatu organisasi dalam usahanya mewujudkan visi serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan yang menjawab pertanyaan *"What is our business?"* agar pekerja, top manajamen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi (David, 2011).

Proses dalam menetapkan visi misi suatu organisasi antara lain: memilih beberapa artikel terkait mengenai visi misi organisasi sejenis dan menanyakan

kepada seluruh manajer untuk membaca seluruh artikel terkait sebagai informasi untuk kemudian masing-masing manajer mempersiapkan visi misi organisasi tersebut, fasilitator atau komite top management kemudian menggabungkan dokumen-dokumen tersebut menjadi sebuah draft dokumen untuk didistribusikan kepada seluruh manajer, selanjutnya adalah pertemuan diadakan untuk membahas, memodifikasi baik dengan menambahkan maupun mengurangi, serta merevisi dokumen visi misi tersebut agar menjadi sebuah dokumen *final* yang berisi visi misi organisasi tersebut. Kontribusi dari seluruh bagian departemen sangatlah diperlukan agar menghasilkan visi misi yang sesuai dengan keadaan, budaya, dan target organisasi tersebut (David, 2011).

Visi misi merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Manfaat adanya visi misi bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut:

a. Membantu dalam mencapai tujuan organisasi dengan jelas di antara para manajer dan karyawan
b. Menyediakan dasar dalam seluruh aktivitas perencanaan strategi.
c. Menyediakan arah kepada organisasi
d. Menjadi titik fokus untuk seluruh pihak yang berkaitan dengan organisasi tersebut
e. Menjadi pemecahan masalah atas sudut pandang yang berbeda-beda di antara para manajer dan karyawan
f. Sarana dalam mensosialisasikan harapan bersama di antara para manajer dan karyawan
g. Memproyeksikan rasa kelayakan dan niat kepada para pihak yang teribat di organisasi
h. Memproyeksikan organisasi yang terorganisasi, termotivasi dan patut atas dukungan
i. Mencapai kinerja organisasi yang lebih baik
j. Mencapai kesinergian antara para manajer dan karyawan

Visi yang baik adalah visi yang jelas dan bisa menjadi dasar dalam menyusun pernyataan misi suatu organisasi. Pernyataan visi sebaiknya pendek mengandung hanya satu kalimat, dan sebisa mungkin dapat mewakili tujuan organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Nawawi (1992), visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti:

1. *Imagible* (dapat di bayangkan).
2. *Desirable* (menarik).
3. *Feasible* (realities dan dapat dicapai).
4. *Focused* (fokus).
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. *Communicable* (mudah dipahami).

Menurut David (2011), misi organisasi yang baik adalah yang mengandung sembilan kompoenen berikut:

1. Konsumen (*Customer*) – siapakah konsumen perusahaan?
2. Produk atau jasa (*product and service*) – apakah produk atau jasa utama?
3. Pasar (*market*) – secara geografis, dimanakah perusahaan bersaing?
4. Teknologi (*Technology*) – apakah perusahaan canggih secara teknologi?
5. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas (*concern for survival, growth, and profitability*)?
6. Filosofi (*philosophy*) – apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan?
7. Konsep diri (*self-concept*) – apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
8. Fokus pada citra public (*concern for public image*) – apakah perusahaan responsive terhadap masalah-masalah social, komunitas, dan lingkungan hidup?
9. Fokus pada karyawan (*concern for employees*) – apakah karyawan dipandang sebagai asset perusahaan yang berharga?

Perumusan Tujuan Panjang *(Long Term Goal)*

Sasaran jangka panjang *(long term goal)* adalah rangkaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi di masa depan. Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer :

1. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya.
2. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.
3. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
4. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
5. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya (Robbins & Coulter, 2012)

Pengkajian Faktor Internal dan Eksternal

Pengkajian faktor internal dan eksternal dilakukan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan-kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Pengkajian ini bertujuan untuk melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan (David, 2011).

IFE (Internal Factor Evaluation)

Analisis faktor internal atau *(internal factor evaluation)* menjadi dasar yang penting pada proses perencanaan strategis untuk menentukan di mana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang efektif dan dapat menghadapi ancaman di dalam lingkungan perusahaan (David, 2011). Adapun tujuan dilakukannya analisis internal adalah untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan digunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi keberadaannya. Untuk mengevaluasi faktor-faktor internal tersebut, digunakan matriks IFE *(Internal Factor Evaluation).*

Matriks IFE

Merupakan matriks yang digunakan dalam mengidentifikasi serta menilai bobot faktor internal suatu organisasi yang terdiri dari kelebihan atau kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weakness).* Langkah menyusun matriks IFE dijelaskan oleh David (2011) sebagai berikut:

1. Identifikasikan Faktor-Faktor Internal Perusahaan

Langkah pertama adalah dengan mengidentifikasikan dan menuliskan factor internal yaitu kekuatan maupun kelemahan yang ada pada perusahaan.

2. Pembobotan

Memberikan bobot dengan kisaran 0 (tidak penting) sampai 1 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan seberapa penting faktor itu menunjang keberhasilan perusahaan dalam indsutri yang digelutinya. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci tersebut adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.

3. Pemberian Peringkat / Rating

Memberikan peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu merupakan kelemahan besar (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), kekuatan besar (peringkat = 4). Peringkat 4 atau 3 hanya untuk kekuatan, sedangkan 1 atau 2 hanya untuk kelemahan. Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan keadaan industri.

4. Nilai Pembobotan

Setelah menentukan nilai bobot dan rating untuk masing-masing faktor, bobot dan faktor akan dikalikan untuk mendapatkan nilai pembobotan, yaitu nilai yang dibobot pada masing-masing faktor.

5. Total Nilai

Penjumlahan total nilai yang dibobot untuk setiap faktor, menentukan total nilai yang dibobot untuk perusahaan. Nilai total ini menunjukan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal dan internalnya.

Tabel 2.1 Contoh Tabel Matriks *Internal Factor Evaluation*

Faktor-Faktor Internal Kunci				
Kekuatan		**Bobot**	**Peringkat**	**Skor Nilai yang Dibobot**
No	**Faktor**			
1.				
2.				
3.				
4.				
Kelemahan		**Bobot**	**Peringkat**	**Skor Nilai yang Dibobot**
1.				
2.				
3.				
4.				
	TOTAL	**1,00**		

Sumber: Pencarian *search engine* Google

EFE *(External Factor Evaluation)*

Analisis faktor eksternal atau *(external factor evaluation)* merupakan kegiatan mengindentifiaksi lingkungan eksternal perusahaan mencakup ancaman dan peluang utama yang dihadapi perusahaan sehingga pihak perusahaan mampu memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman. Lingkungan eksternal terdiri dari ekonomi, sosial budaya, demografi, hokum, dan politik sedangkan lingkungan industri terdiri dari pendatang baru, produk pengganti, pembeli, pemasok, dan pesaing (David, 2011). Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal tersebut, digunakan matriks EFE *(External Factor Evaluation).*

Matriks EFE

Merupakan matriks yang digunakan dalam mengidentifikasi serta menilai bobot faktor eksternal suatu organisasi yang terdiri dari peluang *(opportunity)* dan ancaman *(threat)*. Langkah menyusun matriks EFE dijelaskan oleh David, 2011 sebagai berikut:

1. Identifikasikan Faktor-Faktor Eksternal Perusahaan

Langkah pertama adalah dengan mengidentifikasikan dan menuliskan faktor-faktor eksternal yaitu peluang maupun ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.

2. Pembobotan

Memberikan bobot dengan kisaran 0 (tidak penting) sampai 1 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.

3. Pemberian Peringkat/Rating

Memberikan peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat itu merespon faktor tersebut, 4 = respon luar biasa, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon rata-rata, 1 = respon jelek. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada industri. Peluang maupun anacaman dapat memperoleh peringkat 1,2,3, atau 4.

4. Nilai Pembobotan

Setelah menentukan nilai bobot dan rating untuk masing-masing faktor, bobot dan faktor akan dikalikan untuk mendapatkan nilai pembobotan, yaitu nilai yang dibobot pada masing-masing faktor.

5. Total Nilai

Penjumlahan total nilai yang dibobot untuk setiap faktor, menentukan total nilai yang dibobot untuk perusahaan. Nilai total ini menunjukan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal dan internalnya.

Tabel 2.2 Contoh Tabel Matriks External Factor Evaluation

Faktor-Faktor Eksternal Kunci				
Kekuatan		**Bobot**	**Peringkat**	**Skor Nilai yang Dibobot**
No	**Faktor**			
1.				
2.				
3.				
4.				

Kelemahan		Bobot	Peringkat	Skor Nilai yang Dibobot
1.				
2.				
3.				
4.				
	TOTAL	**1,00**		

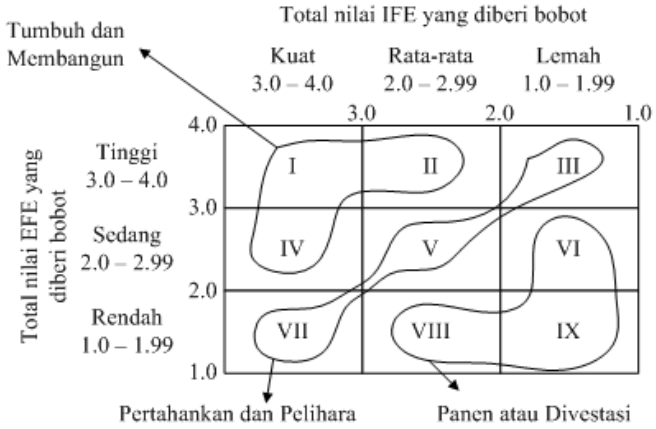
Sumber: Pencarian *search engine* Google

Matriks Internal-Eksternal

Gabungan Matriks *IFE* dan *EFE* manghasilkan Matriks *IE (Internal-External)* yang berisikan sembilan macam sel yang diilustrasikan pada Gambar 2.1.2 yang memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matriks-matriks *IFE* dan *EFE*. Matriks *IE* didasarkan pada dua dimensi kunci: total nilai Matriks *IFE* yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai Matriks *EFE* yang diberi bobot pada sumbu-y.

Pada sumbu-x Matriks *IE*, total nilai Matriks *IFE* yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukan posisi internal yang lemah; nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai Matriks *EFE* yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah; nilai 2.0 sampai 2.99 sedang; dan 3.0 sampai 4.0 tinggi (David, 2011).

Pada Gambar di bawah, Matriks *IE* dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat disebut tumbuh dan bina. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang cocok untuk daerah ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara; penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang cocok digunakan pada divisi ini. Ketiga, divisi yang umum yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX lebih baik menggunakan strategi panen dan divestasi.



Gambar 2.1 Matriks I-E

Sumber: Pencarian *search engine* Google

Matriks SWOT

Menurut (Wheelen & Hunger, 2006), manajemen strategi adalah rangkaian langkah keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Di dalamnya dilakukan formulasi strategi dan implementasinya agar perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan. Salah satu alat yang digunakan untuk formulasi strategi adalah analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, Threat).* Robinson (2009) mengatakan analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Menurut Rangkuti (2009), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(Strengths)* dan peluang *(Opportunities),* namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan *(Weaknesses)* dan ancaman *(Threats).* Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis *(strategic planner)* harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

1. *Strength;* faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.
2. *Weakness*; faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.
3. *Opportunity*; faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer.*
4. *Threat*; faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Penentuan alternatif strategi yang sesuai bagi perusahaan adalah dengan cara membuat Matriks SWOT. Matriks SWOT ini dibangun berdasarkan hasil analisa faktor-faktor strategis baik eksternal maupun internal yang terdiri dari fokus peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan. Berdasarkan SWOT matriks tersebut dapat disusun dan alternatif strategi tersedia yaitu: SO, WO, ST, dan WT (Purnomo & Zulkiflimansyah, 2007)

SW / OT	**STRENGTHS (S)**	
	• Tentukan 5 – 10 faktor- faktor kekuatan internal	• Tentukan 5 – 10 faktor- faktor kelemahan Internal
	STRATEGI SO	**STRATEGI WO**
• Tentukan 5 – 10 faktor- faktor peluang Eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	**STRATEGI ST**	**STRATEGI WT**
• Tentukan 5 – 10 faktor- faktor ancaman Eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.2 Matriks SWOT

Sumber: Pencarian *search engine* Google

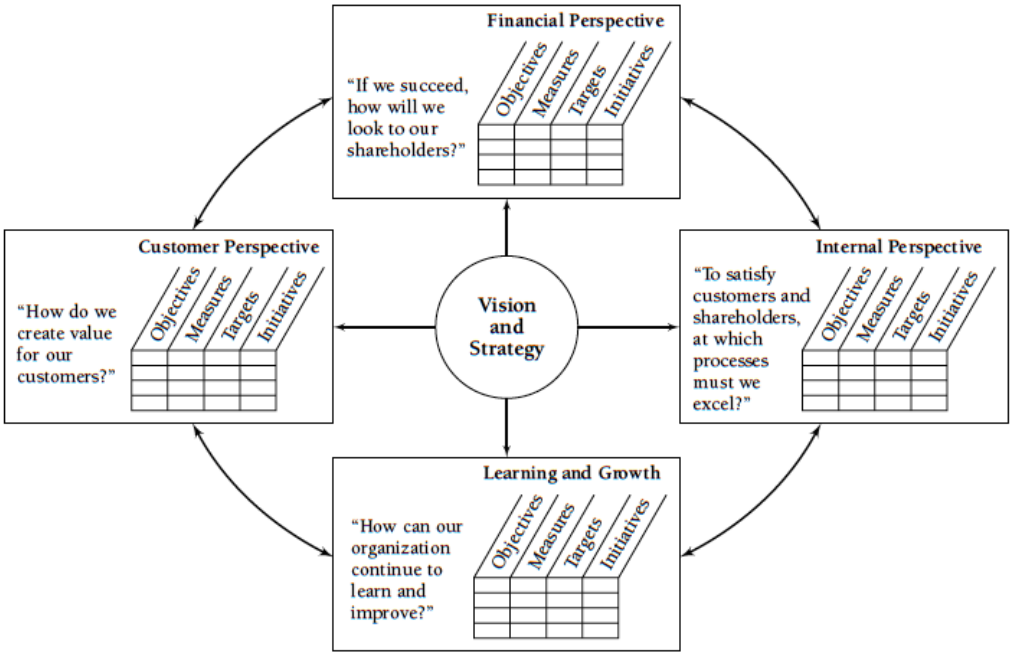
2.2 Balanced Scorecard

Sejarah Singkat dan Pengertian *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *Balanced Scorecard.* Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini di mana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan.

Penggunaan BSC sendiri diharapkan dapat memperbaiki sistem konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non finansial. Menurut Norton dan Kaplan, BSC akan mempengaruhi struktur dan sistem manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Metode *Balanced Scorecard* melengkapai manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective, customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Empat *perspective* di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan. Hubungan dalam empat *perspective* digambarkan sebagai suatu kesatuan yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.3 Konsep *Balanced Scorecard* dengan Empat Perspektif

Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Berikut adalah penjelasan singkat untuk masing-masing *perspective* di atas:

- *Financial perspective*

  Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan "Untuk dapat berhasil secara *financial*, apa yang harus kita perlihatkan kepada pemegang saham kita?"

- *Customer perspective*

  Scorecard pada perspective ini menjawab pertanyaan "Untuk mewujudkan visi kita apa yang harus kita perlihatkan kepada customer kita?"

- *Internal Business Process perspective*

  Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan "Untuk menyenangkan pemilik saham dan customer kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?"

- *Learning and Growth perspective*

  Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan "Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?"

Metode pengukuran BSC memiliki kelebihan sebagai berikut ini:

- Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator.*
- BSC menggunakan tolok ukur kinerja "masa lalu" *(lag indicator* atau ukuran hasil), selain juga menggunakan tolok ukur kinerja "masa depan" *(lead indicator* atau ukuran pemicu hasil). Ukuran hasil digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, sedangkan ukuran pemicu adalah ukuran yang menunjukan penyebab dicapainya ukuran hasil.
- Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek.
- Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Dalam metode BSC ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek *(financial perpective)* dan tujuan jangka panjang (*customer perspective, internal business perspective* dan *learning and growth perspective*).
- Ada keseimbangan antara *hard objectives measures and softer more subjective measures.* Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC, menunjukkan adanya keseimbangan antara *hard objective measures*, artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang obyektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *financial perspective* dengan ukuran hasil yang lebih subyektif (ukuran-ukuran yang sulit didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *customer, internal business process*, dan *learning and growth perspective.*

Dalam metode pengukuran kinerja BSC, ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap *perspective*, dalam perencanaan strategis, yaitu sebagai berikut ini:

- Hubungan sebab dan akibat.

  Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat faktor BSC diatas, jadi setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan.
- Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja.

  Tolok ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (lebih baik, lebih buruk, atau tetap).

- Keterkaitan dengan masalah *financial.*

  Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan *financial* perusahaan.

  Perencanaan strategis secara keseluruhan terdiri atas penentuan:

  - Tujuan
  - Ukuran hasil dan ukuran pemicu
  - Target
  -

  Inisiatif

***Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategis**

Menurut Kaplan dan Norton dalam Balanced Scorecard: *Translating Strategy Into Action*, 1996, ada empat proses kunci yang dilakukan dalam rangka mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, yakni :

1. Translating the vision.

Merupakan suatu proses di mana setiap pimpinan dan karyawan menyadari apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana agar dapat berkontribusi terhadap strategi. Hal ini dicapai dengan analisis terhadap lingkungan strategis dan visi perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang tersusun dari *strategic objective* dan *measurement* yang digunakan untuk memandu pencapaiannya.

2. Communicating and linking.

Hal ini tercapai ketika *balanced scorecard* disebarkan di seluruh struktur organisasi sehingga strategi menjadi alat pemandu bagi setiap karyawan. Ketika *scorecard* tingkatan yang lebih tinggi diturunkan ke level yang lebih rendah maka akan semakin banyak individu yang mengerti akan strategi perusahaan. Pencapaian strategi yang didasarkan pada measurement yang ada pun dapat dihubungkan dengan perhitungan *reward* yang menambah motivasi bagi karyawan untuk terus bekerja selaras dengan strategi.

3. Business Planning.

Perancangan *balanced scorecard* membutuhkan *strategic initiative* yang dilakukan perusahaan sebagai usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam menyiapkan inisiatif, maka bagian *budgeting* yang bisaanya

tidak ikut seta dalam pembahasan strategi akan ikut ambil bagian untuk mengalokasikan sumber daya bagi pelaksanaan inisiatif. Hal ini menyebabkan proses *business planning,* khususnya *budgeting* menjadi lebih jelas hubungannya dalam hal tujuan yang ingin dicapai.

4. Feedback and learning.

Balanced scorecard memungkinkan pimpinan untuk mendapatkan informasi baru melalui analisa hubungan sebab-akibat. Hal ini, ditambah *feedback* yang ada terkait dengan produk atau jasa perusahaan membekali pimpinan dengan lebih banyak informasi mengenai eksekusi, apakah strategi dapat dicapai, dan kalau tidak, mengapa?

Konsep perusahaan atau organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Strategi yang berbasis *balanced scorecard* diistilahkan oleh Kaplan dan Norton (2001) sebagai *Strategy Focused Organization (SFO). SFO* merupakan suatu konsep manajemen baru strategi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari setiap lini manajemen. Strategi dalam *SFO* ini kemudian diterjemahkan dari visi dan berlanjut sampai dengan level individu. Lebih lanjut Kaplan dan Norton (2001) menjabarkan komponen manajemen *Strategy Focused Organization* ke dalam tiga dimensi yakni :

1. Strategy

SFO menjadikan pembahasan strategi sebagai agenda pokok perusahaan. Dengan digunakannya *balanced scorecard* maka akan dapat memudahkan manajemen untuk mengkomunikasikan strategi ke seluruh lini dengan efektif.

2. Focused

SFO menggunakan semua sumber daya secara fokus untuk mencapai strategi, balanced scorecard memungkinkan untuk memberikan panduan untuk hal ini dengan cara memastikan bahwa setiap penggunaan sumber daya telah selaras dengan strategi perusahaan.

3. Organization

SFO secara organisasi berarti merubah *mindset* dan cara kerja setiap karyawan menjadi berbasis strategi, sinergi lintas fungsi menjadi amat penting. *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk membuat jalinan secara lintas fungsi dan memperkuat sinergi yang diperlukan.

Menurut (Gasperz, 2012), *Balanced Scorecard* dapat mengatasi hambatan hambatan yang sering terjadi dalam penerapan strategi seperti yang dikatakan antara lain :

1. *Vision Barrier* (Hambatan Visi)

   Tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang mengerti strategi organisasinya.

2. *People Barrier* (Hambatan Manusia)

   Insentif dalam jangka pendek dapat meningkatkan fokus organisasi. Insentif juga memiliki sisi buruk, terutama apabila dalam bentuk finansial, yaitu manajer sering kali mengorbankan pertumbuhan jangka panjang organisasi untuk meraih tujuan jangka pendek yang berkaitan dengan insentif yang didapat.

3. *Management Barrier* (Hambatan Manajemen)

   Manajemen yang baik seharusnya membina komunikasi yang baik dengan karyawan, sehingga dapat dipastikan terjadi komunikasi dua arah sehingga bermanfaat untuk kedua belah pihak. Kenyataan yang terjadi adalah sebaliknya, komunikasi dua arah tersebut jarang terjadi. Manajemen jarang mengadakan pertemuan untuk membahas strategi dengan para karyawan, sehingga tidak ada umpan balik dari karyawan terhadap strategi organisasi.

4. *Resource Barrier* (Hambatan Sumber Daya)

   Organisasi sering kali tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Selain itu, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang kritis. Bagi beberapa organisasi, anggaran disusun berdasarkan anggaran tahun sebelumnya ditambah kenaikan akibat faktor tertentu. Hal tersebut sangat mengganggu pelaksanaan strategi di dalam organisasi.

BSC dapat menjadi solusi untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut dengan cara sebagai berikut :

1. Menerjemahkan strategi sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan visi.

   Proses penyusunan BSC meliputi penerjemahan strategi menjadi sasaran *(objectives),* ukuran *(measures),* target, dan inisiatif. Pada proses tersebut, istilah-istilah yang sering sulit untuk dimengerti dapat diterjemahkan melalui inisiatif yang ditentukan. Penerjemahan strategi diharapkan dapat

menjadi jembatan untuk menyatukan visi seluruh organisasi.

2. *Cascading* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manusia.
   Cascading *adalah menurunkan* corporate scorecard *ke* department *scorecard* yang selaras dengan *corporate scorecard. Cascading* BSC merupakan salah satu cara agar karyawan mengerti kontribusi aktivitasnya sehari-hari terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan, sehingga kinerja karyawan tidak hanya berorientasi pada insentif.
3. Alokasi sumber daya yang strategis sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan sumber daya. Penyusunan BSC tidak hanya meliputi penyusunan sasaran, ukuran, target dari masing-masing perspektif, akan tetapi yang sangat penting untuk ditinjau ulang adalah inisiatif. Kebutuhan akan sumber daya manusia dan finansial untuk memenuhi kebutuhan pelanggan harus menjadi dasar penyusunan anggaran tahunan. Hal ini akan membantu karyawan untuk mengerti strategi organisasi serta untuk memilih inisiatif yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan serta sesuai dengan anggaran yang terbatas.
4. *Strategic learning*
   Sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manajemen. Penilaian kinerja dari keempat perspektif BSC dapat memberikan informasi penyebab tercapai atau tidak tercapainya suatu tujuan.

2.3 Peta Strategi

Strategi dibentuk dan disesuaikan terus menerus untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dan menyesuaikan dengan kapabilitas organsiasi. Setelah misi, visi, dan strategi organisasi dimengerti dengan jelas, perusahaan membutuhkan perangkat untuk mengkomunikasikan strategi, yaitu dengan peta strategi.

Peta strategi dibentuk dengan tujuan untuk mendeskripsikan strategi organisasi, memperlihatkan proses-proses bisnis internal yang menciptakan nilai, dan aset tak berwujud yang harus dimiliki organisasi untuk mendukung pelaksanaan strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan sasaran-sasaran dalam peta strategi dalam bentuk ukuran dan target-target sehingga dapat diukur perkembangan pelaksanaaannya. Akan tetapi, ukuran dan target tersebut harus

didukung dengan program-program yang dapat diukur pencapaiannya, yang disebut sebagai *strategic initiatives.* Prinsip yang mendasari penyusunan peta strategi adalah :

1. Strategi menyeimbangkan hal-hal yang bertolak belakang.

   Berinvestasi pada aset tak berwujud yang diharapkan berguna untuk jangka panjang perusahaan, biasanya akan mengorbankan tercapainya tujuan finansial jangka pendek. Oleh karena itu, *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek, terutama dalam hal efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas dengan tujuan jangka panjang.
2. Strategi disusun berdasarkan diferensiasi *customer value proposition*

   Strategi yang baik perlu pendeskripsian tentang tipe pelanggan yang harus dilayani, agar organisasi mengetahui cara yang harus ditempuh dalam proses bisnis internal untuk melayani pelanggannya dengan baik sehingga dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.
3. *Value* dihasilkan melalui proses bisnis internal

   Sasaran strategis pada persepektif keuangan dan perspektif pelanggan pada *Balanced scorecard* menunjukkan hasil yang harus dicapai, akan tetapi hasil tersebut dicapai melalui sasaran strategis yang terdapat pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi harus fokus pada salah satu proses bisnis internal agar kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi dengan maksimal.
4. Strategi terdiri dari tema-tema yang berjalan bersamaan dan saling melengkapi. Setiap sasaran strategis organisasi memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi pada jangka waktu yang berbeda-beda. Proses efisiensi biaya akan berpengaruh langsung pada finansial organisasi, sedangkan peningkatan loyalitas pelanggan akan terlihat kemungkinan setelah beberapa tahun setelah proses yang akan mempengaruhinya dilaksanakan.
5. Keselarasan strategi menentukan *value* dari aset tak berwujud *(intangible assets).*

   Besarnya kontribusi aset tak berwujud untuk kemajuan pertumbuhan organisasi sulit ditentukan. *Balanced scorecard* memperlihatkan bahwa kontribusi aset tak berwujud pada kemajuan organisasi sangat besar dan

apabila salah satu dari aset tak berwujud tersebut tidak diperhatikan, maka tujuan jangka panjang perusahaan akan berpengaruh.

Awal pembentukan peta strategi dimulai dari ketika suatu strategi organisasi ingin diteruskan dari tingkat paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah dari organisasi untuk diterapkan. Proses meneruskan strategi organisasi ini dapat terlihat pada Gambar 2.4.

Gambar 2.4 Proses Implementasi Strategi

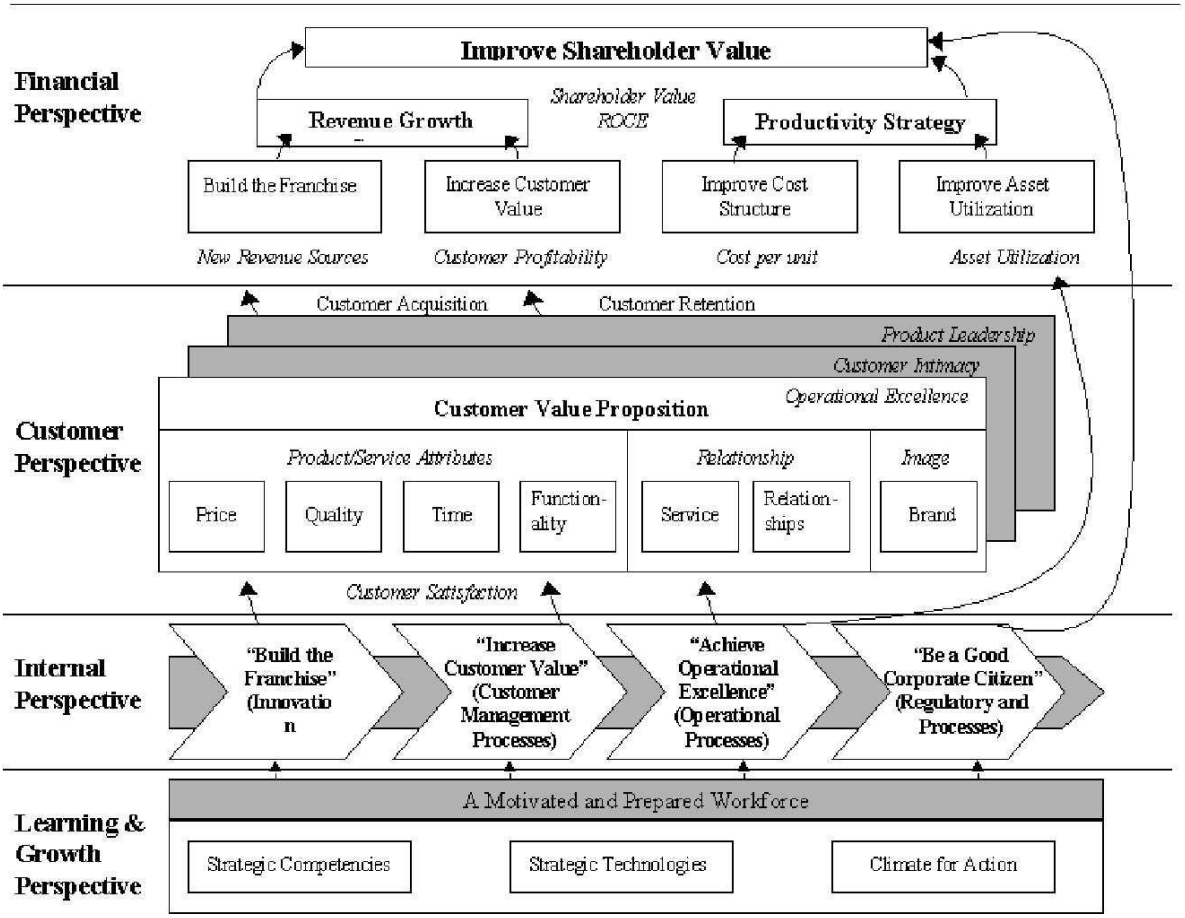
Sumber: Kaplan dan Norton (2004)

Pada Gambar 2.4 dapat dilihat bahwa strategi bukan merupakan proses yang berdiri sendiri, strategi adalah suatu proses yang berkelanjutan dari misi perusahaan untuk diterapkan bahkan kepada oleh karyawan dengan tingkat yang paling rendah.

Kaplan dan Norton (2014) juga menjelaskan bahwa peta strategi memperlihatkan bagaimana suatu organisasi berencana mengubah inisiatif dan sumber dayanya, termasuk *intangible asset* seperti budaya perusahaan dan pengetahuan karyawan menjadi *tangible outcome* yang diinginkan. Peta strategi

merupakan suatu representasi visual dari sasaran-sasaran penting perusahaan yang dihubungkan satu sama lain sehingga mampu mengendalikan kinerja perusahaan.

Peta strategi digambarkan dalam bentuk *template* yang terdiri dari empat perspektif dalam *Balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran seperti yang terlihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Kerangka Peta Strategy *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (2004)

2.4 Pembobotan dengan Analytical Network Process (ANP)

Analytic Network Process atau ANP merupakan pendekatan baru kualitatif yang dikembangkan oleh Profesor Thomas L. Saaty, pakar riset dari Pittsburgh *University* pada tahun 2006 dimaksudkan untuk menggantikan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). ANP merupakan teori pengukuran relative yang digunakan untuk mendapatkan skala rasio yang menggambarkan tingkat pengaruh

dari tiap-tiap pengambilan elemen keputusan terhadap kriteria controlnya (Saaty & Vargas, 2013). ANP merupakan perkembangan dari AHP *(Analytical Hierarchy Process)*. Berbeda dengan AHP, pada ANP diperbolehkan adanya dependensi dan interpendensi di antara elemennya. Oleh karena itu, AHP merupakan salah satu kasus khusus pada ANP.

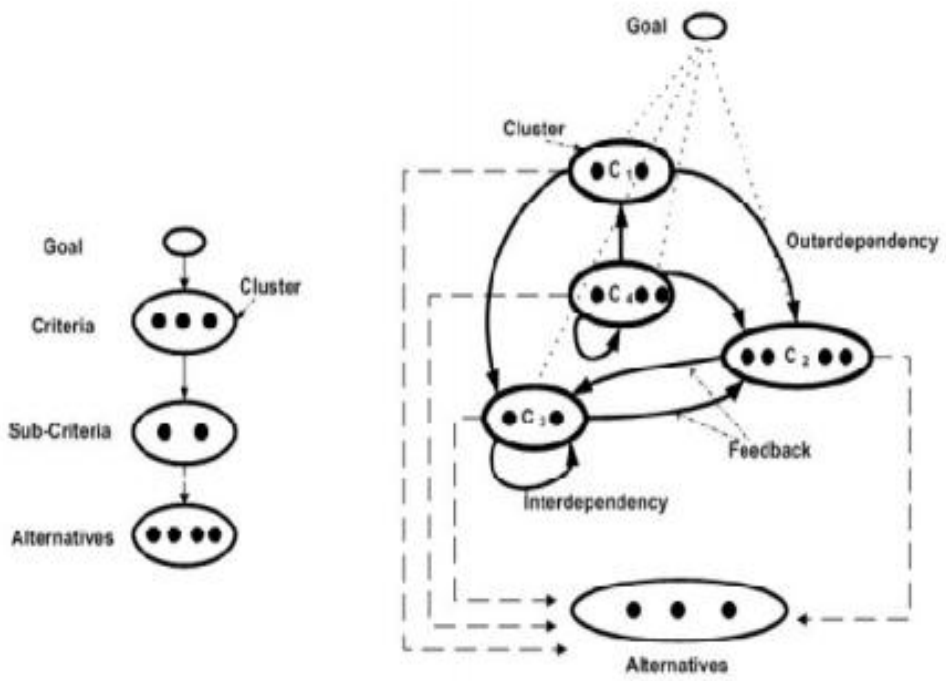
Konsep ANP dapat digunakan untuk pemecahan masalah yang mengandung dependensi dalam satu *set* elemen atau *cluster* yang sama *(inner dependence)* atau dependensi antar satu *set* elemen atau cluster yang berbeda *(outter dependence)*. Beberapa keuntungan ANP (Yazgan, 2010) antara lain:

1. ANP adalah teknik komprehensif yang memungkinkan untuk memasukkan semua kriteria yang relevan: nyata serta tak berwujud, yang memiliki dasar atas proses pengambilan keputusan.
2. ANP memungkinkan untuk hubungan yang lebih kompleks antara level keputusan dan atribut karena tidak memerlukan struktur hirarkis yang ketat.
3. Dalam pengambilan keputusan suatu masalah, sangat penting untuk mempertimbangkan hubungan saling ketergantungan antara kriteria karena karakteristik yang saling ketergantungan yang ada dalam masalah kehidupan nyata. Metodologi ANP memungkinkan untuk mempertimbangkan tingkat saling ketergantungan di antara ktriteria.
4. ANP sangat cocok dalam mempertimbangkan kriteria yang kualitatif maupun kuantitatif.
5. Karena peningkatan jumlah perbandingan berpasangan, proses perhitungan untuk ANP lebih memakan waktu. Namun demikian, ANP lebih dekat dengan situasai nyata yang telah mempertimbangkan umpan balik dan saling ketergantungan antara kriteria. Oleh karena itu, memberikan fleksibilitas lebih untuk membangun model keputusan.

Struktur Analytical Network Process (ANP)

Analytic Network Process (ANP) memiliki struktur umpan balik yang lebih terlihat seperti *network* daripada hirarki. Hal inilah yang membedakan ANP dengan AHP. Ketika struktur tersebut tidak memiliki umpan balik, maka struktur ANP akan seperti AHP, sehingga dapat dikatakan bahwa

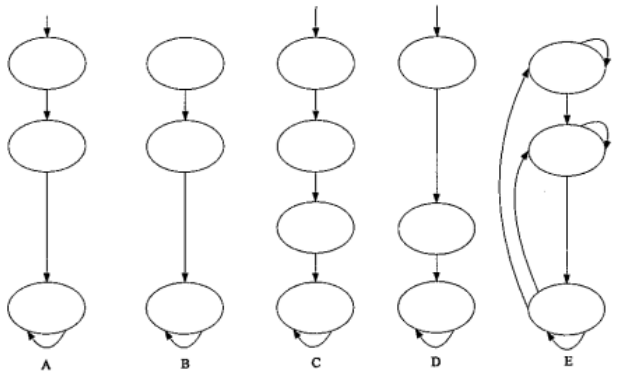
AHP merupakan contoh kasus pada ANP. Gambar 2.6 menunjukkan perbedaan struktur AHP dan ANP.



Gambar 2.6 Perbedaan Struktur ANP dan AHP

Sumber: Gorener (2012)

Struktur *network* pada ANP memiliki hubungan-hubungan pada elemen-elemen yang ada. Terdapat beberapa istilah seperti *source node, sink node, intermediate node, outer dependence*, dan *inner dependence* (Saaty, 2005). *Source node* merupakan elemen yang menjadi titik awal *(origin)* berasalnya panah hubungan. *Sink node* adalah elemen yang merupakan tujuan dari panah yang berasal dari *source node. Intermediate node* adalah elemen yang berperan sebagai *source node* dan *sink node. Outer dependence* adalah kondisi ketika terjadi hubungan antara elemen pada satu klaster dengan elemen pada klaster yang berbeda. *Inner dependence* adalah kondisi ketika hubungan tersebut terjadi pada klaster yang sama.



Gambar 2.7 Gambar Jenis *Network* ANP

Sumber: Saaty & Vargas (2013)

Beberapa contoh jenis jaringan pada struktur ANP (Saaty & Vargas, 2013) antara lain:

a. *Hierarchy*

Adalah sebuah struktur jaringan sederhana dengan tujuan yang berbeda pada bagian yang paling atas.

b. *Suparchy*

Adalah struktur yang hamper sama dengan *hierarchy*, tetapi pada bentuk jaringan *suparchy* tidak memiliki tujuan, sebagai gantiya ia memiliki *feedback* pada dua level teratas *(top level)* nya.

c. *Intarchy*

Adalah struktur gabungan antara *hierarchy* dan *suparchy* di mana ia memiliki tujuan dan juga *feedback*, tetapi *feedback* terjadi pada level menengah (*intermediate level*).

d. *Sinarchy*

Adalah strukrur *hierarchy* dengan *feedback* yang terjadi pada dua level terbawah *(bottom level).*

e. *Hiernet*

Adalah seuah struktur jaringan yang dibuat secara vertikal untuk memfasilitasi *feedback* dari level yang berada di bawahnya, jaringan jenis ini memungkinkan sebuah sistem untuk memilii interaksi antar setiap komponen.

Konsep Dasar ANP

Analytic Network Process (ANP) memiliki 3 konsep dasar, yaitu:

a. Dekomposisi

Dekomposisi merupakan konsep tahapan pemecahan masalah di mana masalah dimodelkan ke dalam kerangka ANP. Dekomposisi menjelaskan bahwa penerapan ANP ditujukan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks menjadi lebih jelas dalam bentuk jaringan klaster, subklaster, *sub* subklaster, dan seterusnya.

b. Penilaian Komparasi

Konsep penilaian komparasi *(comparative judgement)* berarti bahwa pada ANP pengambilan keputusan harus diawali dengan membuat perbandingan kepentingan antara dua pasangan elemen yang berhubungan dengan menggunakan skala. Nilai dari perbandingan ini selanjutnya dijadikan dasar dalam menghitung skor atau bobot dari elemen-elemen tersebut. Penilaian komparasi menilai dengan membandingkan secara berpasangan dalam konteks pengaruh yang diberikan terhadap kriteria kontrol *(parent element).* Hal ini berbeda dengan AHP di mana perbandingan tidak menggunakan *parent element,* tetapi hanya membandingkan tingkat kepentingan dari dua hal yang diperbandingkan.

c. Sintesis dan Resiprokal

Dalam ANP, perbandingan juga bersifat resiprokal, yaitu jika A memiliki pengaruh 3 kali lebih besar dari pada B terhadap C, maka B memiliki pengaruh 1/5 kali daripada A terhadap C. Skala yang dipergunakan untuk perbandingan adalah skala verbal yang dinyatakan dalam skala ordinal 1-9. Konsep mengenai sintesis dari prioritas menjelaskan bahwa dalam ANP akan dihasilkan satu sintesis mengenai prioritas global.

Skala Perbandingan Berpasangan Saaty

Prinsip dasar kerja ANP adalah struktur masalah yang berbentuk jaringan, dengan siklus hubungan dari cluster-clusternya di mana model jaringan mampu mengakomodasi ketergantungan fungsional timbal balik, yaitu hubungan saling tergantung antara komponen (level) atas dan bawah. Selain itu, terdapat penentuan bobot elemen terhadap komponen acuan, di mana penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan matrik perbandingan berpasangan *(pairwise comparison*).

Menurut Saaty (2013), untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai dengan 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2.3 Tabel Skala Perbandingan Berpasangan Saaty

Nilai	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Dua aktivitas berpengaruh sama terhadap tujuan.
3	Sedikit Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai sedikit lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
5	Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya.
7	Sangat Lebih Penting	Satu aktiviyas dinilai sangat lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya.
9	Mutlak Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai multak lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya.
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Nilai yang berada di antara skala-skala di atas.

Sumber: Saaty & Vargas (2013)

Tahapan Pengerjaan ANP

Menurut (Yuksel & Dagdeviren, 2007) tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk mengerjakan ANP adalah sbb:

1. Mengkonstruksikan model

   Konstruksi model dibuat berdasarkan masalah yang ada, sehingga perlu dilakukan pendeskrispsian masalah secara jelas, dan membentuknya ke dalam jaringan. Untuk pembuatan jaringan, dapat dilakukan dengan meminta pendapat para ahli melalui *brainstorming.* Elemen, klaster, alternatif, dan hubungan yang terjadi antar elemen *(inner dependence* dan *outer dependence)* ditentukan pada tahap ini.

2. Membuat matriks perbandingan berpasangan dan vektor prioritas

   Perbandingan berpasangan pada ANP dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan setiap elemen terhadap kriteria kontrolnya. Klaster juga diperbandingkan berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan model. Untuk

ketergantungan elemen, hubungan antar elemen diperbandingkan melaui *eigenvector*. Ketika terjadi hubungan yang outer *dependence,* maka klaster yang berhubungan juga diperbandingkan.

Perbandingan berpasangan dilakukan dengan menggunakan skala ordinal 19 seperti yang dijelaskan sebelumnya. Terdapat dua pendekatan yang dapat dipilih untuk digunakan saat membuat pertanyaan untuk kuesioner perbandingan berpasangan, yaitu:

- Jika terdapat satu *parent element* serta elemen A dan B (dapat berupa kriteria/ sub-kriteria/ alternatif) yang akan dibandingkan terhadapnya, maka elemen mana yang paling mempengaruhi *parent element?*
- Jika terdapat satu *parent element* dan elemen A dan B (dapat berupa kriteria/ sub-kriteria/ alternatif) yang akan dibandingkan terhadapnya, maka elemen mana yang paling dipengaruhi oleh *parent element*?

  Jika perbandingan berpasangan telah dilaksanakan seluruhnya, selanjutnya vektor prioritas w (yang disebut *eigenvector)* dihitung dengan rumus:

$$A.w = \lambda max.w \qquad (2.1)$$

Di mana A adalah matriks perbandingan berpasangan dan kmax adalah *eigenvalue* terbesar dari A. Eigenvector merupakan bobot prioritas matriks yang selanjutnya digunakan dalam penyusunan supermatriks.

3. Menghitung Rasio Konsistensi

Rasio konsistensi adalah rasio yang menyatakan apakah penilaian yang diberikan oleh para *expertise* konsisten/tidak. Indeks konsistensi (Consistency Index - CI) suatu matriks perbandingan dihitung dengan rumus:

$$= \frac{\lambda max - n}{n-1} \qquad (2.2)$$

λmax = *eigenvalue* terbesar dari matriks perbandingan berpasangan n x n

n = jumlah item yang diperbandingkan

Rasio konsistensi diperoleh dengen membandingkan indeks konsistensi dengan nilai dari bilangan indeks konsistensi acak *(Random consistency* index/RI), sebagai berikut:

$$C = I \quad (2.3)$$
$$I$$

Nilai untuk RI tergantung pada banyaknya item yang diperbandingkan (n). Berikut ini adalah tabel untuk nilai RI :

Tabel 2.4 Tabel Nilai Random X

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,23	1,35	1,4	1,45	1,49

Sumber: Saaty dan Vargas (2013)

Jika nilai CR kurang dari 0.1, maka dapat dinilai bahwa penilaian yang diberikan oleh para *expertise* sudah konsisten.

4. Membentuk Supermatriks

Supermatriks adalah matriks yang terdiri dari sub sub matriks yang disusun dari suatu set hubungan antara dua level yang terdapat dalam model. *Eigenvector* yang diperoleh melalui perbandingan berpasangan ditempatkan pada kolom supermatriks yang menunjukkan pengaruh dengan mempertimbangkan kriteria control dari elemen suatu komponen pada elemen tunggal dari komponen yang sama atau berbeda yang terdapat di bagian atas supermatriks.

Terdapat tiga tahap supermatriks yang harus diselesaikan pada model ANP, yaitu:

- Unweighted supermatrix

  Supermatriks ini berisi *eigenvector* yang dihasilkan dari keseluruhan matriks perbandingan berpasangan dalam jaringan. Setiap kolom dalam *unweighted* supermatriks berisi *eigenvector* yang berjumlah satu pada setiap klasternya, sehingga secara total, satu kolom akan memiliki penjumlahan *eigenvector* lebih dari 1.
- Weighted supermatrix

  Supermatriks ini diperoleh dengan mengalikan seluruh *eigenvector* dalam *unweighted supermatrix* dengan bobot klasternya masing-masing.
- Limit matrix

Limit matriks adalah *supermatriks* yang berisi bobot prioritas global dalam *weighted supermatrix* yang telah konvergen dan stabil. Nilai ini diperoleh dengan memangkatkan *weighted supermatrix* dengan 2k+1, dimana k adalah suatu bilangan yang besar.

5. Pemilihan alternatif terbaik

Setelah memperoleh nilai setiap elemen pada *limit matriks*, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan tehadap nilai elemen-elemen tersebut sesuai dengan model ANP yang dibuat. Alternatif dengan prioritas global tertinggi adalah alternatif yang terbaik.

Kelebihan dan Kekurangan ANP

Kelebihan ANP adalah:

- ANP dapat memperhitungkan kriteria yang bersifat *tangible* dan *intangible;*
- ANP dapat memodelkan suatu hubungan yang lebih kompleks antar level keputusan dan kriteria;
- ANP memungkinkan adanya hubugan saling bergantung antar elemen; ANP sangat berguna untuk mempertimbangkan kriteria yang bersifat kualitatif dan kuantitatif serta hubungan antar kriteria yang bersifat nonlinier.

Adapun ANP memiliki kekurangan sebagai berikut:

- Untuk menyelesaikan ANP memerlukan waktu yang cukup lama dan harus dikerjakan secara intensif;
- ANP memerlukan perbandingan berpasangan yang lebih banyak dari AHP
- Keakuratan perbandingan berpasangan hanya bergantung pada peniaian para ahli sehingga memungkinkan hasil yang tidak valid ketika penilai terlau bersifat subjektif.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, objek penelitian yang dipilih penulis adalah salah satu perusahaan yang terletak di Bekasi yaitu PT Melu Bangun Wiweka yang selanjutnya disebut MBW. MBW bergerak dalam bidang manufaktur dan konstruksi, lebih tepatnya pada bidang *Road Building Equipment* (RBE) dan *Engineering Procurement Construction* (EPC) atau Manajemen Proyek.

Adapun penelitian ini dilakukan untuk merancang strategi yang relevan dengan keadaan MBW mengingat kondisi perusahaan MBW yang sudah berjalan kurang lebih selama dua puluh enam tahun namun belum memiliki metode yang sesuai dalam penilaian pencapaian target kesuksesan perusahaan. Diharapkan usulan strategi ini dapat menjadi salah satu pertimbangan dan gambaran yang cukup akurat bagi penyusunan strategi MBW di masa depan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah:

1. Data Kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan kuesioner yang akan dilakukan yang berhubungan dengan masalah yang teliti.
2. Data Kualitatif, yaitu data yang bukan dalam bentuk angka, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pelanggan yang berhubungan dengan masalah yang teliti.

Sedangkan sumber data yang digunakan, yaitu:

1. Data primer berupa pendapat responden yang dilakukan melalui wawancara dan kuesioner dengan pihak manajemen dan *top management* di MBW.
2. Data sekunder yaitu data pendukung yang diperoleh penulis yang meliputi data visi dan misi perusahaan, proses bisnis perusahaan dan dari beberapa sumber yang dinilai mempunyai relevansi yang akan berkaitan dengan penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang lengkap untuk menunjang penulisan ini, maka diadakan pengumpulan data melalui:

a. Penelitian Kepustakaan *(library research)*, penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur, laporan-laporan tertulis, dan bahan-bahan referensi lainnya sebagai landasan teori dalam penelitian.
b. Penelitian lapangan *(field research)*, penelitian dengan mengadakan peninjauan langsung pada lokasi perusahaan dengan maksud memperoleh data primer dan informasi penting melalui observasi dan kuesioner.
    1. Observasi, teknik pengumpulan data dengan cara mengamati dan meninjau secara langsung ke perusahaan yang diteliti.
    2. Wawancara, teknik pengumpulan data dengan melakukan dialog secara langsung dengan konsumen.
    3. Kuesioner, teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden.

3.4 Metode Pengolahan Data

Data dan informasi dalam penelitian ini diperoleh dari unit bisnis MBW yang kemudian diolah secara kuantitatif dan dianalisis secara kualitatif. Pengolahan data ini dimaksudkan untuk merancang peta strategi MBW dengan pendekatan konsep *Balanced Scorecard.*

Penelitian yang menggunakan metode survey, wawancara, dan diskusi dilakukan dengan meneliti sebagian dari populasi (sampel), diharapkan hasil yang diperoleh dapat mewakili sifat atau karakteristik populasi yang bersangkutan. Populasi yang dimaksud disini adalah pemangku kepentingan *(stakeholder)* yang ada di MBW. Sedangkan sampel yang dimaksud adalah beberapa pihak atau individu yang memiliki keterkaitan erat dengan penelitian ini.

Narasumber dalam penelitian melalui metode ini yaitu sebanyak 3 (tiga) orang yaitu terdiri dari 1 (satu) orang *Manager Representative* (MR) yang merangkap sebagai *Office Manager* (OFM), 1 (satu) orang *Engineering Manager* (ENM), dan 1 (satu) orang *Purchasing Staff.* Pertimbangan pemilihan narasumber internal berkaitan dengan objek penelitian yaitu strategi yang relevan dengan

perusahaan. Narasumber internal dianggap sebagai *expert*, dalam hal ini yang paling mengerti kondisi perusahaan dan dapat mewakili perusahaan.

Analisis kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan secara menyeluruh visi, misi dan tujuan organisasi serta mengidentifikasikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan serta pengembangan strategi dan sasaran strategi yang relevan dengan kondisi unit bisnis MBW. Di samping itu, analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis faktor-faktor tersebut dalam penentuan pemilihan strategi yang terbaik bagi unit bisnis MBW serta untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis pada peta strategi *(strategy map).* Tahapan pengolahan data dirangkum dalam Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1 Tabel Metode Pengolahan Data

Tahapan Pengolahan	**Data yang Dibutuhkan**	**Pengolahan yang Dilakukan**	**Hasil Pengolahan**
Penentuan faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perusahaan dan industrinya (analisis IFE – EFE)	- Data mengenai faktor internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan) - Data mengenai faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya	Menganalisis dan mengelompokkan faktor-faktor internal dan eksternal	Daftar faktor-faktor internal dan eksternal
Pengembangan Matriks IFE *(Internal Factor Evaluation)* dan Matriks EFE *(External Factor Evaluation)*	Daftar faktor-faktor internal dan eksternal	Pemberian bobot dan rating untuk masing-masing faktor pada kuesioner tahap I oleh narasumber dan kemudia bobot dan rating dikalikan untuk mendapatkan skor nilai untuk masing-masing matriks IFE dan EFE	Matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan matriks evaluasi eksternal (EFE)
Tahapan Pengolahan	**Data yang Dibutuhkan**	**Pengolahan yang Dilakukan**	**Hasil Pengolahan**
Tahap pencocokan evaluasi faktor internal dan	Matriks evaluasi internal (IFE) dan	Mencocokan hasil matriks IFE dan EFE dengan	Pilihan strategi yang cocok untuk

eksternal dengan Matriks IE (Internal – Eksternal)	matriks evaluasi eksternal (EFE)	matriks IE (Eksternal-Internal)	dikembangkan oleh perusahaan
Tahap pemilihan strategi dengan bantuan analisis SWOT dan Matriks TOWS	Daftar faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman)	Pengembangan stratgei dengan mencocokkan fakto-faktor internal dan kesternal dengan strategi SO, WO, AT, dan WT.	Menghasilkan strategi yang dapat dijalankan sesuai dengan keadaan industri dan perusahaan
Tahap pemilihan strategi dengan menetapkan sasaran-sasaran strategis	Pilihan strategi dari hasil pencocokan matiks IFE-EFE dengan matriks IE dan matriks TOWS	Melakukan tinjauan literatur mengenai sasaran strategis yang relevan dengan perusahaan	Sasaran-sasaran stratgeis yang relevan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan serta hasil matriks IE dengan kerangka dan konsep *Balanced Scorecard*
Perhitungan bobot untuk masing-masing sasaran strategis dan KPI - nya	Sasaran strategis yang telah dipetakan sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard*	Perhitungan bibit masing-masing perspektif dan sasaran dengan metode *Analytical Network Process* (ANP)	Prioritas Strategi

Sumber: Data Olahan Penulis

3.5 Diagram Alir Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan digambarkan dalam bentuk diagram alir seperti pada Gambar 3.1. Penelitian ini terdiri atas tiga tahap utama, yaitu:

1. Tahap Identifikasi Awal

   Pada tahap ini, peneliti melakukan:

   a. Merumuskan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian
   b. Melakukan studi literatur dari buku, jurnal dan internet yang berhubungan dengan pokok permasalahan.
   c. Menetapkan batas penelitian dan tujuan penelitian.

2. Tahap Pengambilan dan Pengolahan Data

   Ada beberapa kegiatan yang dilakukan penulis pada tahap ini, yaitu:

   a. Melakukan studi perusahaan dengan mengindentifikasi visi, misi, serta

tujuan perusahaan. Metode yang dilakukan adalah dengan wawancara dengan beberapa *top management (key player)* di MBW dan dengan menganalisis dokumen perusahaan.

b. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal dengan analisis IFE dan EFE. Mengumpulkan informasi yang diperlukan dengan melakukan wawancara dengan narasumber terkait untuk meninjau kondisi yang sebenarnya terjadi di perusahaan dengan bantuan analisis IFE dan EFE. Yang kemudian hasilnya akan dikuantitatifkan demgan penyebaran kuesioner dan hasilnya dituangkan dalam matriks IFE dan EFE.

c. Pencocokan matriks IFE dan EFE dengan matriks IE (Internal-Eksternal) Hasil kuantifikasi matriks IFE dan EFE akan menentukan sel strategi yang cocok untuk kondisi perusahaan berdasarkan matriks IE.

d. Analisis SWOT dan Matriks TOWS
Dari hasil analisis IFE dan EFE, akan ditentukan pemilihan strategi dengan mempertimbangkan analisis dan pemilihan strategi yang tepat dibantu dengan matriks TOWS.

e. Penyusunan Peta Strategis Perusahaan
Setelah didapatkan strategi yang relevan, selanjutnya strategi ini akan dikembangakan untuk mendapatkan sasaran-sasaran strategis yang relevan dengan bisnis unit MBW dengan mempertimbangkan visi, dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Sasaran-sasaran strategis tersebut kemudian akan dipetakan ke dalam empat perspektif BSC.

f. Menghitung bobot kepentingan masing-masing sasaran strategis dan KPI yang ada pada peta strategi Pada tahap ini, penulis menggunakan tinjauan literatur dan hasil pengamatan yang telah dilakukan terhadap unit bisnis MBW untuk memberikan bobot kepentingan masing-masing perspektif dan sasaran strategis. Perhitungan bobot ini menggunkan metode *Analytical Network Process* (ANP) dibantu dengan software *Super Decision.*

3. Tahap Analisis dan Pembuatan Kesimpulan

Ada beberapa kegiatan yang dilakukan penulis pada tahap ini, yaitu: a. Peneliti menginterpretasikan hasil perhitungan agar dapat diketahui peta

strategi yang relevan dengan visi, misi, tujuan serta kondisi unit bisnis MBW.

b. Membuat usulan dari penelitian yang dilakukan dan memberikan saran kepada MBW terkait dengan hasil penelitian.
c. Membuat kesimpulan
d. Peneliti membuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan kepada unit bisnis MBW terkait dengan hasil penelitian.

Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Sumber: Data Olahan Penulis

BAB IV
PEMBAHASAN

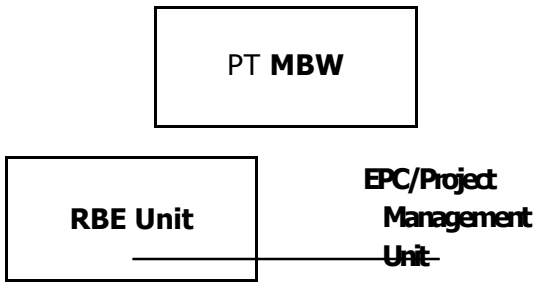
4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Sejarah dan Profil Perusahaan

PT Melu Bangun Wiweka (MBW) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 20 April tahun 1989 atas prakarsa dari Ir. Kusnan Nuryadi, IPU, ACPE yang sebelumnya telah bekerja di PT Bukaka. Atas ide dan inovasi yang telah dilakukan dan diberikan selama di PT Bukaka, Ir. Kusnan Nuryadi, IPU, ACPE akhirnya merintis usaha yang bergerak dalam perancangan dan pembuatan mesin *Asphalt Mixer Plant* (AMP) yang berfungsi untuk memecah batu aspal yang digunakan untuk membuat jalan beraspal. Perintisan usaha ini didukung penuh oleh PT Bukaka yang sampai saat ini masih berpartner dengan baik dengan beliau maupun dengan MBW.

Perusahaan ini sudah berkiprah selama 27 tahun dalam memenuhi permintaan pelanggan di bidang jasa konstruksi. Saat ini MBW beroperasi di atas lahan dengan total area 10,250 m^2 terdiri dari area kantor seluas 593 m^2 dan *work shop* area seluas 2,717 m^2 yang terletak di Jalan Simpang Tiga Setu no. 39, Tambun – Bekasi, Jawa Barat, Indonesia. Selain itu, MBW memiliki work shop yang terletak di Gunung Putri, Bogor.

Secara umum, unit bisnis MBW terdiri dari dua unit bisnis yang terdiri dari RBE Unit *(Road Building Equipment)* dan EPC Unit *(Engineering, Procurement, and Construction)* atau *Project Management* Unit.



Gambar 4.1 Unit Bisnis PT MBW

Sumber: Dokumen Perusahaan

Aktivitas MBW dimulai pertama kali dengan merancang dan memanufaktur *Road Building Equipment* (RBE) yang terdiri dari *Asphalt Mixer Plant* (AMP) dan *Asphalt Sprayer*. Produk yang dihasilkan oleh MBW telah tersebar di dalam negeri antara lain di Pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Papua, Maluku, dan lain-lain.

Produksi pada *Road Building Equipment* (RBE) Unit dilakukan secara terus menerus dikarenakan kebutuhan pasar yang jauh lebih tinggi daripada kapasitas kemampuan perusahaan dalam memproduksi produk tersebut. Oleh karenanya unit ini terpisah dengan unit lain nya dikarenakan produksi yang bersifat *make to stock,* membuat untuk kemudian disimpan sebagai stok yang kemudian dijual kepada pasar yang membutuhkan.

Gambar 4.2 *Asphalt Mixing Plant* AMP-1000 dengan Kapasitas 1000 kg/batch

Sumber: Dokumen Perusahaan

Gambar 4.3 *Asphalt Sprayer* AS-1200 dengan Kapasitas 1200 L

Sumber: Dokumen Perusahaan

EPC Unit *(Engineering, Procurement, and Construction)* atau *Project Management* Unit merupakan unit yang merancang dan membuat produk yang bersifat *made to order*. Proyek yang pernah (maupun telah) dikerjakan oleh unit ini meliputi pekerjaan konstruksi di antaranya:

1. *Airport Equipment*
2. *Oil and Gas*
3. *Automation System*
4. *Material Handling Equipment*
5. *Engineering and Manufacturing Works*
6. *Civil and Steel Structure*
7. *Urban Transport System*

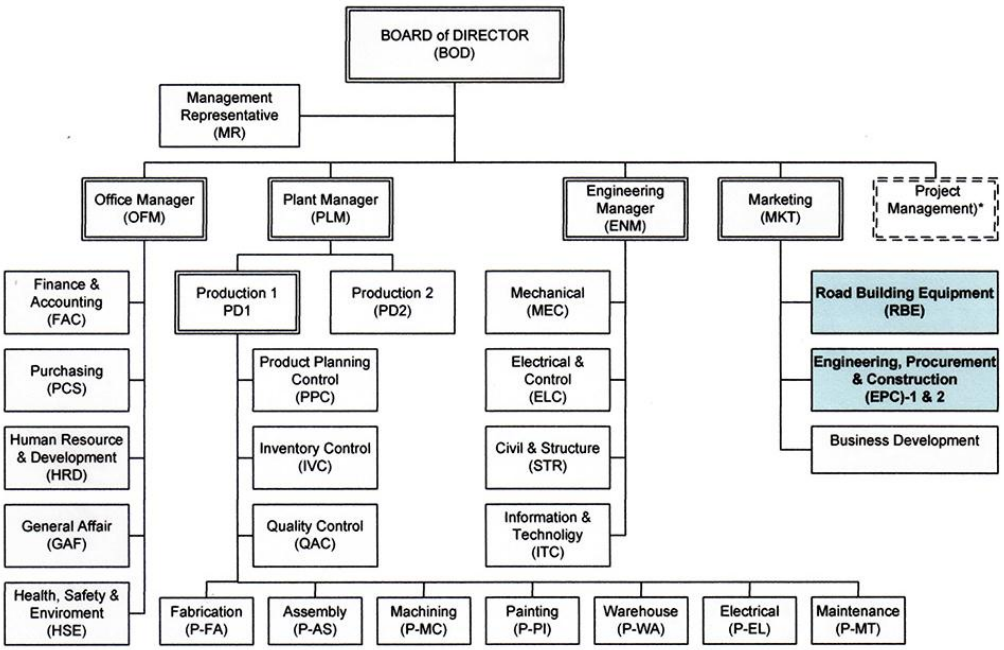
Ahli teknik dalam perusahaan ini menggunakan fasilitas *Computer Aided Design* (CAD) dalam merancang, dan mengevaluasi seluruh produk. MBW memiliki saran dan prasarana sendiri dalam menghasilkan produk nya untuk memenuhi permintaan pelanggan. Hingga saat ini, MBW telah memiliki karyawan sebanyak 115 orang dan fasilitas mesin standard yang terdiri dari CNC *Plasma Cutting*, *Machining Center*, *Lathe & Milling Machine*, *Welding Machine*, *Roll Bending Machine, Blasting & Painting Room*, *Beveling Machine,* dan lain-lain.

PT Melu Bangun Wiweka telah tersertifikasi secara internasional, hal ini dibuktikan dengan Sertifikasi ISO 9001:2008 yang diberikan kepada MBW pada tahun 2011 dan OHSAS 18001:2007 pada tahun 2015. Sertifikasi ISO 9001 : 2008 menunjukkan bahwa yang menandakan bahwa MBW sudah memenuhi ketentuan standar yang diakui secara internasional untuk sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM). Sertifikasi OHSAS 18001 : 2007 menunjukknan bahwa MBW telah memenuhi standar internasional untuk penerapan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja atau biasa disebut Manajemen K3.

Struktur Organisasi

Dalam menjalankan proses bisnisnya, MBW dikepalai oleh seorang *Manager Representative* (MR) yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang terjadi di MBW kepada *Board of Director* (BOD). PT Melu Bangun Wiweka terdiri dari lima (5) divisi, yaitu *Office Division, Plant Division, Engineering Division, Marketing Division, Project Manager Division* yang masing-masing divisinya dipimpin oleh

seorang manajer. Struktur organisasi PT Melu Bangun Wiweka secara umum digambarkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Struktur Organisasi PT Melu Bangun Wiweka

Sumber: Dokumen Perusahaan

Gambaran Umum Proses Bisnis Internal Perusahaan

Secara garis besar, tahapan proses bisnis internal pada MBW terdiri dari tiga tahapan:

1. Tahap Mendapatkan Pekerjaan/Proyek
2. Tahap Pengerjaan Pekerjaan/Proyek
3. Tahap Penagihan dan Penyelesaian Pekerjaan/Proyek

Tahap mendapatkan proyek didapatkan oleh MBW melalui *networking* atau partnership dengan mitra bisnis yang telah terjalin dengan baik. Perbedaan yang mendasar pada kedua unit yang dimiliki MBW adalah adanya tahapan *tendering* atau mengikuti lelang dalam rangka mendapatkan pekerjaan/proyek pada Engineering, Procurement, and Construction (EPC) Unit.

Namun tidak seluruh proyek pada Unit EPC didapatkan melalui tahapan *tender*, MBW juga mendapatkan proyek dengan penunjukan secara langsung oleh

pemilik proyek berdasarkan *networking* dan integritas tinggi MBW yang telah dikenal di kalangan pemilik proyek.

Tahap pengerjaan proyek dilakukan sesuai perencanaan pihak MBW dengan pelanggan pada awal kontrak kerja sama. Lamanya waktu pengerjaan satu proyek akan berbeda dengan proyek yang lain. Dalam tahap pelaksanaan pekerjaan atau proyek, semua pihak berperan melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing.

Setiap pekerjaan memiliki skema pembayaran masing-masing sesuai dengan hasil kesepakatan perusahaan dengan pelanggan. Namun secara umum, penagihan dapat dilakukan jika progress dalam penyelesaian pekerjaan atau proyek sudah terlihat sesuai dengan dokumen yang dilaporkan. Penagihan dilakukan dengan mengirimkan *invoice* dan dengan melampirkan Berita Acara Progress Pekerjaan yang sudah ditandatangani bersama oleh pihak terkait di organisasi pemberi kerja (pelanggan) dan pelaksana pekerjaan. Sebelumnya dokumen harus dipastikan dan diverifikasi terlebih dahulu apakah yang ditagihkan sudah sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan sebelum disampaikan kepada pelanggan dalam tahap penagihan.

4.2 Analisis Perencanaan Strategi Perusahaan

Pengkajian Visi Misi Perusahaan

Pengkajian Visi Perusahaan

Adapun visi PT Melu Bangun Wiweka adalah:

"Becoming a World-Class Company in Engineering, Manufacture, Construction Services and Investment"

Menjadi Perusahaan Kelas Dunia dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi.

Visi yang dijunjung oleh PT Melu Bangun Wiweka mengandung pernyataan singkat mengenai cita-cita perusahaan yang kelak akan menjadi perusahaan konstruksi kelas dunia dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi.

Menurut Nawawi (1992), visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti:

1. *Imagible* (dapat di bayangkan).

2. *Desirable* (menarik).
3. *Feasible* (realities dan dapat dicapai).
4. *Focused* (fokus).
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. *Communicable* (mudah dipahami).

Berdasarkan analisis, pernyataan visi MBW memenuhi aspek *desirable* (menarik), *flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), dan *communicable* (mudah dipahami).

1. Visi perusahaan MBW memenuhi aspek *desirable* atau menarik. Hal ini dikarenakan pernyataan visi yang tegas dan lugas serta pernyataan menarik mengenai cita-cita perusahaan anak bangsa untuk menjadi perusahaan level dunia.
2. Aspek *flexible* yang mengandung makna aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan juga dipenuhi oleh visi MBW. Hal ini dikarenakan visi perusahaan yang secara umum menyatakan cita-cita serta harapan secara umum di dalam bidang ruang lingkup inti perusahaan, yaitu bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi.
3. *Communicable* atau mudah dipahami menjadi aspek ketiga yang dipenuhi dalam pernyataan visi perusahaan. Visi yang terdiri dari satu kalimat, singkat, padat, dan jelas, terdiri dari satu kalimat, dan tidak bertele-tele menjadi pemenuhan aspek *communicable* pada visi MBW.

Pernyataan visi MBW juga memiliki beberapa kelemahan antara lain kurang terpenuhinya aspek *imagible* (dapat dibayangkan), *feasible* (dapat dicapai), dan *focused* (fokus).

Suatu visi sebaiknya disusun berdasarkan visi yang dapat dicapai dalam jangka waktu lima tahun dengan mencakup waktu atau target kapan visi tersebut tercapai. Bukan hal yang mustahil bagi PT Melu Bangun Wiweka menjadi perusahaan konstruksi kelas dunia dengan integritas serta kualitas pelayanan yang tinggi dalam memenuhi permintaan pelanggan.

Berdasarkan diskusi dan wawancara dengan pihak perusahaan, MBW sepakat dan optimis untuk menjadikan visi tersebut sebagai visi perusahaan di tahun 2020. Dengan disusunnya visi yang mencakup waktu tercapainya visi tersebut, hal itu

akan dijadikan target yang akan menjadi tantangan serta realisasi yang menuntut MBW untuk mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan konstruksi level dunia di tahun 2020.

Dengan begitu, karakteristik *imagible* (dapat dibayangkan), *feasible* (dapat dicapai), dan *focused* (fokus) dalam perumusan visi yang efektif akan terpenuhi dalam pernyataan visi perusahaan.

Pengkajian Misi Perusahaan

Adapun misi PT Melu Bangun Wiweka adalah:

1. *To produce and to sell competitive products and services to meet customers requirements and satisfications in Road and Building Infrastructure, Transportation, Energy, Mining and Industry*

   Memproduksi dan menjual produk dan jasa yang kompetitif dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dalam bidang Infrasturuktur Jalan dan Bangunan, Transportasi, Energi, Pertambangan dan Industri

2. *To increase Stakeholder prosperity including Employees, Suppliers, Owner, Society and Nation*

   Meningkatkan kesejahteraan *stakeholder* di antaranya Karyawan, Pemasok, Pemilik, Masyarakat dan Negara

3. *To follow the Development of Innovation, Technology and Bussiness in the World*

   Mengikuti perkembangan inovasi, teknologi dan bisnis dunia.

Berdasarkan analisis, pernyataan misi MBW memenuhi kesembilan komponen berikut:

1. Konsumen (*Customer*) – siapakah konsumen perusahaan?

Hal ini ditunjukan dengan jelas di dalam pernyataan bahwa perusahaan menjual produk dan jasa untuk memenuhi permintaan pelanggan dalam bidang Infrasturuktur Jalan dan Bangunan, Transportasi, Energi, Pertambangan dan Industri. Pelanggan MBW meliputi pemeritahan, perusahaan swasta, negeri maupun asing yang membutuhkan jasa dalam bidang infrastruktur

2. Produk atau jasa (*product and service*) – apakah produk atau jasa utama?

   Produk dan jasa utama perusahaan dijelaskan secara umum pada pernyataan visi nomor satu yaitu produk dan jasa kompetitif dalam bidang infrastruktur Jalan dan Bangunan, Transportasi, Energi, Pertambangan dan Industri

3. Pasar (*market*) – secara geografis, dimanakah perusahaan bersaing?

   MBW beroperasi di wilayah Republik Indonesia yang bersaing secara kompetitif di wilayah dalam negeri dan akan terus berinovasi serta berkembang untuk melayani permintaan pelanggan di luar negeri.

4. Teknologi (*Technology*) – apakah perusahaan canggih secara teknologi?

   Perusahaan selalu mengikuti perkembangan teknologi dengan terus berinovasi secara berkelanjutan.

5. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas (*concern for survival, growth, and profitability*)?

Pernyataan "Memproduksi dan menjual produk dan jasa yang kompetitif dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan" pada misi perusahaan menunjukkan bahwa MBW senantiasa melakukan kegiatan produksi dan operasional lain agar perusahaan senantiasa mampu memnuhi kebutuhan pelanggan dalam rangka meningkatkan keberlangsungan hidup, pertumbuhan, dan profit perusahaan.

6. Filosofi (*philosophy*) – apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan?

Misi perusahaan mengandung filosofi perusahaan yang menekankan kepada inovasi, teknologi, dan senantiasa mengikuti perkembangan bisnis dunia.

7. Konsep diri (*self-concept*) – apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?

   Kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan adalah produk *Road Building Equipment* (RBE) yang merupakan produk unggulan perusahaan di mana konsep dan *design* awal produk adalah ide dan inovasi murni yang tercetus dari salah satu pendiri perusahaan.

8. Fokus pada citra public (*concern for public image*) – apakah perusahaan responsive terhadap masalah-masalah social, komunitas, dan lingkungan hidup?

Perusahaan berusaha semaksimal mungkin berkontribusi dalam pembangunan bangsa, dimulai dengan membuka lapangan kerja yang kemudian akan meningkatkan kesejahteraan *stakeholder* (karyawan, pemasok, pemilik, masyarakat dan negara).

9. Fokus pada karyawan (*concern for employees*) – apakah karyawan dipandang sebagai asset perusahaan yang berharga?

Kesejahteraan stakeholder yaitu karyawan, pemasok, pemilik, masyarakat dan negara menjadi misi yang dinyatakan oleh perusahaan dan menempatkan karyawan dipandang sebagai aset perusahana yang harus diperhatikan kesejahteraannya.

Pengkajian Tujuan Jangka Panjang Perusahaan

Perumusan tujuan jangka panjang suatu perusahaan diperlukan untuk menjadi batu loncatan atau *milestone* perusahaan dalam mencapai visi misi yang mengandung cita-cita dan harapan perusahaan.

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak MBW, perumusan tujuan jangka panjang perusahaan demi tercapainya visi perusahaan di tahun 2020 terdapat pada Gambar 4.5, yaitu:

- Menjadi Salah Satu Perusahaan Terbaik dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi di Indonesia di tahun 2017.
- Menjadi Salah Satu Perusahaan Terbaik dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi di Asia Tenggara di tahun 2018.
- Menjadi Salah Satu Perusahaan Terbaik dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi di Benua Asia di tahun 2019.
- Menjadi Perusahaan Kelas Dunia dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi di tahun 2020.

Visi 2020

"Becoming a World-Class Company in Engineering, Manufacture, Construction Services and Investment"

Menjadi Perusahaan Kelas Dunia dalam bidang enjiniring, manufaktur, jasa konstruksi, dan investasi.

Gambar 4.5 Perumusan Visi 2020 dan Tujuan Jangka Panjang MBW

Sumber: Data Olahan Penulis

Analisis IFE dan EFE

Analisis IFE dan EFE dimulai dengan melakukan wawancara kepada narasumber yang dianggap mampu mewakili perusahaan, yaitu *Manager Representatives, Office Manager, Marketing Manager, Engineering Manager,* dan *Purchasing Officer*. Setelah melakukan wawancara dengan beberapa narasumber, penelitian dilanjutkan dengan menganalisis hasil wawancara, yaitu mengelompokkan faktor- faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan PT Melu Bangun Wiweka serta faktor- faktor eksternal berupa peluang dan ancaman.

Faktor-Faktor Internal Perusahaan

Berikut merupakan penjelasan faktor-faktor kekuatan (*strength)* yang ada di perusahaan PT Melu Bangun Wiweka:

1. *Engineering* yang berpengalaman.

   PT Melu Bangun Wiweka memiliki ide dan konsep yang murni dan matang dari pemikiran pendiri nya. Hal ini didukung dengan para *engineer* yang mahir dalam bidangnya masing-masing. Hal ini menjadikan MBW menjadi salah satu perusahaan dengan produk *Road Building Equipment* (RBE) terbaik di Indonesia dengan kualitas ekspor dan perusahaan dengan enjiniring yang berpengalaman.

2. Fasilitas sarana dan prasarana yang baik dan lengkap.

   MBW menginvestasikan dana nya dalam bentuk peralatan, perlengkapan, serta investrasi *software* Solidworks yang digunakan oleh perusahaan demi mendukung berjalannya proses bisnis internal perusahaan dan untuk terus berinovasi akan produk, desain, maupun sektor baru.

3. Fasilitas fabrikasi yang lengkap.

   Fasilitas fabrikasi yang lengkap dan mandiri telah dimiliki oleh perusahaan. MBW beroperasi di atas lahan seluas 10,250 m2 yang terdiri dari area kantor seluas 593 m2 dan *work shop* area seluas 2,717 m2 di Jalan Simpang Tiga Setu no. 39, Tambun – Bekasi, Jawa Barat, Indonesia. Fasilitas fabrikasi yang lengkap (termasuk *machining*) tentu menjadi keunggulan perusahaan di mata para pelanggan. Selain itu, MBW memiliki *work shop* yang terletak di Gunung Putri, Bogor yang disediakan oleh PT Bukaka atas kerja sama yang telah terjalin dengan sangat baik.

4. Modal kerja yang cukup

   Perusahaan memiliki modal kerja yang cukup untuk kegiatan operasional perusahaan. Modal kerja yang tersedia dalam jumlah yang cukup memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara ekonomis dan tidak mengalami kesulitan keuangan, dapat menutup kerugian dan mengatasi keadaan krisis atau darurat tanpa membahayakan keadaan keuangan perusahaan.

5. *Team* kerja yang kompak

   Team kerja yang kompak akan sangat berpengaruh dalam suatu proyek persahaan konstruksi. Jika hal ini tidak dapat dicapai, sangat sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Dalam perusahaan ini, *team* kerja terdiri dari para tenaga kerja yang sudah menjalin hubungan yang baik selama berpuluh-puluh tahun dengan kekompakan yang baik. Hal ini menjadi keunggulan yang dimiliki oleh MBW karena tidak semua organisasi memiliki *team* kerja yang kompak.

6. *Networking* yang baik dengan para agen *Supply Chain* (Supplier), pemerintah, perusahaan swasta maupun negeri, BUMN.

Hubungan MBW dengan para mitra, pelanggan, pemerintah, perusahaan swasta maupun negeri lainnya, dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya proyek yang datang dari para mitra tanpa proses *tendering* dan dengan penunjukan langsung dikarenakan pemberi proyek telah mengenal MBW dan produk yang dihasilkan oleh MBW. *Networking* yang baik ini menjadi salah satu kekuatan MBW dibandingkan dengan perusahaan konstruksi lainnya karena melalui hubungan yang baik ini, perusahaan dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan lebih mudah.

7. Citra PT MBW yang dikenal

   Citra perusahaan yang dikenal terutama oleh pemerintah, perusahaan swasta maupun negeri menjadi keunggulan perusahaan ini. Hal ini dibuktikan dengan *repeat order* yang dilakukan oleh pelanggan lama. Kualitas produk dan jasa yang baik yang dihasilkan oleh perusahaan membuat citra perusahaan cukup dikenal oleh pelanggan lama dan memperbesar peluang unuk meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

8. Integritas yang tinggi

   Kekuatan perusahaan adalah komitmen untuk mengerjakan proyek sampai selesai dengan kualitas yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan. Ini merupakan salah satu kekuatan yang patut dipertimbangkan, karena banyak kontraktor yang tidak mampu menyelesaikan project sampai selesai karena mengalami kerugian, ditinggal lari sehingga komitmen serta integritas perusahaan tersebut dipertanyakan.

   Berikut merupakan penjelasan faktor-faktor kelemahan (*weakness)* yang ada di perusahaan PT Melu Bangun Wiweka:

1. Sistem manajemen kerja manual belum menggunakan software khusus ERP.

   Sistem manajemen perusahaan belum terintegrasi antara satu departemen dengan yang lainnya. Integrasi sistem manajemen baru melibatkan beberapa departemen saja. Perusahaan belum memfokuskan untuk melakukan integrasi sistem informasi dan manajemen melalui *Enterprise Resource Planning* (ERP).

2. Tenaga Produksi yang sudah lanjut usia

Sekitar 40% dari jumlah total tenaga produksi sudah memasuki kategori lanjut usia. Hal ini menjadi kelemahan perusahaan di mana tunjangan kesehatan karyawan akan lebih banyak dikeluarkan. Selain itu, perusahaan khawatir akan performa generasi yang akan menggantikan tenaga kerja yang sudah lanjut usia tersebut jika sebagian besar ktenaga kerja sudah pensiun.

3. Belum adanya sistem pengukuran kerja dan KPI (*Key Performance Indicator*) yang terpadu

   Dengan adanya KPI – *Key Performance Indicators*, sebuah organisasi akan mampu menyeting target dan cara-cara mencapainya, baik setiap hari, minggu atau bulan. Dengan adanya KPI setiap pemimpin departemen akan memiliki ide-ide kreatif dan inovasi tiada henti dalam mewujudkan hasil yang ditargetkan. Perusahaan belum memiliki KPI terpadu yang dijadikan alat ukur kesuksesan perusahaan dalam mencapai target dan masih menjadikan perspektif finansial sebagai toak ukur kesuksesan perusahaan dalam mencapai target.

4. Komunikasi internal yang masih kurang lancar

   Terdapat komunikasi yang kurang lancar antara *shareholder* dengan para direktur dan manajer. Hal ini menjadi salah satu kelemahan perusahaan karena khawatir akan menghambat pertumbuhan perusahaan ke arah yang lebih baik.

5. Produksi belum mampu memenuhi *demand* (permintaan) pasar

   Pada unit RBE *(Road Building Equipment),* terdapat gap antara permintaan di pasar dengan kapabilitas produksi perusahaan. Sebagai contoh adalah produk *Asphalt Mixer Plant* yang menjadi produk unggulan MBW di mana dalam setahun, permintaan bisa mencapai 50 hingga 60 unit. Namun perusahaan hanya mampu memproduksi sebanyak 20-25 unit dalam satu tahun.

6. Tenaga yang belum berpengalaman, khususnya di bagian *estimator* departemen *engineering*.

   Tenaga kerja yang belum berpengalaman di bagian *estimator* menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh MBW. Jika terjadi kesalahan pada

departemen *engineering* bagian *estimator*, maka akan terjadi kesalahan yang

cukup fatal. Saat ini perusahaan sedang mengadakan *training* para tenaga kerja baru di bagian *estimator* menggantikan tenaga *estimator* yang lama.

Faktor-Faktor Eksternal Perusahaan

Berikut merupakan penjelasan faktor-faktor peluang (*opportunity)* yang ada di perusahaan PT Melu Bangun Wiweka:

1. Indonesia termasuk ke dalam negara yang sedang berkembang sehingga banyak melaksanakan dan merencanakan pembangunan infrastruktur.

   Rencana pembangunan infrastruktur yang dicanangkan untuk dilaksanakan di Indonesia menjadi peluang perusahaan untuk ikut serta di dalamnya. Dengan keikutsertaan MBW di dalam pembangunan infrastruktur negara, akan meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan, meningkatkan hubungan dengan pemerintah, perusahaan swasta, maupun negeri, serta meningkatkan citra MBW di dalam negeri.
2. Kebijakan pemerintah mengenai TKDN

   TKDN adalah Tingkat Komponen Dalam Negeri yang menyatakan besarnya komponen dalam negeri pada barang, jasa dan gabungan barang dan jasa. (Peraturan Menteri Perindustrian RI, 2011). Dengan TKDN yang besar, maka hal tersebut menjadi semacam previlage atau persyaratan di dalam tender. Sehingga semakin besar point yang mampu dipemuhi oleh MBW sebagai perusahaan dalam negeri dengan kepemilikan seluruh fasilitas 100% anak bangsa. Dengan begitu, perusahaan yang tidak mampu memenuhi persyaratan bahkan hingga perusahaan asing akan mampu dikalahkan. Dengan adanya peraturan TKDN ini, memberikan peluang bagi perusahaan untuk menjadi mitra bisnis perusahaan asing yang ingin memenuhi persyaratan TKDN di Indonesia.
3. Kebijakan pemerintah mengenai ekspor barang tambang

   Dengan adanya kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai ekspor tambang maka akan banyak pengolahan-pengolahan bahan tambang di Indonesia, sehingga bukan barang mentah lagi yang diekspor oleh perusahaan di Indonesia. Sehingga akan banyak pengelola yang membangun fasilitas

pengolahan di Indonesia. Pembangunan *plant*, peralatan, dll ini lah yang

kemungkinan menjadi peluang MBW untuk menggarap pembangunan tersebut.

4. MBW sudah dikenal oleh perusahaan-perusahaan BUMN khususnya di bidang konstruksi dan infrastruktur

   Proyek yang datang dari BUMN (Badan Usaha Milik Negara) seperti *Baggage Handling System Steel Support & Accessories* di Bandara Soekarno Hatta di Jakarta diselesaikan oleh MBW dengan kualitas yang baik. Pihak pemberi proyek pada akhirnya melakukan *repeat order* untuk produksi produk sejenis dengan menunjuk MBW sebagai perusahaan yang memproduksinya. Citra MBW yang baik dan telah dikenal oleh BUMN (salah satu pemberi proyek), menjadikan peluang perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan dalam menghasilkan dan menyelesaikan suatu proyek dengan kualitas yang baik.

5. *Networking* MBW yang sudah menempati posisi strategis

   Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan narasumber, networking MBW saat ini sudah menempati posisi strategis, di mana perusahaan telah menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah dan para pemberi proyek aupun dengan perusahaan sejenis. MBW bersaing secara sehat dengan perusahaan sejenis namun tidak berkonflik seperti perusahaan sejenis kebanyakan. Justru seringnya MBW mendapatkan proyek dari perusahaan sejenis yang tidak memiliki kapasitas produksi yang cukup untuk memenuhi deman pelanggan sehingga hal ini menjadi peluang yang patut dipertimbangkan.

   Berikut merupakan penjelasan faktor-faktor tantangan *(threat)* yang ada di perusahaan PT Melu Bangun Wiweka:

1. Biaya produksi yang meningkat sekitar + 20% setiap tahunnya.

   Biaya produksi yang meningkat setiap tahun mengharuskan perusahaan senantiasa meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan penghematan biaya. Hal ini menjadi tantangan perusahaan setiap tahunnya.

2. Persaingan yang meningkat dengan produk-produk dalam negeri dan luar negeri terutama dari China dengan harga yang lebih murah

Perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi saat ini adalah sebanyak 129,819 (Badan Pusat Statistik, 2014) terdiri dari perusahaan baik dalam skala kecil, menengah, maupun besar. Meningkatnya pertumbuhan kontraktor-kontraktor dalam negeri dan luar negeri terutama negara China yang menghasilkan produk-produk sejenis dengan harga yang jauh lebih murah menjadi tantangan bagi perusahaan untuk terus bersaing, tumbuh, dan berkembang.

3. Meningkatnya biaya operasional untuk kesejahteraan karyawan
   MBW berkomitmen untuk senantiasa menyejahterakan karyawannya yang mana akan berpengaruh kepada kenaikan biaya operasional dan menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan.
4. Peraturan pemerintah yang memberatkan perusahaan
   Peraturan pemerintah yang memberatkan perusahaan seperti pengenaan pajak hingga 25% dari penjualan kotor perusahaan, iuran-iuran yang meningkat setiap tahunnya merupakan kewajiban perusahaan yang harus dibayarkan sebagai perusahaan yang taat pada hokum negara dan menjadikan tantangan bagi perusahaan untuk selalu patuh pada peraturan negara.
5. Pihutang yang tidak tertagih
   Pelaksana proyek masih lebih banyak focus ke hal teknis dibanding penagihan hal ini didasari dari pencapaian antara penjualan dan kontrak yang didapat. Sehingga banyak proyek yang sudah diseleaikan namun pembayarannya belum tertagih dan ikut memberatkan para pemasok.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat delapan kekuatan dan enam kelemahan MBW yang berhasil diidentifikasikan sebagai faktor internal perusahaan sedangkan untuk faktor eksternal perusahaan, terdapat lima peluang dan lima tantangan. Faktor-faktor ini kemudian dituangkan ke dalam matriks IFE dan EFE untuk menjadi bahan kuesioner yang selanjutnya dilakukan pembobotan oleh narasumber-narasumber yang sebelumnya.

Di bawah ini merupakan hasil rata-rata skor pembobotan matriks evaluasi faktor internal yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 dan hasil rata-rata skor pembobotan matriks evaluasi faktor eksternal pada Tabel 4.2. Hasil ini didapatkan melalui

pembobotan angka, rating, dan skor dari hasil wawancara dan kuisioner dengan para narasumber.

Tabel 4.1 Perumusan Identifikasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal				
Kekuatan/*Strengths*				
No.	**Faktor**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1.	*Engineering* yang berpengalaman	0.09	4	0.3488
2.	Fasilitas sarana dan prasarana yang baik dan lengkap	0.1	3	0.2965
3.	Fasilitas fabrikasi yang lengkap	0.08	4	0.3023
4.	Modal kerja yang cukup	0.05	3	0.1570
5.	Team kerja yang kompak	0.1	3	0.2965
6.	Networking yang baik dengan para agen *Supply Chain* (Supplier), pemerintah, perusahaan swasta maupun negeri, BUMN.	0.08	4	0.3256
7.	Citra PT MBW yang dikenal	0.07	4	0.2791
8.	Integritas yang tinggi	0.09	3	0.2616
Jumlah (Faktor Kekuatan)		0.65		2.2674
Kelemahan/*Weakness*				
No.	**Faktor**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
9.	Sistem manajemen kerja manual belum menggunakan software khusus ERP.	0.03	2	0.0581
10.	Tenaga Produksi yang sudah lanjut usia	0.06	1	0.0581
11.	Belum adanya sistem pengukuran kerja dan KPI (*Key Performance Indicator*) yang terpadu	0.07	2	0.1395
12.	Komunikasi internal yang masih kurang lancar	0.09	1	0.0872
13.	Produksi belum mampu memenuhi demand (permintaan) pasar	0.06	1	0.0640
14.	Tenaga yang belum berpengalaman, khususnya di bagian *estimator* departemen *engineering*.	0.04	2	0.0814
Jumlah (Faktor Kelemahan)		0.35		0.4884
Total		**1**		**2.7558**

Sumber: Data Olahan Penulis

Tabel 4.2 Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal				
Peluang/*Opportunities*				
No.	**Faktor**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1.	Indonesia termasuk ke dalam negara yang sedang berkembang sehingga banyak melaksanakan dan merencanakan pembangunan infrastruktur.	0.07	2.00	0.1395
2.	Kebijakan pemerintah mengenai TKDN	0.05	2.00	0.1047
3.	Kebijakan pemerintah mengenai ekspor barang tambang	0.06	1.00	0.0581
4.	MBW sudah dikenal oleh perusahaan-perusahaan BUMN khususnya di bidang konstruksi dan infrastruktur	0.06	3.00	0.1744
5.	Networking MBW yang sudah menempati posisi strategis	0.06	3.00	0.1744
Jumlah (Faktor Peluang)		0.50		1.1000
Tantangan/*Threats*				
No.	**Faktor**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
6.	Biaya produksi yang meningkat sekitar + 20% setiap tahunnya.	0.10	2.00	0.2000
7.	Persaingan yang meningkat dengan produk-produk dalam negeri dan luar negeri terutama dari China dengan harga yang lebih murah	0.11	2.00	0.2250
8.	Meningkatkan biaya operasional untuk kesejahteraan karyawan	0.10	2.00	0.2000
9.	Peraturan pemerintah yang memberatkan perusahaan	0.09	2.00	0.1750
10.	Pihutang tak tertagih	0.10	2.00	0.2000
Jumlah (Faktor Tantangan)		0.50		1.0000
Total		**1.00**		**2.1000**

Sumber: Data Olahan Penulis

Analisis Matriks Internal-Eksternal

Total nilai yang dibobot pada Matriks IFE dapat menunjukkan angka 1.0 sampai dengan 1.99 yang menunjukkan bahwa organisasi yang lemah secara internal, angka 2.00 sampai dengan 2.99 menunjukkan bahwa organisasi yang

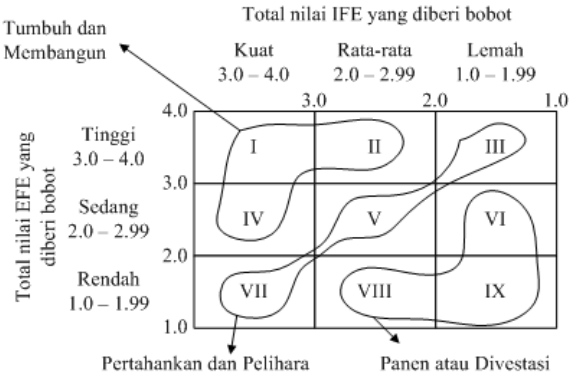
mencapai performa rata-rata secara internal, dan angka 3.0 sampai dengan 4.0 yang menunjukkan bahwa organisasi tergolong kuat secara internal (David, 2011).

Dapat dilihat dari Tabel 4.1 bahwa total skor yang dibobot dalam matriks evaluasi faktor internal MBW menunjukkan angka 2.7558 yang terdiri dari 2.2674 skor kekuatan dan 0.4884 yang merupakan skor kelemahan. Oleh karenanya, perusahaan MBW tergolong berada dalam posisi rata-rata secara internal.

Total nilai yang dibobot pada Matriks EFE dapat menunjukkan angka 1.0 sampai dengan 1.99 yang menunjukkan organisasi yang rendah dalam menanggapi faktor eksternal, angka 2.00 sampai dengan 2.99 yang menunjukkan organisasi yang tergolong sedang dalam menanggapi faktor eksternal, dan angka 3.0 sampai dengan 4.0 yang menunjukkan bahwa organisasi menanggapi faktor eksternal dengan sangat tinggi (David, 2011).

Dapat dilihat dari Tabel 4.2 bahwa total skor yang dibobot dalam matriks evaluasi faktor internal MBW menunjukkan angka 2.1000 yang terdiri dari 1.1000 skor peluang dan 1.0000 yang merupakan skor tantangan. Oleh karenanya, perusahaan MBW tergolong berada dalam posisi sedang dalam menanggapi faktor eksternal.

Hasil pembobotan skor matriks IFE dan EFE kemudian dicocokkan dengan Matriks Internal-Eksternal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matriks-matriks *IFE* dan *EFE*. Matriks *IE* didasarkan pada dua dimensi kunci: total nilai Matriks *IFE* yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai Matriks *EFE* yang diberi bobot pada sumbu-y.



Gambar 4.6 Matriks Internal-Eksternal

Sumber: Pencarian *Search Engine* Google.com

Dengan angka pembobotan skor matriks IFE senilai 2.7558 dan pada EFE senilai 2.1000, perusahaan MBW menempati sel V. David R (2014) mengatakan bahwa divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara; penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang cocok digunakan pada divisi yang menempati sel ini.

Strategi penetrasi pasar (Market Penetration Strategy) merupakan strategi meningkatkan market share suatu produk atau jasa yang sudah ada melalui usaha pemasaran yang lebih gencar dan besar (David, R, 2004). Perusahaan melakukan strategi ini dibuktikan dengan penambahan tenaga pemasaran di tahun 2015, peningkatan penyebaran brosur, pemasangan iklan pada Majalah AABI, Techno Konstruksi, Lintas PU dan surat kabar serta mengikuti pameran-pameran.

Sedangkan strategi pengembangan produk (Product Development Strategy) merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan, memperbaiki dan memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang (David R, 2004). Strategi ini dilaksanakan oleh MBW dengan pengembangan produk baru yaitu *Batching Plant*, *Asphalt Distributor*, pengembangan bisnis untuk *maintenance crane offshore*, dan pengembangan produk lain.

Berdasarkan hasil kuesioner, wawancara, hasil diskusi dengan narasumber, dan data literaturr, formulasi strategi dengan analisis SWOT ditunjukkan pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3Matriks SWOT

	Strengths – S	**Weaknesses – W**
Internal **Eksternal**	1. *Engineering* yang berpengalaman 2. Fasilitas sarana dan prasarana yang baik dan lengkap 3. Fasilitas fabrikasi yang lengkap 4. Modal kerja yang cukup 5. Team kerja yang dan kompak 6. Networking yang baik dengan para agen	1. Sistem manajemen kerja manual belum menggunakan software khusus ERP. 2. Tenaga Produksi yang sudah lanjut usia 3. Belum adanya sistem pengukuran kerja dan KPI (*Key Performance Indicator*) yang terpadu

	Supply Chain (Supplier), pemerintah, perusahaan swasta maupun negeri, BUMN 7. Citra PT MBW yang dikenal 8. Integritas yang tinggi	4. Komunikasi internal yang masih kurang lancar 5. Produksi belum mampu memenuhi *demand* (permintaan) pasar 6. Tenaga yang belum berpengalaman, khususnya di bagian *estimator* departemen *engineering*.
Opportunities – O	**Strategi S-O**	**Strategi W-O**
2. Indonesia termasuk ke dalam negara yang sedang berkembang sehingga banyak melaksanakan dan merencanakan pembangunan infrastruktur. 3. Kebijakan pemerintah mengenai TKDN 4. Kebijakan pemerintah mengenai ekspor barang tambang 5. MBW sudah dikenal oleh perusahaan-perusahaan BUMN khususnya di bidang konstruksi dan infrastruktur 6. Networking MBW yang sudah menempati posisi strategis	1. Mengoptimalkan fasilitas sarana, prasarana, dan fabrikasi yang dimilki oleh perusahaan. 2. Meningkatkan penjualan dengan membuka *network* dan relasi seluas-luasnya, 3. Mempertahankan *networking* yang sudah ada dengan baik. 4. Menjalankan strategi penetrasi pasar, serta pengembangan produk.	1. Memastikan dan meningkatkan sistem informasi, peralatan komputer dan software dalam kondisi optimal, handal dan legal. 2. Merencanakan regenerasi tenaga kerja agar keseimbangan usia pekerja tercapaindan tersedianya sumber daya yang kompeten. 3. Melakukan perancangan KPI 4. Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan
Threats – T	**Strategi S-T**	**Strategi W-T**
1. Biaya produksi yang meningkat sekitar + 20% setiap tahunnya. 2. Persaingan yang meningkat dengan produk-produk dalam negeri dan luar negeri terutama dari China	1. Memberikan pelayanan yang terbaik dengan kualitas produk yang tinggi. 2. Memberikan harga yang kompetitif dengan tetap menjaga kualitas layanan.	1. Optimalisasi *procurement* dan surat kontrak mengenai payment baik dengan pemasok maupun klien agar pihutang tertagih dan *cash flow* perusahaan selalu dalam keadaan

dengan harga yang lebih murah 3. Meningkatnya biaya operasional untuk kesejahteraan karyawan 4. Peraturan pemerintah yang memberatkan perusahaan 5. Pihutang tak tertagih		positif.

Sumber : Data Olahan Penulis

Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT , perusahaan dapat menerapkan empat strategi dalam memanfaatkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) atau disebut Strategi S-O di dalam tabel 4.4. Strategi yang pertama adalah dengan mengoptimalkan fasilitas sarana, prasarana, dan fabrikasi yang telah dimiliki perusahaan untuk memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi dan agar perusahaan mampu memenuhi permintaan pelanggan sesuai dengan spesifikasi dengan tingkat waktu penyelesaian yang sesuai. Strategi S-O selanjutnya adalah meningkatkan penjualan dengan membuka *network* dan relasi seluas-luasnya dengan memenfaatkan citra perusahaan yang sudah dikenal dan networking perusahaan yang cukup baik. Mempertahankan networking yang sudah ada dengan baik juga menjadi strategi S-O dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk atau sektor baru juga dapat diterapkan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh MBW.

Terdapat dua rumusan strategi dalam memanfaatkan kekuatan dan menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Strategi yang pertama yaitu dengan memberikan pelayanan yang terbaik dengan kualitas produk yang tinggi sehingga perusahaan mampu beroperasi dan memenuhi segala kewajiban perusahaan terhadap tenaga kerja, pemerintah, dan negara. Strategi yang kedua adalah memberikan harga yang kompetitif dengan tetap menjaga kualitas layanan. Strategi ini dirumuskan seiring dengan persaingan bisnis yang ketat dengan perusahaan-perusahaan dalam maupun luar negeri dengan produk-produk yang

sejenis. Dengan tetap memegang teguh komitmen terhadap pekerjaan, perusahaan yakin mampu bersaing dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

Strategi W-O merupakan rumusan strategi berdasarkan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi peluang (*opportunity*) yang ada. Terdapat empat rumusan strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan dalam stratgei W-O ini. Pertama adalah memastikan dan meningkatkan sistem informasi, peralatan komputer dan software dalam kondisi optimal, handal dan legal. Strategi ini dirumuskan berdasarkan kelemahan perusahana yang belu menerapkan sistem informasi dan manajemen dengan ERP. Oleh karenanya setidaknya sistem informasi dan software maupun hardware yang handal dan legal tersedia demi kelancaran operasional serta sistem manajemen dan informasi perusahaan. Berdasarkan faktor kelemahan perusahaan mengenai banyaknya tenaga kerja yang sudah memasuki usia lanjut, merencanakan regenerasi tenaga kerja agar keseimbangan usia pekerja tercapaindan tersedianya sumber daya yang kompeten merupakan salah satu stragi yang dapat diterapkan. Perancangan KPI (*Key Performance Indicator*) juga perlu dilakukan perusahaan seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang makin besar, sehingga kesuksesan perusahaan dalam mencapai target dapat terukur. Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan juga menjadi strategi yang dapat diterapkan perusahaan demi memenuhi seluruh permintaan pelanggan.

Berdasarkan faktor kelemahan perusahaan dalam menghadapi ancaman yang ada adalah dengan penerapan strategi optimalisasi *procurement* dan surat kontrak mengenai *payment* baik dengan pemasok maupun klien agar pihutang tertagih dan *cash flow* perusahaan selalu dalam keadaan positif.

4.3 Perumusan Sasaran Strategis (*Strategic Objective*) PT MBW

PT Melu Bangun Wiweka belum memiliki suatu metode untuk menerjemahkan sasaran-sasaran dalam peta strategi dalam bentuk ukuran dan target-target sehingga dapat diukur perkembangan pelaksanaaannya. Oleh karenanya diperlukan perancangan *Balanced Scorecard* sehingga performa perusahaan dapat diukur berdasarkan empat perspektif sesuai metode *Balanced Scorecard*.

Menerjemahkan tema strategi serta rumusan-rumusan strategi berdasarkan analisis SWOT dan hasil analisis visi dan misi MBW ke dalam empat perspektif *Balanced scorecard* yaitu keuangan *(Finance Perspective)*, pelanggan *(Customer Perspective)*, proses bisnis internal *(Internal Business Process Perspective)*, dan pembelajaran dan pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective)* merupakan langkah selanjutnya yang harus dilakukan dalam perancangan *Balanced scorecard*.

Berdasarkan informasi yang telah didapatkan melalui analisis yang telah dilakukan dan dengan mengobservasi kondisi perusahaan, maka tujuan strategis *(strategic objective)* untuk masing-masing perspektif antara lain:

1. Perspektif Keuangan *(Financial Perspective)*
   - F1: Meningkatkan kekayaan *shareholder* (pemegang saham)
   - F2: Meningkatkan pertumbuhan pendapatan
   - F3: Penghematan biaya
   - F4: Meningkatkan efektivitas manajemen asset
   - F5: Meningkatkan *Cash Generation*
2. Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective)*
   - C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan
   - C2: Meningkatkan ketepatan pengiriman produk
   - C3: Meningkatkan jumlah pelanggan baru
   - C4: Mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan lama
3. Perspektif Proses Bisnis Internal *(Internal Business Process Perspective)*
   - I1: Mengembangkan dan meningkatkan inovasi produk/sektor baru
   - I2: Meningkatkan efektivitas siklus manufaktur
   - I3: Memastikan fasilitas dan teknologi informasi
   - I4: Meningkatkan kinerja manajemen proyek
   - I5: Meningkatkan pengendalian resiko proyek
   - I6: Mengembangkan *partnership* atau kemitraan baru yang *aligned* dengan *core business*
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective)*
   - L1: Meningkatkan produktivitas kerja
   - L2: Meningkatkan kompetensi dan keahlian tenaga kerja

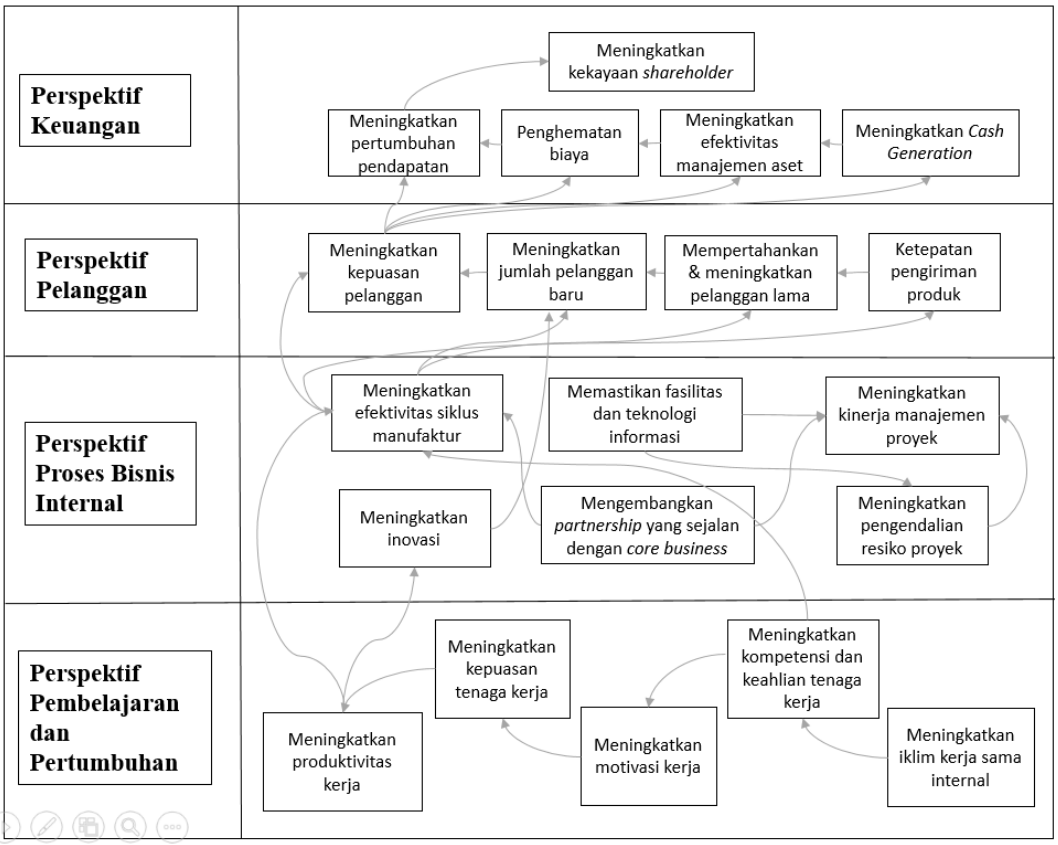
L3: Meningkatkan motivasi tenaga kerja

L4: Meningkatkan kepuasan tenaga kerja

L5: Meningkatkan iklim kerja sama internal

4.4 Perancangan Peta Strategi Perusahaan

Rancangan model peta strategi pada gambar 4.7 menunjukkan hubungan sebab akibat di antara sasaran-sasaran strategi pendukung kesuksesan MBW. Melaui diskusi dan wawancara dengan narasumber yang merupakan pihak perusahaan, sesuai dengan visi dan misi, tujuan utama perusahaan adalah untuk memaksimalkan kekayaan pemegang saham.



Gambar 4.7 Rancangan Peta Strategi Perusahaan

Sumber: Data Olahan Penulis

Pencapaian tujuan utama diawali dengan meningkatkan produktivitas kerja seluruh pihak perusahaan. Produktivitas kerja didapat dengan meningkatkan kerja sama internal, meningkatkan kompetensi dan keahlian tenaga kerja, meningkatkan motivasi kerja, dan juga dengan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan tercapainya

seluruh sasaran strategis tersebut, maka produktivitas tenaga kerja akan mampu tercapai di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Produktivitas kerja yang tinggi mampu meningkatkan efektivitas siklus manufaktur, dan juga inovasi produk maupun sektor baru. Selain itu, dukungan dari fasilitas dan teknologi informasi yang memadai mampu meningkatkan pengendalian resiko proyek dan meningkatkan kinerja manajemen proyek. Pencapaian sasaran strategis pengembangan *partnership* yang sejalan dengan *core* bisnis akan mengarahkan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas siklus manufaktur dalam perspektif proses bisnis internal.

Dengan meningkatkan efektivitas siklus manufaktur, maka akan mengarahkan perusahaan untuk meningkatkan ketepatan pengiriman produk kepada pelanggan, mempercepat penyelesaian proyek, hal ini akan membantu perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan jumlah proyek dan pelanggan baru. Meningkatkan kepuasan pelanggan juga menjadi salah satu sasaran strategis yang perlu untuk dicapai.

Dengan meningkatnya kepuasan para pelanggan, peluang perusahaan mengalami peningkatan pertumbuhan pendapatan akan semakin besar. Pertumbuhan pendapatan ini uga didukung oleh sasaran strategis peningkatan cash generation perusahaan, meningkatkan efektivitas manajemen asset, dan penghematan biaya. Sasaran-sasaran strategis dalam perspektid keuangan ini akan mendukung tercapainya sasaran strategis meningkatkan kekayaan *shareholder* (pemegang saham).

4.5 Penetapan *Key Performance Indicator* untuk Masing-Masing Sasaran Strategis

Setelah menetapak sasaran strategis dan model peta strategi, maka langkah berikutnya adalah menentukan indikator kunci pengukuran *(Key Performance Indicator/KPI)* bagi masing-masing sasaran strategis tersebut. KPI untuk masing-masing sasaran strategis dijelaskan pada Tabel 4.4. KPI yang disajikan merupakan hasil diskusi, hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dan *benchmarking* KPI yang pada umumnya sering dipakai di perusahaan - perusahaan yang menggunakan

metode *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kesuksesan perusahaan dalam mencapai target.

Tabel 4.4 Daftar Key Performance Indicators Untuk Masing-Masing Sasaran Strategis

Perspektif	**Sasaran Strategis**	***Key Performance Indicator* (KPI)**
Keuangan *(Financial)*		
F1	Meningkatkan kekayaan *shareholder* (pemegang saham)	*Return On Equity* (ROE)
F2	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	*Sustainable Growth Ratio* (SGR)
F3	Penghematan biaya	*Operating Profit Margin* (OPM)
		Net Profit Margin (NPM)
F4	Meningkatkan efektivitas manajemen asset	*Total Asset Turn Over* (TATO)
		Inventory Turn Over (ITO)
		Account Receivable Turn Over (ARTO)
F5	Meningkatkan *Cash Generation*	*Free Cash Flow* (FCF)
Pelanggan *(Customer)*		
C1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	*Customer Satisfaction Index* (CSI)
		Number of Complaint (NOC)
C2	Meningkatkan ketepatan pengiriman produk	% *On Time Delivery*
C3	Meningkatkan jumlah pelanggan baru	*Customer Of Acquisition* (COA)
C4	Mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan lama	*Customer Of Retention* (COR)
Proses Bisnis Internal (Internal Business Process)		
I1	Mengembangkan dan meningkatkan inovasi produk/sektor baru	Jumlah Produk/Sektor Baru
		Return on Innovation Investment
I2	Meningkatkan efektivitas siklus manufaktur	*Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)
I3	Memastikan fasilitas dan teknologi informasi	% *Down Time*
		Jumlah aplikasi terinstalasi
		Akses informasi

I4	Meningkatkan kinerja manajemen proyek	*Schedule Performance Index*
		Cost Performance Index
		Rework level
		Quality Index
I5	Meningkatkan pengendalian resiko proyek	*Key Risk Indicator*
I6	Mengembangkan *partnership* atau kemitraan baru yang *aligned* dengan *core business*	Jumlah mitra baru per periode
Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth)*		
L1	Meningkatkan produktivitas karyawan	Besar pendapatan perusahaan dibagi dengan jumlah karyawan.
L2	Meningkatkan kompetensi dan keahlian tenaga kerja	Jumlah *Training*/Pelatihan
L3	Meningkatkan motivasi tenaga kerja	% Tingkat Absensi
L4	Meningkatkan kepuasan tenaga kerja	*Turnover Rate*
		Staff Satisfaction Index
L5	Meningkatkan iklim kerja sama internal	Kelengkapan *Standard Operation Procedure* (SOP) dan *Job desc*
		Penerapan Nilai dan Budaya Kerja
		Tersedianya *gathering* atau kegiatan *team building*

Sumber : Data Olahan Penulis

1. Perspektif Keuangan *(Financial Perspective)*

F1: Meningkatkan kekayaan *shareholder* (pemegang saham)

Pada umumnya, KPI yang digunakan untuk sasaran strategis ini adalah *Earning per Share* atau harga per lembar saham, namun MBW belum menjadi perusahaan terbuka sehingga KPI yang digunakan adalah *Return on Equity* (ROE). Rasio ini mengukur berapa banyak keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan dibandingkan dengan modal yang disetor oleh pemegang saham.

$$\text{ROE} = \frac{Net\ Profit}{Total\ Equity}$$

F2: Meningkatkan pertumbuhan pendapatan

KPI yang digunakan untuk sasaran strategi ini adalah *Sustainable Growth Ratio* (SGR). *SGR* adalah tingkat wajar dimana tingkat penjualan bisa dinaikkan tanpa menguras sumber daya keuangan perusahaan.

$$SGR = ROE \times (1 - \textit{dividend payout ratio})$$

F3: Penghematan biaya

KPI yang digunakan untuk sasaran stratgei ini adalah *Operating Profit Margin* (OPM) dan *Net Profit Margin* (NPM).

Operating Profit Margin (OPM) menjukkan berapa banyak keuntungan perusahaan setelah membayar biaya-biaya variabel produksi seperti upah, bahan baku, dll Hal ini menyatakan persentase dari penjualan dan menunjukkan efisiensi perusahaan mengendalikan biaya dan beban yang terkait dengan operasi bisnis.

$$OPM = \frac{EBIT}{Sales}$$

EBIT: *Earning Before Interest and Taxes*.

Sales: Penjualan

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang digunakan untu menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih.

$$NPM = \frac{Net\ Income}{Sales} \times 100\%$$

F4: Meningkatkan efektivitas manajemen asset

KPI yang untuk sasaran strategi ini adalah *Total Asset Turn Over* (TATO), *Inventory Turn Over* (ITO), dan *Account Receivable Turn Over* (ARTO). *Total Asset Turn Over* (TATO) adalah kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode.

$$TATO = \frac{Sales}{Total\ Assets}$$

Inventory Turn Over (ITO) menunjukkan berapa kali jumlah persediaan barang dagangan diganti dalam satu tahun, sehingga semakin besar tingkat *inventory turn over*nya, maka semakin singkat barang tersimpan dalam gudang atau barang semakin cepat terjual, demikian sebaliknya.

$$ITO = \frac{Cost\ of\ Good\ Sold}{Inventory}$$

Account Receivable Turn Over (ARTO) merupakan kemampuan dana yang tertanam dalam piutang berputar dalam satu periode tertentu.

$$\text{ARTO} = \frac{\textit{Sales}}{\textit{Accounts Recevable}}$$

F5: Meningkatkan *Cash Generation*

KPI sasaran strategis ini menggunakan *Free Cash Flow* (FCF). *Free Cash Flow* bagi perusahaan merupakan gambaran dari arus kas yang tersedia untuk perusahaan dalam suatu periode akuntansi, setelah dikurangi dengan biaya operasional dan pengeluaran lainnya. Arus kas ini merefleksikan tingkat pengembalian bagi penanam modal, baik itu dalam bentuk hutang atau ekuitas.

Free Cash Flow = *Operating Cash Flow – Capital Expenditures*

2. Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective)*

C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan

KPI yang digunakan adalah dengan *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan *Number of Complain* (NOC)

Customer Satisfaction Index (CSI) adalah indeks kepuasan pelanggan yang didapatkan melalui survey perusahaan

Number of Complain (NOC) merupakan persentase perbandingan jumlah complain pada pesanan dengan jumlah pesanan pada periode waktu tertentu.

$$\text{NOC: } \frac{\textit{Jumlah komplain}}{\textit{Jumlah pesanan}} \text{ x } 100\%$$

C2: Meningkatkan ketepatan pengiriman produk

KPI yang digunakan adalah dengan *On Time Delivery* (OTD) yang merupakan persentase perbandingan ketepatan pengiriman barang dengan jumlah pesanan pada periode waktu tertentu untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

$$\text{OTD: } \frac{\textit{Jumlah pesanan yang dikirimkan tep at waktu}}{\textit{Jumlah pesanan}} \text{ x } 100\%$$

C3: Meningkatkan jumlah pelanggan baru

KPI yang digunakan dalam sasaran strategi ini adalah *Customer of Acquisition* (COA). COA merupakan persentase perbandingan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada pada saat itu.

$$\text{COA} : \frac{\textit{Jumlah pelanggan baru per periode}}{\textit{Jumlah pelanggan di periode tersebut}} \text{ x } 100\%$$

C4: Mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan lama

KPI yang digunakan dalam sasaran strategi ini adalah *Customer of Retention* (COR). COR merupakan persentase pelanggan/klien yang melakukan *repeat order* atau kontrak berulang pada periode waktu tertentu.

$$\text{COR} : \frac{\textit{Jumlah pelanggan kontrak berulang}}{\textit{Jumlah pelanggan di periode tersebut}} \text{ x } 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal *(Internal Business Process Perspective)*

I1: Mengembangkan dan meningkatkan inovasi produk/sektor baru

KPI yang digunakan adalah jumlah inovasi produk/sektor baru pada periode tertentu dan *Return on Innovation Investment*.

Return on Innovation Investment yaitu mengukur pengembalian yang dihasilkan dari investasi dalam inovasi.

Return On Innovation Investment =
[(*Net Profit From New Products And Services*) - (*Innovation Costs For These Products And Services*)] / (*Innovation Costs For These Products And Services*)

I2: Meningkatkan efektivitas siklus manufaktur

KPI yang digunakan adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang merupakan persentase proporsi waktu pengerjaan produk (*processing time*) terhadap total waktu produksi.

$$\text{MCE} = \frac{\textit{Processing Time}}{\textit{Throughput Time}} \text{ x } 100\%$$

I3: Memastikan fasilitas dan teknologi informasi

KPI yang digunakan untuk sasaran strategis ini adalah jumlah *persentase downtime* per periode, jumlah aplikasi terpasang, dan jumlah akses informasi.

I4: Meningkatkan performa manajemen proyek

KPI yang digunakan adalah *Schedule Performance Index* (SPI), *Cost Performance Index* (CPI), *Rework Level*, dan *Quality Index.*

Schedule Performance Index (SPI) menunjukan seberapa efisien progress yang telah dilakukan dibandingkan dengan progress yang telah direncanakan.

$$SPI = \frac{Earned\ Value}{Planned\ Value}$$

Cost Performance Index (CPI) membantu dalam menganalisis efisiensi biaya yang digunakan dalam proyek. CPI mengukur *value* dari pekerjaan yang telah selesai dibandingkan dengan biaya aktual yang telah digunakan di dalam suatu proyek.

$$CPI = \frac{Earned\ Value}{Actual\ Cost}$$

Rework Level mengukur jumlah pengerjan ulang atau *rework* yang harus dilakukan dalam suatu proses atau proyek tertentu.

Quality Index merupakan indeks penilaian kualitas dimensi suatu layanan.

I5: Meningkatkan pengendalian resiko proyek

KPI yang digunakan adalah Indikator risiko kunci *(key risk indicator).* Indikator resiko kunci adalah suatu peristiwa atau hal tertentu yang memberikan indikasi terjadinya suatu peristiwa risiko. Penggunaan indikator risiko kunci dalam aktivitas pemantauan risiko dapat memberikan peringatan atau informasi lebih dini kepada manajemen entitas bahwa kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko semakin meningkat.

I6: Mengembangkan *partnership* atau kemitraan baru yang *aligned* dengan *core business*

KPI yang digunakan adalah jumlah mitra baru per periode.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)

L1: Meningkatkan produktivitas kerja

KPI yang digunakan adalah presentase dari besar pendapatan perusahaan dibagi dengan jumlah karyawan.

L2: Meningkatkan kompetensi dan keahlian tenaga kerja

KPI yang digunakan adalah jumlah *training* atau pelatihan yang diberikan kepada para karyawan.

L3: Meningkatkan motivasi tenaga kerja

KPI yang digunakan adalah persentase Tingkat Absensi

Tingkat Absensi merupakan persentase perbandingan hari kerja yang hilang dengan jumlah hari karyawan masuk kerja.

$$TA = \frac{Hari\ Kerja\ yang\ Hilang}{Jumlah\ Hari\ Karyawan\ Masuk\ Kerja} \times 100\%$$

L4: Meningkatkan kepuasan tenaga kerja

KPI untuk sasaran strategi ini adalah *Turnover Rate* dan *Staff Satisfaction Index*.

Turnover Rate merupakan tingkat perputaran karyawan, di mana terjadi penambahan karyawan karyawan masuk ataupun pengurangan karyawan keluar.

Staff Satisfaction Index merupakan indeks kepuasan karyawan yang didapatkan melalui survey.

L5: Meningkatkan iklim kerja sama internal

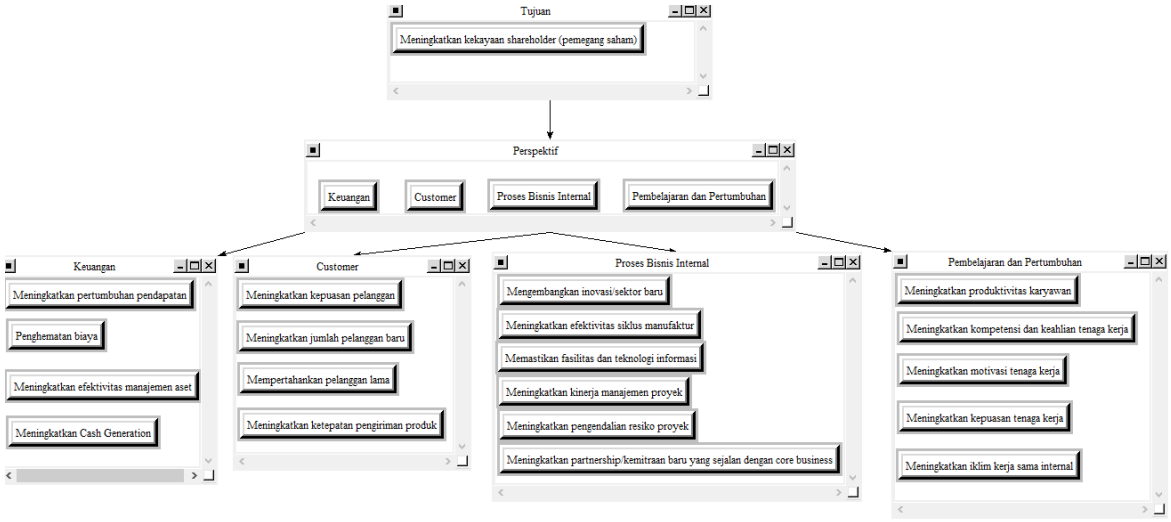
KPI yang digunakan adalah persentase Kelengkapan Standard Operational Procedure (SOP) dan *Job Desc*, penerapan nilai dan budaya kerja, serta Tersedianya *gathering* atau kegiatan *team building*

4.6 Pembobotan Masing-Masing perspektif dan Sasaran Strategis dengan ANP

Setelah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) serta pengukuran untuk masing-masing sasaran strategis, langkah selanjutnya adalah pembobotan perspektif dan sasaran strategis berdasarkan hasil diskusi penulis dengan narasumber yang merupakan pihak dari perusahaan PT Melu Bangun Wiweka. Proses pengolahan hasil pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software Super Decision*. Kerangka pemodelan pengambilan keputusan dibuat terlebih dahulu seperti yang terdapat pada Gambar 4.8.

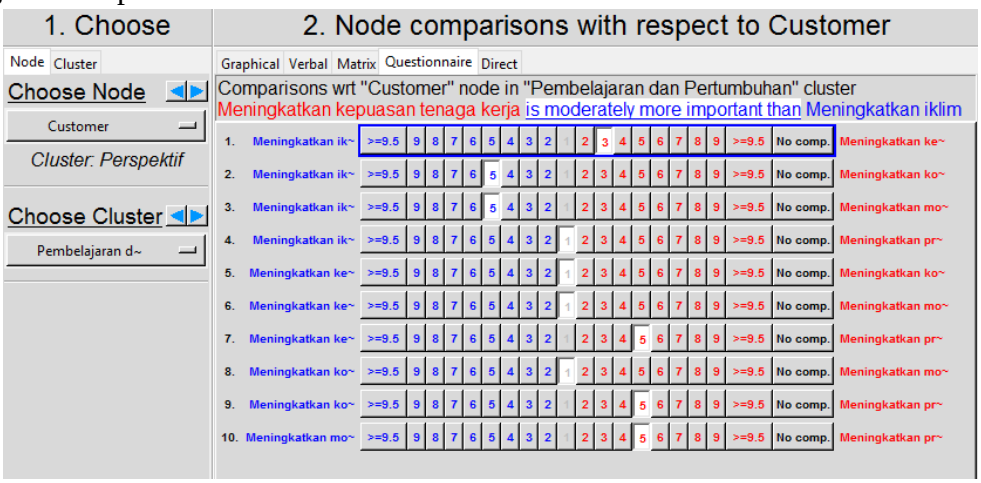
Tujuan utama yang ditetapkan adalah memaksimalkan kekayaan *shareholder* (pemegang saham), setiap perspektif merupakan kriteria pilihan sementara sasaran-sasaran hasil merupakan subkriteria. Model pengambilan keputusan ini ingin melihat dan membobot dalam rangka memaksimalkan kekayaan pemegang saham, perspektif manakah yang memiliki bobot kepentingan

tertinggi dibandingkan perspektif lainnya dan kemudian melihat di dalam suatu perspektif tersebut, sasaran hasil yang mana yang akan lebih diprioritaskan dibanding sasaran hasil yang lainnya.



Gambar 4.8 Pemodelan ANP menggunakan *Super Decision*
Sumber: Data Olahan Penulis

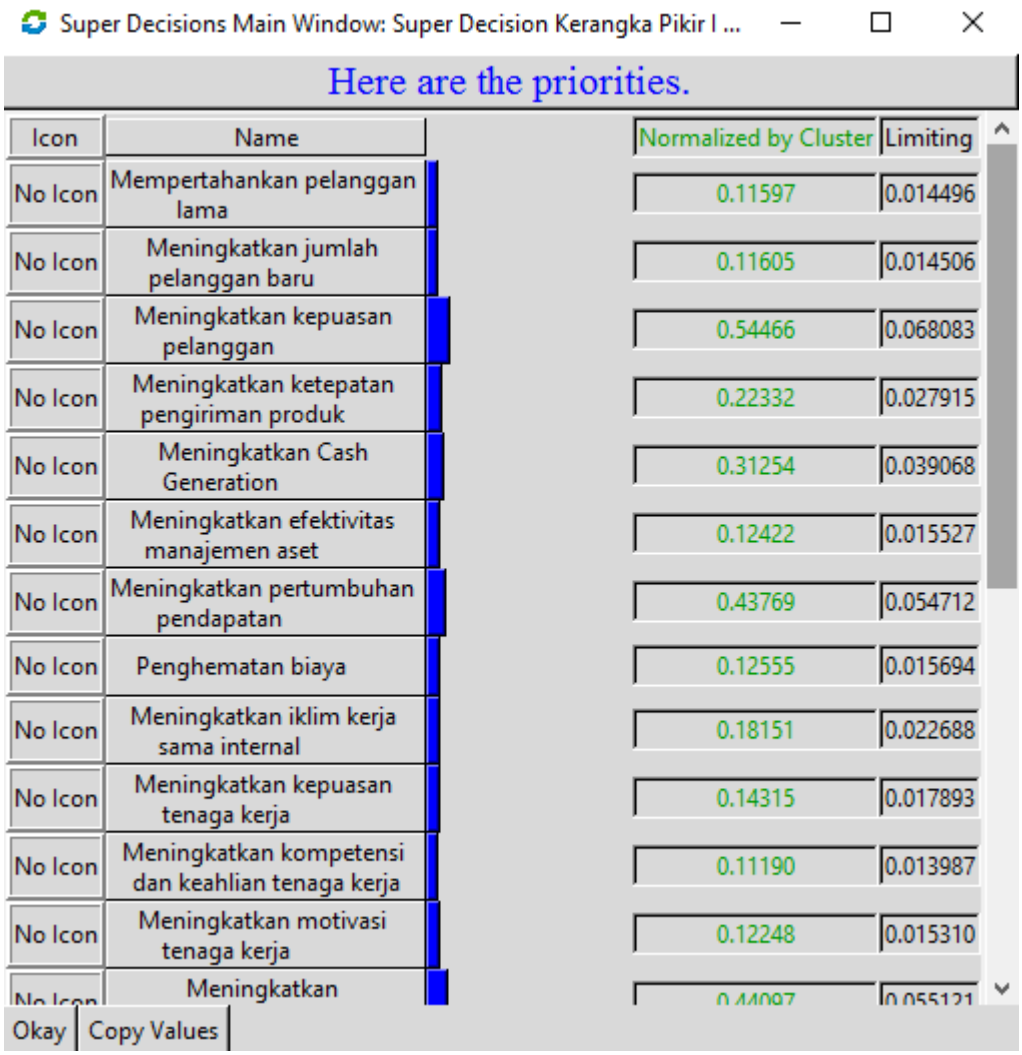
Setelah membuat kerangka pemodelan pengambilan keputusan menggunakan *software Super Decision* pada Gambar 4.8, dilakukan *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan) dengan bantuan *software Super Decision* seperti pada Gambar 4.9 yang merupakan salah satu contoh proses perbandingan berpasangan perspektif pelanggan (*customer*) dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dalam *Analytical Network Process*, perbandingan dilakukan antar nodes dan antar perspektif untuk menghasilkan prioritas.



Gambar 4.9 Contoh *Pairwise Comparison* Pada Super Decision

Sumber: Data Olahan Penulis

Setelah perbandingan dilakukan untuk masing-masing perspektif dan sasaran hasil, didapatkanlah hasil prioritas setiap perspektif dan sasaran-sasaran hasil seperti pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Nilai Pembobotan Prioritas Pada *Software Super Decision*

Sumber: Data Olahan Penulis

Hasil dari *pairwise comparison* berupa nilai prioritas setiap perspektif dan sasaran strategis pada Gambar 4.10 kemudian disimpulkan pada Tabel 4.5 yang

terdiri dari Perspektif, Bobot Perspektif, Sasaran Strategi, dan Normalized by Cluster dan Bobot.

Tabel 4.5 Hasil Pembobotan ANP dengan *Super Decision*

Perspektif	Bobot Perspektif	Sasaran Strategi	Normalized by Cluster	Bobot
***Financial* (Keuangan)**				
F2	0.41496	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan	0.43769	0.18162
F3		Penghematan biaya	0.12555	0.0521
F4		Meningkatkan efektivitas manajemen asset	0.12422	0.05155
F5		Meningkatkan *Cash Generation*	0.31254	0.12969
***Customer* (Pelanggan)**				
C1	0.12373	Meningkatkan kepuasan pelanggan	0.54466	0.06739
C2		Meningkatkan ketepatan pengiriman produk	0.22332	0.02763
C3		Meningkatkan jumlah pelanggan baru	0.11605	0.01436
C4		Mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan lama	0.11597	0.01435
Internal Business Process (Proses Bisnis Internal)				
I1	0.32080	Mengembangkan dan meningkatkan inovasi produk/sektor baru	0.05778	0.01854
I2		Meningkatkan efektivitas siklus manufaktur	0.18184	0.05833
I3		Memastikan fasilitas dan teknologi informasi	0.29146	0.0935
I4		Meningkatkan kinerja manajemen proyek	0.18039	0.05787
I5		Meningkatkan pengendalian resiko proyek	0.11076	0.03553
I6		Mengembangkan *partnership* atau kemitraan baru yang	0.17777	0.05703

		aligned dengan *core business*		
***Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan)**				
L1	0.14052	Meningkatkan produktivitas karyawan	0.44097	0.06197
L2		Meningkatkan kompetensi dan keahlian tenaga kerja	0.11190	0.01572
L3		Meningkatkan motivasi tenaga kerja	0.12248	0.01721
L4		Meningkatkan kepuasan tenaga kerja	0.14315	0.02012
L5		Meningkatkan iklim kerja sama internal	0.18151	0.02551

Sumber: Data Olahan Penulis

Dari data dapat terlihat bahwa dari empat perspektif, perspektif finansial memiliki bobot tertinggi yaitu 0.41496 disusul oleh perspektif bisnis internal dengan total bobot 0.32080 yang kemudian diikuti dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0.14052 dan perspektif pelanggan 0.12373.

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa bobot prioritas terbesar tertuju pada perspektif keuangan. Meningkatkan kekayaan pemegang saham dijadikan sebagai tujuan utama perusahaan, di mana sasaran strategi yang paling tinggi terdapat pada sasaran strategi meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan bobot prioritas utama sebesar 0.18162 pada perspektif keuangan, disusul dengan sasaran strategi meningkatkan *cash generation* dengan bobot 0.12969, kemudian penghematan biaya sebesar 0.0521, dan meningkatkan efektivitas manajemen asset sebesar 0,05155.

Perspektif proses bisnis internal menjadi perspektif prioritas yang kedua dengan bobot sebesar 0.32080. Memastikan fasilitas dan teknologi informasi menempati prioritas utama dalam perspektif ini dengan bobot sebesar 0.0935, disusul dengan sasaran strategi meningkatkan efektivitas siklus manufaktur dengan bobot 0.05833, kemudian meningkatkan kinerja proyek dengan bobot 0.05787. Sasaran strategi selanjutnya adalah mengembangkan *partnership* atau kemitraan baru yang *aligned* dengan *core business* menempati urutan keempat sebesar 0.05703, kemudian meningkatkan pengendalian resiko proyek sebesar 0.03553,

dan terakhir dalam perspektif ini adalah meningkatkan inovasi produk atau sektor baru dengan bobot sebesar 0.01854.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi perspektif prioritas yang ketiga dengan bobot sebesar 0.14052. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan menempati prioritas utama dalam perspektif ini dengan bobot sebesar 0.06197, disusul dengan sasaran strategi meningkatkan iklim kerja sama internal dengan bobot 0.02551, kemudian meningkatkan kepuasan tenaga kerja dengan bobot 0.02012. Sasaran strategi selanjutnya adalah meningkatkan motivasi tenaga kerja menempati urutan keempat sebesar 0.01721, dan terakhir dalam perspektif ini adalah sasaran strategi meningkatkan kompetensi dan keahlian tenaga kerja dengan bobot sebesar 0.01572.

Perspektif pelanggan menjadi perspektif prioritas yang keempat dengan bobot sebesar 0.12373. Meningkatkan kepuasan pelanggan menempati prioritas utama dalam perspektif ini dengan bobot sebesar 0.06739, disusul dengan sasaran strategi meningkatkan ketepatan pengiriman produk dengan bobot 0.02763, kemudian meningkatkan jumlah pelanggan baru dengan bobot 0.01436. Sasaran strategi selanjutnya adalah mempertahankan pelanggan lama menempati urutan keempat dengan bobot sebesar 0.01435.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, visi perusahaan merupakan visi yang akan dijadikan target dan tantangan perusahaan untuk dicapai pada tahun 2020 dengan mempertahankan misi yang telah dirumuskan.

Melalui analisis faktor internal dan eksternal yang dicocokkan pada Matriks Internal-Eksternal, didapatkan bahwa PT Melu Bangun Wiweka berada pada sel V di mana strategi yang tepat untuk diterapkan adalah pertahankan dan pelihara; penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Berdasarkan strategi perusahaan, kemudian dikembangkan sasaran-sasaran strategis yang selaras dengan tema strategi dengan hasil analisis SWOT dan hasil analisis visi misi PT Melu Bangun Wiweka. Perspektif finansial dikembangkan 5 (lima) sasaran strategi, perspektif pelanggan dikembangkan 4 (empat) sasaran strategi, perspektif proses bisnis internal dikembangkan 6 (enam) sasaran strategi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikembangkan 5 (lima) sasaran strategi (terlampir).

Setelah proses pengolahan hasil pembobotan dilakukan dengan menggunakan *software Super Decision* dilakukan, terlihat bahwa dari empat perspektif, perspektif finansial memiliki bobot tertinggi yaitu 0.41496 disusul oleh perspektif bisnis internal dengan total bobot 0.32080 yang kemudian diikuti dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0.14052 dan perspektif pelanggan 0.12373. Di mana sasaran strategi yang menjadi prioritas utama perusahaan adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan bobot senilai 0.18162 di antara sasaran strategi lainnya. Peningkatan pertumbuhan pendapatan akan berdampak pada meningkatnya kekayaan pemegang saham sebagai tujuan utama perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil wawancara, diskusi, pengamatan, dan analisis yang telah dilakukan, maka perusahaan sangat disarankan untuk mengimplementasikan penerapan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh sebagai alat ukur kesuksesan

perusahaan dalam pencapaian target. Dengan diimplementasikannya *Balanced Scorecard* secara menyeluruh, perusahaan akan dengan mudah mengidentifikasi kinerja perusahaan dalam periode waktu tertentu secara kualitatif maupun kuantitatif dan objektif sehingga evaluasi terhadap strategi dan kondisi perusahaan dapat membantu perusahaan dalam tumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik.

Perancangan Balanced Scorecard yang disusun dan disarankan untuk diimplementasikan ini sangat memerlukan komitmen yang tinggi dari para pihak perusahaan dimulai dari struktur terbawah hingga pada *Board of Director*. Tanpa adanya kerja sama dan komitmen yang tingi di antara seluruh pihak perusahaan, *Balanced Scorecard* akan sulit untuk bisa diterapkan sehingga berpengaruh kepada pengukuran pencapaian target yang dilakukan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. "Penduduk 15 Tahun Ke Atas yang Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan Utama". https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/970

Badan Pusat Statistik. "Ringkasan Industri Konstruksi 2011-2013". https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/934

David, F. R. (2011). Strategic Management: Concept and Cases. Francis Marion University Florence, South California: Pearson.

Gasperz, V. (2012). Allin One Practical Management Excellence. Jakarta: Vinchristo Publication.

Görener, Ali. (2012). Comparing AHP and ANP: An Application of Strategic Decisions Making in a Manufacturing Company. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 11; June 2012.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Mulyadi. (2007). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Nawawi, H. (1992). Kepemimpinan Efektif. Yogyakarta: UGM Press.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. New York: Mc Graw-Hill Higher Education.

PT. UBM Pameran Niaga Indonesia. (2015). Retrieved from Concrete Show Southeast Asia - Indonesia: http://www.concreteshowseasia.com/pasar-industri-konstruksi-indonesia-capai-rp1-000-triliun-per-tahun/

Purnomo, & Zulkiflimansyah. (2007). Manajemen Strategi Edisi Revisi. Jakarta: FEUI.

Rangkuti, F. (2009). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ross, Westerfield, Jordan. (2010). Fundamentals of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill Irwin.

Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2013). Decison Making with the Analytic Netwirk Process: Economic, Political, Social, and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks. New Jersey: Springer.

Soemardi, B. W. (2007). Strategi Pemasaran Perusahaan Kontraktor Indonesia.

Strategy Management Group. (2016). Retrieved from Strategy Management Group Web Site: http://www.strategymanage.com/strategic-planning-basics/

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yazgan, H. R. (2010). Selection of Dispatching Rules with Fuzzy ANP Approach.

Yuksel, I., & Dagdeviren, M. (2007). Using Analytical Network Process (ANP) in A Swot Analysis - A Case Study For A Textile Firm. Information Science - An International Journal Vol. 177, 3364-3382.