PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PROGRAM LAYANAN UMKM LAYAK MENGGUNAKAN METODE SWOT, *BALANCED SCORECARD*, DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

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

Nama : Farras Rana Pradhana

No. Mahasiswa : 17 522 022

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui bahwa karya saya ini adalah murni hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang sumbernya telah saya jelaskan. Apabila di kemudian hari ternyata terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual, maka saya bersedia menerima hukuman atau sanksi yang sesuai dengan peraturan yang sudah berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Januari 2022



Farras Rana Pradhana
17 522 022

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Jamkrindo
a member of IFG

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Astri Ardiana

Jabatan : Kepala Bagian Bisnis PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa berikut:

Nama : Farras Rana Pradhana

NIM : 17522022

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Program Studi : Teknik Industri

Telah selesai melaksanakan dan mengambil data untuk penelitian Tugas Akhir yang berjudul **"Perancangan *Key Performance Indicator* pada Program Layanan UMKM Layak Menggunakan Metode SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta)"** di PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta dari bulan Oktober hingga Desember 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana semestinya.

Yogyakarta, 7 Desember 2021

Kepala Bagian Bisnis

Jamkrindo

Astri Ardiana

Kantor Cabang Yogyakarta
Jl. HOS Cokroaminoto No. 161 A, Tegalrejo, Kota Yogyakarta 55244, Indonesia
Tel. (0274) 501 2288, 501 2323 Fax. (0274) 501 2545
www.jamkrindo.co.id

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PROGRAM LAYANAN UMKM LAYAK MENGGUNAKAN METODE SWOT, *BALANCED SCORECARD*, DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

Nama : Farras Rana Pradhana

No. Mahasiswa : 17 522 022

Yogyakarta, 10 Januari 2022

Pembimbing

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PROGRAM LAYANAN UMKM LAYAK MENGGUNAKAN METODE SWOT, *BALANCED SCORECARD*, DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Farras Rana Pradhana

No. Mahasiswa : 17 522 022

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

Yogyakarta, 02 Februari 2022

Tim Penguji

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D	
Ketua	
Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng	
Anggota I	
Danang Setiawan, S.T., M.T.	
Anggota II	

Mengetahui
Ka.Prodi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya panjatkan puji syukur atas kehadirat-Nya yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik.

Saya persembahkan karya Tugas Akhir ini kepada diri saya sendiri yang sudah berjuang dari awal sampai akhir menghadapi berbagai rintangan yang ada. Terima kasih karena sudah bertahan dan tetap berjuang sampai akhir.

Teruntuk keluarga yang saya sayangi, Ayah, Ibu, dan Dek Nanda. Terima kasih untuk doa, dukungan, dan hal-hal baik lainnya yang selalu diberikan kepada Mbak Farras. Terima kasih karena sudah selalu sabar menghadapi Mbak Farras sebagai anak dan kakak yang masih belajar untuk bisa bersikap lebih dewasa.

HALAMAN MOTTO

لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ

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

إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ,فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا

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

فَإِذَا بَلَغْنَ أَجَلَهُنَّ فَأَمْسِكُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ أَوْ فَارِقُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ وَأَشْهِدُوا ذَوَىْ عَدْلٍ مِّنكُمْ وَأَقِيمُوا ٱلشَّهَٰدَةَ لِلَّهِ ۚ
ذَٰلِكُمْ يُوعَظُ بِهِۦ مَن كَانَ يُؤْمِنُ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا

"Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan menjadikan baginya jalan keluar dan memberinya rezeki dari arah yang tidak disangka-sangkanya." (QS. At-Thalaq: 2)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya panjatkan puji syukur atas kehadirat-Nya yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "Perancangan *Key Performance Indicator* pada Program Layanan UMKM Layak Menggunakan Metode SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta)" dengan baik.

Tugas Akhir sendiri merupakan salah satu prasyarat untuk menyelesaikan program studi S-1 dan memperoleh gelar Sarjana Strata Satu pada Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Harapan yang ingin dicapai setelah menyelesaikan Tugas Akhir ini, penulis mampu menerapkan ilmu yang telah diperoleh dengan baik dan bertanggung jawab.

Dalam pelaksanaan Tugas Akhir di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta dan dalam penyusunan laporan ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu, saya ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Taufiq Immawan S.T., M.M selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah membimbing dalam pelaksanaan dan penyusunan laporan Tugas Akhir.
5. Ibu Astri Ardiana selaku Kepala Bagian Bisnis di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta atas bantuan dan kesediannya menjadi responden untuk penelitian Tugas Akhir ini.
6. Mas Aji selaku sepupu penulis yang memberikan bantuan untuk bisa melakukan penelitian di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

7. Ayah, Ibu, dan Dek Nanda selaku keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan, dan hal-hal baik lainnya untuk penulis.
8. Alfuah, Nadhita, Tyas, Zila, Adel, Dhani, Mahen, Jamal, Doni, Tio, Tian, Yudha, Dimas, Juan, Haikal, dan Fadil selaku sahabat yang selalu memberikan bantuan dan dukungan, serta selalu ada untuk menghibur dan menyemangati penulis sampai saat ini.

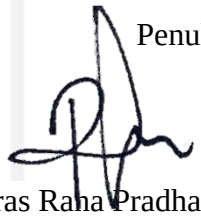
Demikian penulisan laporan Tugas Akhir ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan sehingga dengan tangan terbuka penulis menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar penulis dapat memperbaiki laporan ini.

Akhir kata saya berharap semoga laporan Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca. Terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 10 Januari 2022

Penulis



Farras Rana Pradhana

ABSTRAK

Dalam upaya untuk dapat mewujudkan target dari visi perusahaan, PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta ingin mengetahui tingkat pencapaian dari kinerja yang telah dilakukan pada program layanan UMKM Layak. Tingkat pencapaian kinerja tersebut dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI). Namun, saat ini perusahaan belum memiliki alat pengukuran kinerja pada program layanan tersebut. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini yaitu merancang *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta menggunakan metode SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berdasarkan hasil analisis SWOT, didapatkan bahwa titik bertemunya nilai IFAS dan EFAS terletak pada kuadran 1 yang berarti perusahaan berada pada daerah yang memiliki "kekuatan" dan "berpeluang". Lalu dari penyusunan matriks SWOT didapatkan 15 alternatif strategi yang selanjutnya diterjemahkan menjadi 11 sasaran strategis berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dan didapatkan 26 *Key Performance Indicator* (KPI) yang terbentuk untuk mengukur kinerja pada program layanan UMKM Layak. Berdasarkan hasil pengolahan data pembobotan KPI sesuai hasil pengisian kuesioner AHP, dapat diketahui bahwa KPI pendapatan iklan pada perspektif finansial, KPI jumlah kerja sama dengan perbankan per tahun pada perspektif pelanggan, KPI jumlah program pemasaran per bulan dan jumlah integrasi volume & IJP *cash basis end of day* dan penambahan produk baru pada perspektif proses bisnis internal, dan KPI jumlah pelatihan karyawan per tahun pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran merupakan KPI yang menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk program layanan UMKM Layak dengan nilai bobot masing-masing sebesar 0,48, 0,87, 1, 1, dan 1. Hal tersebut sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maka, dapat dikatakan bahwa hasil perancangan KPI ini dapat digunakan sebagai referensi alat pengukuran kinerja pada program layanan UMKM Layak.

Kata Kunci: *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator* (KPI), SWOT

DAFTAR ISI

TUGAS AKHIR ..... **i**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **ii**
SURAT KETERANGAN PENELITIAN ..... **iii**
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING ..... **iv**
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
HALAMAN MOTTO ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
ABSTRAK ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Rumusan Permasalahan 3
1.3 Batasan Permasalahan 3
1.4 Tujuan Penelitian 3
1.5 Manfaat Penelitian 4
1.6 Sistematika Penulisan 4
BAB II KAJIAN LITERATUR **6**
2.1 Kajian Deduktif 6
2.1.1 Strategi 6
2.1.2 Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*) 6
2.1.3 Kinerja 10
2.1.4 *Balanced Scorecard* 12
2.1.5 *Key Performance Indicator* (KPI) 23
2.1.6 *Analytical Hierarchy Process* (AHP) 25
2.2 Kajian Induktif 27
BAB III METODE PENELITIAN **33**
3.1 Objek Penelitian 33
3.2 Subjek Penelitian 33
3.3 Sumber Data 33
3.4 Metode Pengumpulan Data 34

3.5 Alur Penelitian 37
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 41
4.1.1 Deskripsi Singkat 41
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan 42
4.1.3 Struktur Organisasi dan *Job Description* 42
4.2 Program Layanan UMKM Layak 43
4.2.1 Deskripsi Singkat 43
4.2.2 Proses Bisnis 43
4.3 Pengumpulan dan Pengolahan Data SWOT 45
4.3.1 Faktor IFAS dan EFAS 45
4.3.2 Diagram SWOT 47
4.3.3 Matriks SWOT 47
4.4 Pengumpulan dan Pengolahan Data dengan Metode *Balanced Scorecard* 50
4.4.1 Hasil Identifikasi Sasaran Strategis dan Peta Strategi 50
4.4.2 Hasil Identifikasi Indikator Kinerja atau KPI 53
4.5 Pengumpulan dan Pengolahan Data dengan Metode AHP 55
4.5.1 Diagram Struktur Hierarki 55
4.5.2 Hasil Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard* 56
4.5.3 Hasil Penentuan Bobot Sasaran Strategis 56
4.5.4 Hasil Penentuan Bobot Indikator Kinerja atau KPI 58
4.6 Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) 62
4.6.1 Hasil Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *Data Visualization Tool* 62
4.6.2 Hasil Identifikasi Ketersediaan Data untuk Pengukuran KPI 65
BAB V PEMBAHASAN 67
5.1 Analisis SWOT 67
5.1.1 Hasil Perhitungan *Score* Faktor SWOT 67
5.1.2 Diagram SWOT 70
5.1.3 Alternatif Strategi dari Matriks SWOT 70
5.2 Analisis Perumusan Sasaran Strategis Sesuai Perspektif *Balanced Scorecard* 75
5.2.1 Perspektif Finansial 75
5.2.2 Perspektif Pelanggan 75
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 77
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran 78
5.3 Analisis Penentuan Indikator Kinerja 78
5.3.1 Perspektif Finansial 78

5.3.2 Perspektif Pelanggan 79
5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 80
5.3.4 Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran 81
5.4 Analisis Penentuan Bobot dengan AHP 81
5.3.1 Analisis Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard* 81
5.3.2 Analisis Penentuan Bobot Sasaran Strategis 82
5.3.3 Analisis Penentuan Bobot Indikator Kinerja atau KPI 83
BAB VI PENUTUP 87
6.1 Kesimpulan 87
6.2 Saran 89
DAFTAR PUSTAKA 91
LAMPIRAN A-95
Lampiran A. Kuesioner SWOT dan *Balanced Scorecard* A-95
Lampiran B-1. Rekap Jawaban Kuesioner SWOT B-96
Lampiran B-2. Rekap Jawaban Kuesioner *Balanced Scorecard* B-97
Lampiran C. Rekap Pertanyaan Konfirmasi C-98
Lampiran D-1. Pengantar Kuesioner AHP D-99
Lampiran D-2. Kuesioner AHP D-100
Lampiran E. Pengolahan Data AHP dengan *Software Super Decisions* E-101

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Matriks SWOT 9
Tabel 2. 2 Tema Strategi Perspektif Keuangan 15
Tabel 2. 3 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja BSC, IPMS, PRISM 22
Tabel 2. 4 Skala Kepentingan AHP 25
Tabel 2. 5 Kajian Induktif 32
Tabel 3. 1 Daftar Pertanyaan SWOT 34
Tabel 3. 2 Daftar Pertanyaan *Balanced Scorecard* 35
Tabel 3. 3 Skala Kepentingan AHP 36
Tabel 4. 1 *Job Description* Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta 43
Tabel 4. 2 Faktor Strategi Internal (IFAS) 45
Tabel 4. 3 Tabel Pembobotan Faktor IFAS 45
Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Faktor IFAS 45
Tabel 4. 5 Faktor Strategi Eksternal (EFAS) 46
Tabel 4. 6 Hasil Pembobotan Faktor EFAS 46
Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Faktor EFAS 47
Tabel 4. 8 Matriks SWOT 48
Tabel 4. 9 Alternatif Strategi SWOT 50
Tabel 4. 10 Sasaran Strategis UMKM Layak 51
Tabel 4. 11 Hasil Identifikasi KPI 53
Tabel 4. 12 Hasil Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* 56
Tabel 4. 13 Hasil Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan 56
Tabel 4. 14 Hasil Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal 57
Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran 57
Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan KPI pada SS1 58
Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan KPI pada SS2 58
Tabel 4. 18 Hasil Pembobotan KPI pada SS3 59
Tabel 4. 19 Hasil Pembobotan KPI pada SS4 59
Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan KPI pada SS5 60
Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan KPI pada SS6 60
Tabel 4. 22 Hasil Pembobotan KPI pada SS7 61
Tabel 4. 23 Hasil Pembobotan KPI pada SS11 61
Tabel 4. 24 *Key Performance Indicator* (KPI) untuk Program Layanan UMKM Layak 62
Tabel 4. 25 Status Ketersediaan Data untuk Pengukuran KPI 65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Perkembangan Jumlah UMKM di DIY 2
Gambar 2. 1 Diagram SWOT 8
Gambar 2. 2 Perspektif *Balanced Scorecard* 13
Gambar 2. 3 Contoh Peta Strategi 19
Gambar 2. 4 Fokus *Balanced Scorecard* 20
Gambar 2. 5 Struktur Hierarki AHP 25
Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian 38
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta 42
Gambar 4. 2 *Flowchart* Proses Bisnis UMKM Layak 44
Gambar 4. 3 Diagram SWOT 47
Gambar 4. 4 Peta Strategi UMKM Layak 52
Gambar 4. 5 Diagram Struktur Hierarki UMKM Layak 55

BAB I

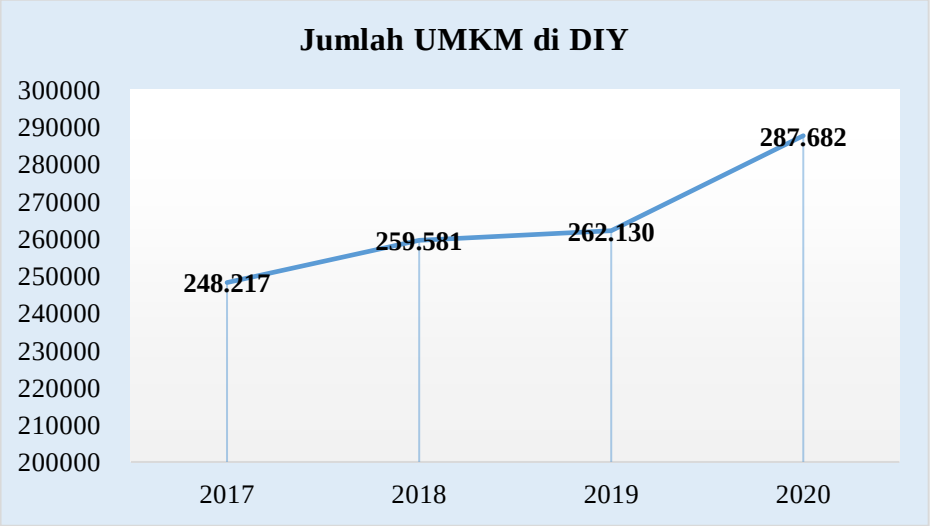
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo) merupakan salah satu Perusahaan Pemerintah Republik Indonesia/Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa keuangan, yaitu usaha penjaminan kredit baik bersifat langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada bank atau Badan Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK). Saat ini PT Jamkrindo sudah memiliki 9 Kantor Wilayah, 56 Kantor Cabang (salah satunya di Yogyakarta), dan 16 Kantor Unit Pelayanan (KUP) yang tersebar di seluruh Indonesia.

Berdasarkan penugasan pemerintah sebagai lembaga penjamin kredit UMKM, PT Jamkrindo memiliki peran yang penting untuk mendukung kelangsungan bisnis UMKM. Salah satu program layanan yang diberikan perusahaan untuk mendukung UMKM adalah platform UMKM Layak. UMKM Layak sebagai layanan akses keuangan UMKM merupakan sebuah platform digital yang dibuat dengan tujuan mengakomodasi kebutuhan UMKM, yaitu kebutuhan untuk mengakses modal usaha UMKM dan kebutuhan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan bagi pelaku UMKM. Dalam membantu UMKM mengakses pembiayaan, platform UMKM Layak menjembatani antara UMKM yang memerlukan pembiayaan dengan lembaga keuangan yang menyalurkan pembiayaan UMKM.

Menurut data Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DIY tahun 2021, perkembangan jumlah UMKM di Yogyakarta selama 4 tahun terakhir terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal itu dapat dilihat melalui gambar grafik yang sudah diolah oleh penulis sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Data Perkembangan Jumlah UMKM di DIY

Sumber: (Bappeda 2021)

Berdasarkan gambar grafik di atas, dapat diketahui bahwa minat masyarakat di Yogyakarta untuk menjadi pelaku usaha khususnya UMKM masih sangat tinggi. Hal itu dapat menjadi peluang yang cukup besar bagi PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta untuk menambah jumlah *customer* pada program layanan UMKM Layak sejalan dengan visi perusahaan, yaitu menjadi pilihan utama pelaku usaha dalam layanan penjaminan.

Dalam upaya untuk dapat mewujudkan target dari visi tersebut, perusahaan harus mengetahui seberapa tingkat pencapaian dari kinerja yang telah dilakukan pada program layanan UMKM Layak. Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI). Namun, saat ini perusahaan belum memiliki alat pengukuran kinerja pada program layanan tersebut. Hal itu menyebabkan perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa tingkat pencapaian kinerja pada program layanan UMKM Layak atau dengan kata lain perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa banyak realisasi target yang dicapai dari visi yang telah ditentukan. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini yaitu merancang *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta menggunakan metode SWOT dan *Balanced Scorecard*. Setelah itu, memberikan bobot pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang terbentuk dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.2 Rumusan Permasalahan

Berikut merupakan rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Bagaimana hasil analisis SWOT pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?
2. Bagaimana hasil identifikasi sasaran strategis berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dari hasil analisis SWOT pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?
3. Apa saja *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak yang terbentuk berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*?
4. Bagaimana hasil pembobotan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak berdasarkan hasil pengolahan data *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

1.3 Batasan Permasalahan

Berikut merupakan batasan masalah dari penelitian ini:

1. Metode yang digunakan untuk merancang *Key Performance Indicator* (KPI) adalah SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*), *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
2. Penelitian dilaksanakan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.
3. Penelitian hanya sebatas merancang *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai usulan bagi perusahaan tidak sampai ke penerapan.
4. Penelitian ini spesifik ditujukan hanya untuk merancang *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.
5. Penelitian hanya menggunakan satu *expert* yang telah ditentukan dari perusahaan sebagai responden, yaitu Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta untuk pengisian kuesioner mengenai SWOT dan target perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* pada program layanan UMKM Layak dan pengisian kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian ini:

1. Untuk mengetahui hasil analisis SWOT mengenai program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

2. Untuk mengetahui sasaran strategis berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak yang terbentuk berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*.
4. Untuk mengetahui hasil pembobotan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak berdasarkan hasil pengolahan data *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dari penelitian ini:

1. Bagi Mahasiswa

   Sebagai salah satu media untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama kuliah di Prodi Teknik Industri UII dan dapat meningkatkan kemampuan analisis untuk memahami dan menyelesaikan suatu permasalahan.
2. Bagi Perusahaan

   Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengukur kinerja pada program layanan UMKM Layak, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut merupakan sistematika penulisan dari laporan penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini memuat kajian literatur deduktif yang terdiri dari teori-teori atau pun konsep dasar yang digunakan untuk menyelesaikan masalah pada penelitian ini dan kajian literatur induktif yang terdiri dari hasil *review* penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat objek penelitian, jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data, dan alur dari penelitian yang dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini memuat hasil pengumpulan data dan proses pengolahan data dari penelitian yang dilakukan. Kemudian hasil pengolahan data akan disajikan dalam bentuk gambar, grafik, atau pun tabel.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini memuat analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data pada bab sebelumnya.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini memuat kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya. Penarikan kesimpulan digunakan untuk menjawab rumusan permasalahan yang sudah dibuat sebelumnya. Selain itu, pada bab ini juga berisi saran yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Strategi

Strategi secara eksplisit diartikan sebagai rencana untuk mengalokasikan sumber daya dan beragam kegiatan untuk mencapai lingkungan, keunggulan kompetitif, dan tujuan perusahaan (Daft 2010). Keunggulan kompetitif ini dapat membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan menjadi ciri perusahaan yang memenuhi kebutuhan konsumen. Strategi tersebut berorientasi ke masa depan yang dapat berdampak pada kemakmuran perusahaan, terutama dalam jangka panjang selama lima tahun (David 2016). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa strategi yang ditetapkan oleh perusahaan merupakan salah satu faktor bagi perkembangan perusahaan.

2.1.2 Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats*)

A. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan upaya yang dilakukan untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan (Nisak 2013). Analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi baik positif maupun negatif dari dalam dan dari luar perusahaan. Analisis SWOT didasari pada usaha yang dapat memaksimalkan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Adapun pengertian dari 4 faktor tersebut sebagai berikut (Bilung 2016):

1. *Strength* (Kekuatan)

   Merupakan kekuatan yang berasal dari dalam (internal) diri/organisasi/bisnis yang ada.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Merupakan kelemahan yang terdapat dari dalam (internal) diri/organisasi/bisnis yang ada.

3. *Opportunities* (Peluang)

   Merupakan peluang yang terdapat dari luar (eksternal) diri/organisasi/bisnis yang ada yang mungkin akan berkembang di masa mendatang.

4. *Threats* (Ancaman)

   Merupakan ancaman yang terdapat dari luar (eksternal) diri/organisasi/bisnis yang ada yang mungkin dapat mengganggu organisasi tersebut.

B. Manfaat Analisis SWOT

Menurut Suryatama dalam Bilung (2016) manfaat yang diperoleh dari analisis SWOT adalah sebagai berikut (Bilung 2016):

1. Memandu perusahaan untuk mengembangkan berbagai kebijakan strategis terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan di masa depan.
2. Sebagai bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan suatu perusahaan.
3. Memberikan ide tantangan bagi manajemen perusahaan.
4. Memberikan informasi tentang keadaan perusahaan.

C. Diagram SWOT

Analisis SWOT menggunakan dua analisis, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif bertujuan untuk menganalisis data deskriptif berdasarkan situasi sebenarnya dari lokasi yang diteliti untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi perusahaan. Sementara, analisis kuantitatif bertujuan untuk menganalisis angka atau data numerik yang diperoleh dari perhitungan analisis kuantitatif yang sudah diberi skor atau nilai, sehingga peneliti dapat menghitung dan menentukan di mana perusahaan yang diteliti berada. Berdasarkan uraian tersebut, analisis kuantitatif dilakukan untuk menentukan skor dari hasil perhitungan faktor SWOT untuk menentukan posisi perusahaan pada kuadran di diagram SWOT. Menurut Freddy Rangkuti berikut adalah gambar diagram SWOT (Rangkuti 2017):



Gambar 2. 1 Diagram SWOT

Sumber: (Rangkuti 2017, 14)

KUADRAN I:

Kuadran ini menempati posisi terkuat karena perusahaan berada di area dengan "kekuatan" dan "peluang". Strategi yang digunakan dalam kuadran ini adalah strategi pertumbuhan agresif, atau bisa juga disebut strategi “agresif”. Agresif memiliki arti bahwa perusahaan dalam kondisi terbaik dan stabil. Oleh karena itu, sangat mungkin perusahaan dapat terus melakukan ekspansi, meningkatkan pertumbuhan, dan membuat kemajuan maksimal. Strategi ini menghubungkan S dan O yang artinya perusahaan harus menggunakan kekuatan terbesar untuk merebut peluang besar yang ada.

KUADRAN II:

Kuadran ini berarti bahwa perusahaan tidak hanya memiliki kekuatan internal yang sangat kuat, tetapi juga memiliki ancaman dari lingkungan eksternal. Fokus strategi dari kuadran ini adalah penerapan diversifikasi strategi yang berarti menciptakan strategi yang berbeda dan memilih strategi yang terbaik untuk menghadapi ancaman eksternal. Pada kuadran ini, perusahaan dalam kondisi baik, tetapi jika hanya mengandalkan strategi awal untuk menghadapi berbagai ancaman dan tantangan serius hal ini dapat mengakibatkan perusahaan sulit untuk bergerak maju. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan berbagai jenis strategi taktis yang dimilikinya.

KUADRAN III:

Pada kuadran ini, perusahaan memiliki peluang yang sangat baik, tetapi juga memiliki kendala berupa kelemahan internal atau kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Strategi yang sesuai dengan kuadran ini adalah memodifikasi strategi yang ada atau strategi *turn around* untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan menjadi kekuatan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk dapat mengambil peluang yang ada dan memanfaatkannya sebaik mungkin.

KUADRAN IV:

Kuadran ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam kondisi sangat buruk. Posisi ini berarti bahwa perusahaan memiliki kelemahan dari segi internal perusahaan dan juga menghadapi banyak ancaman dari segi eksternal perusahaan. Sebaiknya, strategi yang digunakan untuk posisi ini adalah strategi bertahan dengan cara perusahaan berfokus pada pengelolaan kinerja internal agar tidak semakin buruk dan strategi ini harus dipertahankan secara terus menerus demi kebaikan internal agar tetap bisa bertahan dalam persaingan.

D. Matriks SWOT

Alat yang digunakan untuk menyusun elemen-elemen strategis perusahaan adalah matriks SWOT (Rangkuti 2017). Matriks ini dapat dengan jelas menunjukkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti 2017, 83-84).

Tabel 2. 1 Matriks SWOT

IFAS / **EFAS**	***STRENGTH* (S)** Tentukan faktor – faktor kekuatan internal	***WEAKNESS* (W)** Tentukan faktor – faktor kelemahan internal
***OPPORTUNITIES* (O)** Tentukan faktor – faktor peluang eksternal	**STRATEGI S-O** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**STRATEGI W-O** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
***THREAT* (T)** Tentukan faktor – faktor ancaman eksternal	**STRATEGI S-T** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**STRATEGI W-T** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (Rangkuti 2017, 26)

2.1.3 Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian kegiatan, program, dan implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi yang dituangkan dalam perumusan rencana strategis organisasi. Secara umum dapat juga diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian 2001). Kinerja dapat diukur dengan kriteria keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria keberhasilan yang dimaksud adalah tujuan dan target yang ingin dicapai perusahaan. Dengan adanya tujuan dan target yang jelas, maka kinerja perusahaan dan individu dapat diketahui karena memiliki tolak ukur (Mahsun 2006). Jika sasaran strategi dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dapat dinyatakan baik.

Salah satu cara untuk meningkatkan performansi karyawan adalah dengan merancang pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah proses pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan. Selanjutnya hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan poin-poin yang perlu diperhatikan perusahaan terkait penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Sari, Maya and Arwinda 2015). Tujuan utama dalam sebuah pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan sebelumnya agar dapat menghasilkan tindakan dan *output* yang diinginkan (Mulyadi 2001).

Berikut merupakan beberapa alasan pentingnya dilakukan pengukuran kinerja (Wardhani 2001):

1. Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi suatu organisasi, salah satunya yaitu menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur dan terfokus pada rencana strategis, *goal*, dan performansi. Selain itu juga menghasilkan mekanisme pelaporan pada *upper management*.
2. Pengukuran kinerja lebih fokus pada suatu organisasi terkait apa yang diselesaikan dan lebih fokus pada waktu, sumber daya, dan energi dalam pencapaian tujuan.
3. Pengukuran kinerja dapat meningkatkan komunikasi internal karyawan dan eksternal antara organisasi dengan *customer* maupun *stakeholders*.

4. Pengukuran kinerja dapat membantu suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan program serta biayanya.

Proses pengukuran kinerja diringkas dalam model yang disebut model *deming*. Model ini menggambarkan bahwa proses pengukuran kinerja dimulai dengan penyusunan rencana, pelaksanaan tindakan, pelaksanaan pemantauan kegiatan, dan melakukan *review* terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Proses ini dilakukan berulang hingga mencapai target yang diinginkan, sehingga model ini dikenal sebagai siklus deming (Wibowo 2016). Secara umum, pengukuran kinerja terdiri dari empat elemen utama sebagai berikut (Mahsun 2006):

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan

   Penetapan tujuan, sasaran, dan strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang hal yang ingin dicapai perusahaan berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan. Sasaran yaitu tujuan organisasi yang dinyatakan secara eksplisit dengan batas waktu pencapaian yang telah ditentukan. Strategi adalah cara yang dilakukan perusahaan agar tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

   Indikator dan ukuran kinerja merupakan komponen yang penting untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran strategi perusahaan

   Jika indikator dan ukuran kinerja sudah ditentukan, maka pengukuran kinerja bisa dilakukan. Dalam mengukur ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Evaluasi kinerja perusahaan

   Evaluasi kinerja meliputi pemberian *feedback*, penilaian kemajuan organisasi, dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan serta akuntabilitas. Evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

Berikut merupakan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja bagi organisasi dan pegawai yang dinilai bila diterapkan dengan baik (Werther and Davis 1996, 342):

1. *Performance improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja.

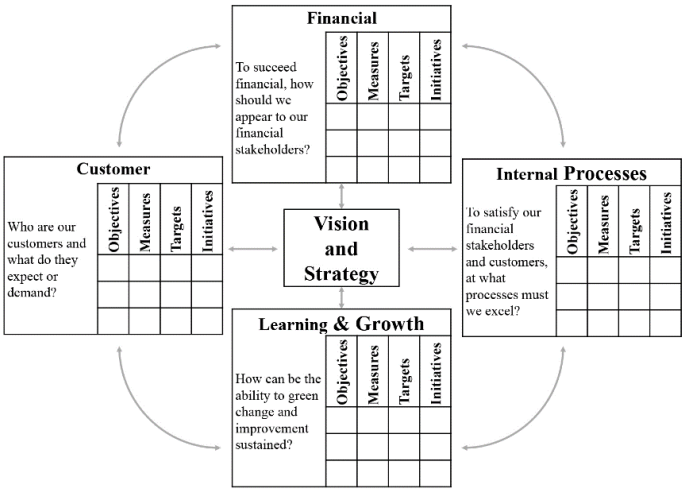
2. *Compensation adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak mendapatkan kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, yaitu menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja yang diperlukan.
5. *Career planning and development*, yaitu membantu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, yaitu memengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, yaitu membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia khususnya di bidang informasi *job-analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kinerja seorang pegawai seringkali dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dsb. Biasanya faktor-faktor tersebut tidak terlalu terlihat, tetapi dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal tersebut akan terlihat sehingga dapat membantu departemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai.
10. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik baik bagi urusan kepegawaian, maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton menyebutkan definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Norton and Kaplan 2000). Definisi *Balanced Scorecard* menurut Luis dan Biromo yaitu suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat (Luis and Biromo Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards).

A. Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu perspektif (1) Keuangan; (2) Pelanggan; (3) Proses Bisnis Internal; serta (4) Pembelajaran dan Pertumbuhan. Gabungan perspektif keuangan dan non-keuangan ini dapat memberikan gambaran kinerja organisasi secara keseluruhan seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. 2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber: (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance 1992)

Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai empat perspektif *balanced scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

   Dalam pengukuran kinerja tradisional, perspektif keuangan digunakan sebagai satu-satunya tolak ukur keberhasilan suatu organisasi padahal dalam kenyataannya hal tersebut dianggap kurang komprehensif. *Balanced scorecard* juga tetap menggunakan perspektif keuangan sebagai salah satu tolak ukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan dapat digunakan untuk mengukur hasil ekonomi yang dapat diukur pada langkah-langkah sebelumnya dan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi yang dilakukan perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action 1996). Perspektif keuangan mempunyai 2 peranan penting, yaitu seluruh perspektif yang tergantung pada pengukuran keuangan dapat menunjukkan implementasi

dari perencanaan strategi dan adanya pengukuran keuangan dapat mendorong ketiga perspektif lainnya untuk mencapai target organisasi (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action 1996).

Perspektif keuangan dibagi menjadi tiga tahap perkembangan industri, yaitu fase berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Menurut Kaplan & Norton berikut merupakan tahapan-tahapan tersebut (Norton and Kaplan 2000, 136):

a) Tahap tumbuh (*growth*)

Pada tahap awal siklus hidup perusahaan, perusahaan memiliki produk atau jasa dengan potensi pertumbuhan tertinggi. Di sini, manajemen mengembangkan produk atau layanan baru, membangun dan mengembangkan produk/jasa dan fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan operasional, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, dan membangun hubungan dengan pelanggan.

b) Tahap bertahan (*sustain*)

Pada tahap kedua perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkan pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada dan jika mungkin mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya ditujukan untuk menghilangkan hambatan, mengembangkan kapasitas, dan terus meningkatkan perbaikan operasional. Sasaran keuangan pada tahap ini ditujukan pada besarnya tingkat pengembalian investasi dari tolok ukur yang sering digunakan pada tahap ini, seperti CAR, CR, ROE dan ROI.

c) Tahap panen (*harvest*)

Pada tahap ketiga perusahaan benar-benar menerima pengembalian investasi dari tahap sebelumnya. Dengan pengecualian biaya pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, tidak ada lagi investasi besar dalam memperluas atau membangun kemampuan baru. Oleh karena itu, sasaran keuangan utama dari tahap ini digunakan sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan meminimalkan modal kerja.

Pada setiap tahap perkembangan tersebut membutuhkan strategi yang berbeda. Berikut merupakan tabel tema strategi dari tiga tahap perkembangan perspektif keuangan di atas (K. A. Norton 2000):

Tabel 2. 2 Tema Strategi Perspektif Keuangan

		Tema Strategi		
		Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/ Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Siklus	Berkembang (*Growth*)	Tingkat pertumbuhan penjualan	Pendapatan/ pekerja	Investasi
		Persentase pendapatan dari produk/ jasa		Riset dan Pengembangan
	Bertahan (*Sustain*)	Pangsa pasar dan sasaran penjualan silang (*cross-selling*)	Tingkat penghematan biaya	Rasio modal kerja (siklus *cash-to-cash*)
		Persentase pendapatan dari produk/jasa baru	Beban tak langsung (persentase penjualan)	ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci
		Profitabilitas lini pelanggan dari produk	Beban tak langsung (persentase penjualan)	Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai (*harvest*)	Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit *output*, per transaksi)	Pengembalian (*payback*)

Sumber: (K. A. Norton 2000)

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang berfokus pada lingkungan eksternal perusahaan dengan cara memuaskan pelanggan. Pada perspektif ini dilakukan identifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar perusahaan. Dengan dilakukannya identifikasi pelanggan, perusahaan dapat menyesuaikan tingkat keberhasilan produk/jasa yang dimiliki melalui tingkat kepuasan, profitabilitas, dan keloyalan pelanggan. Jika hubungan perusahaan dengan pelanggan terjalin dengan baik, maka perusahaan dapat memenangkan pasar dan mampu bersaing dengan kompetitor. Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*) dan pengukuran proporsi nilai pelanggan (*customer value propositions*) (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action 1996).

Berikut ukuran yang digunakan dalam pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*):

a) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran dilakukan pada ukuran pangsa pasar yang dikelola oleh perusahaan dalam bentuk jumlah pelanggan dan jumlah produk/jasa yang terjual.

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Pengukuran dilakukan dengan cara melihat hubungan perusahaan dengan pelanggan berdasarkan jumlah pelanggan yang bekerja sama kembali.

c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran dilakukan dengan cara melihat pertumbuhan pelanggan baru dan total penjualan berdasarkan jumlah pelanggan baru.

d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran dilakukan dengan cara melihat tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh dari berbagai macam media seperti kuesioner, telepon, email, *interview*, dll.

e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Pengukuran dilakukan dengan cara melihat keuangan yang diperoleh perusahaan dari hasil penjualan produk/jasa.

Berikut merupakan ukuran yang digunakan pada proporsi nilai pelanggan (*customer value propositions*):

a) Atribut Produk/Jasa (*Product/Service Attributes*)

Atribut ini mencakup tingkat harga, tingkat daya guna produk/jasa, kualitas peralatan yang digunakan, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan karena kecacatan produk/jasa, tingkat efisiensi produksi, serta kemampuan sumber daya manusia.

b) Hubungan Konsumen (*Customer Relationship*)

Pengukuran hubungan dengan konsumen meliputi tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta kualitas pelayanan yang diberikan saat memberikan produk/jasa kepada pelanggan termasuk waktu pengantaran produk/jasa dan perasaan pelanggan setelah melakukan transaksi dengan perusahaan.

c) Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Citra dan reputasi perusahaan merupakan faktor *intangible* yang dapat menarik pelanggan. Citra dan reputasi yang baik dari suatu perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggannya. Citra dan reputasi dapat dibangun dengan cara melakukan promosi dan menjaga kualitas produk/jasa yang ditawarkan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini dilakukan identifikasi proses bisnis internal yang kritis dalam perusahaan yang dapat dijadikan keunggulan. Dengan demikian, sebuah perusahaan dapat mengetahui seberapa baik bisnisnya berjalan dan kesesuaian produk/jasa yang dijualnya dengan kebutuhan pelanggannya. Tahapan dalam proses bisnis internal berfokus pada proses internal perusahaan yang berdampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan keuangan perusahaan. Menurut Kaplan & Norton, perspektif proses bisnis internal dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut (Norton and Kaplan 2000):

a) Inovasi

Persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi agar mampu bersaing di pasar. Proses inovasi biasanya dilakukan oleh departemen riset untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, ukuran pasar, dan harga yang tepat sehingga produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan. Jika hasil riset tidak memadai, maka perusahaan dapat mengalami kerugian karena produk/jasa tidak laku di pasar.

b) Operasi

Proses operasi adalah proses penyediaan produk/jasa perusahaan, mulai dari penerimaan pesanan hingga pengiriman produk ke pelanggan. Proses ini menjadi fokus utama pengukuran kinerja di beberapa perusahaan. Tolak ukur yang digunakan pada proses ini adalah tingkat kerusakan produk pra penjualan, tingkat efisiensi produksi, jumlah *re-work* produk, jumlah bahan baku yang terbuang, dan jumlah permintaan yang tidak terpenuhi.

c) Layanan Purna Jual

Proses purna jual dilakukan setelah dilakukan transaksi penjualan produk/jasa ke pelanggan. Pelayanan pasca penjualan dapat berupa garansi

dan perawatan barang dalam jangka waktu tertentu. Kinerja proses ini dinilai dari ukuran biaya, waktu, dan kualitas.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   Pada perspektif ini dilakukan identifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari tiga sumber utama, yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini memiliki tiga tolak ukur yaitu:

   a) Kemampuan Karyawan

      Dilakukan perbaikan kualitas dan peningkatan kemampuan pekerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Kemampuan karyawan dikaitkan dengan ukuran kepuasan pekerja, produktivitas pekerja, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan karyawan dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

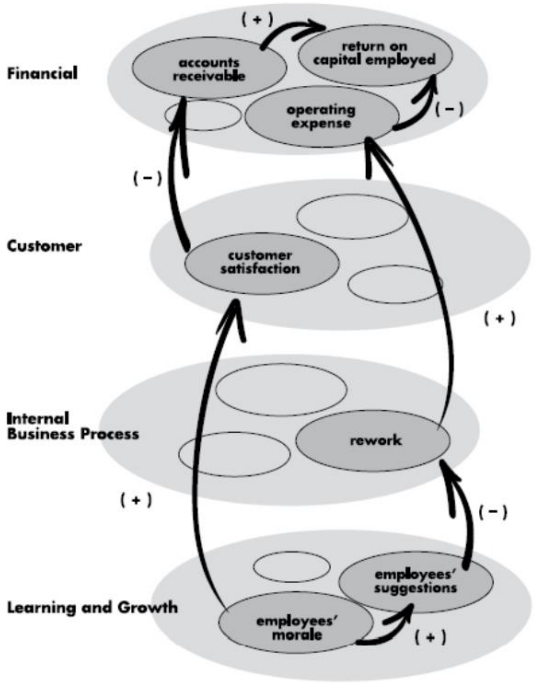
   b) Kapabilitas Sistem Informasi

      Sistem informasi yang memadai dibutuhkan untuk mendapatkan informasi yang akurat bagi para karyawan untuk menjalankan proses bisnis perusahaan. Sistem informasi perusahaan yang baik dapat memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

   c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan

      Dalam bekerja diperlukan adanya pemberian motivasi bagi para karyawan untuk mendorong kinerja karyawan agar dapat lebih baik lagi. Karyawan juga perlu diberdayakan agar nyaman dan semangat dalam bekerja.

Pada awalnya. keempat perspektif di atas berdiri sendiri dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Kemudian dilakukan penyusunan peta strategi pada keempat perspektif tersebut. Peta strategi bertujuan untuk mempermudah identifikasi sasaran strategi dan untuk mengetahui hubungan antar sasaran strategi. Berikut merupakan gambaran peta strategi *balanced scorecard.*



Gambar 2. 3 Contoh Peta Strategi

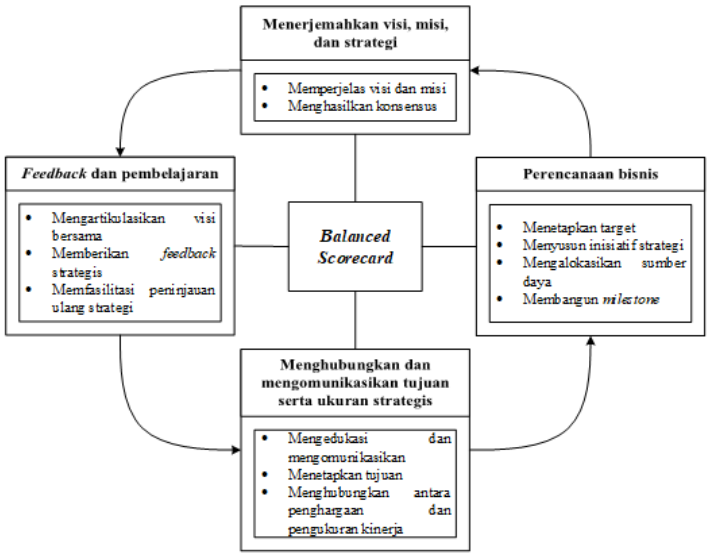
Sumber: (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action 1996)

B. Manfaat *Balanced Scorecard*

Berikut merupakan beberapa manfaat dari *Balanced Scorecard* bagi perusahaan (Norton and Kaplan 2000, 122):

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang.
4. Membangun *Balanced Scorecard,* sebelum *Balanced Scorecard* diterapkan oleh suatu organisasi, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *Balanced Scorecard*.

Selain itu, *balanced scorecard* juga memberikan *framework* untuk menjelaskan strategi perusahaan ke sisi operasional. Perusahaan menggunakan fokus *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action 1996). Berikut merupakan fokus dari *balanced scorecard.*



Gambar 2. 4 Fokus *Balanced Scorecard*

Sumber: (Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action 1996)

C. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Berikut merupakan beberapa keunggulan yang diperoleh dari penerapan *Balanced Scorecard* (Mulyadi 2001, 18):

1. Komperehensif

   Balanced Scorecard memperluas perspektif yang ada dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan menjadi meluas ke ketiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategis keempat perspektif tersebut, rencana strategis perusahaan akan mencakup lingkup yang lebih luas untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Jika sasaran strategis hanya

diarahkan ke perspektif keuangan, maka akan terlalu sempit dan tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mengharuskan personil untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang telah ditentukan dalam perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibentuknya hubungan sebab akibat antara *output* yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan *output* yang dihasilkan sistem perencanaan strategis. Sasaran strategis yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategis merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, memiliki masing-masing sasaran strategis yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semangat untuk menentukan ukuran dan mengukur berbagai sasaran strategis di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini:

"*If we can measure it, we can manage it.*
If we can manage it, we can achieve it."

D. Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja

Berikut merupakan tabel perbandingan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan PRISM karena

ketiganya merupakan metode pengukuran kinerja yang paling sering digunakan oleh perusahaan (Simbolon 2015). Perbandingan ditinjau dari kelebihan dan kekurangan pada masing-masing metode dalam dua aspek, yaitu aspek komprehensif lingkungan eksternal-internal dan aspek integratif lingkungan eksternal-internal.

Tabel 2. 3 Perbandingan Metode Pengukuran Kinerja BSC, IPMS, PRISM

Sistem Pengukuran Kinerja	Kelebihan	Kekurangan
Balanced Scorecard (BSC)	**Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal** Empat perspektif dalam BSC telah mencakup lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal diukur dari perspektif pelanggan. Lalu lingkungan internal diukur dengan perspektif keuangan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan & pembelajaran.	**Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal** Dibandingkan dengan metode IPMS dan Prism, BSC kurang lengkap dalam pengukuran kinerja di lingkungan eksternal. BSC hanya mengukur aspek pelanggan, sedangkan IPMS dan Prism, mengukur aspek *stakeholder*. Sehingga aspek lingkungan eksternalnya lebih luas.
	Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Empat perspektif dalam BSC saling terintegrasi, karena memiliki sifat kausalitas. Tiap perspektif memiliki sifat kausalitas ke perspektif di atasnya.	**Integratif Lingkungan Eksternal-Internal** Integrasi dalam BSC sudah bagus karena keempat perspektif memiliki hubungan satu sama lain.
Integrated Performance Measurement System (IPMS)	**Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal** IPMS memiliki empat level bisnis dalam organisasi, yaitu (1) *Business* (Bisnis Induk); (2) *Business Unit* (Unit Bisnis); (3) *Business Process* (Proses Bisnis); (4) *Activity* (Aktivitas Bisnis). IPMS lebih komprehensif dibanding BSC karena di dalam proses identifikasi melibatkan *stakeholder* dan *requirement.* Metode ini cocok apabila perusahaan ingin melakukan pengukuran kinerja berdasarkan level bisnis.	**Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal** IPMS kurang tajam pada lingkungan internal, terutama aspek keuangan. Padahal uang merupakan aliran darah perusahaan. Sehingga apabila kinerja keuangan tidak terukur maka pengendalian keuangan perusahaan untuk *cashflow* dan investasi masa depan menjadi lemah.

Sistem Pengukuran Kinerja	Kelebihan	Kekurangan
PRISM	**Integratif Lingkungan Eksternal-Internal** IPMS integratif karena tahapan penyusunan terstruktur yaitu melalui tahap identifikasi *stakeholder* dan *requirement*, *external monitor* (*benchmarking*), menetapkan tujuan bisnis, mendefinisikan KPI, memvalidasi KPI, dan melakukan spesifikasi KPI.	**Integratif Lingkungan Eksternal-Internal** IPMS belum terintegrasi dengan pengukuran kinerja keuangan, sehingga sulit melakukan prediksi keuangan perusahaan saat ini maupun masa depan.
	Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal • Prism lebih komprehensif dibanding BSC karena dibuat dari 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*. • Kelebihan utama Prism adalah penyusunan strategi diawali dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*. Sedangkan pengukuran kinerja BSC berdasarkan penetapan strategi.	**Komprehensif Lingkungan Eksternal-Internal** Pengukuran lingkungan internal kurang difokuskan terutama pada aspek keuangan, karena aspek keuangan merupakan aliran darah perusahaan.
	Integratif Lingkungan Eksternal-Internal Integratif lingkungan eksternal Prism sangat luas, karena mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan seluruh *stakeholder.*	**Integratif Lingkungan Eksternal-Internal** Aspek pengukuran kinerja Prism belum terintegrasi dengan aspek keuangan, karena aspek keuangan belum menjadi fokus dalam Prism.

Sumber: (Simbolon 2015)

2.1.5 *Key Performance Indicator* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator yang digunakan untuk menghitung tingkat pencapaian kinerja organisasi terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan sebelumnya (S. B. Luis 2007).KPI merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan

visi dan misi perusahaan. Selain sebagai acuan ukuran dalam melihat keberhasilan suatu perusahaan, KPI (*Key Performance Indicator*) atau Indikator Kinerja Utama juga memiliki beberapa peran lain, antara lain (Moehariono 2012, 50):

1. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui area di mana karyawan bekerja dan menghasilkan *output* sesuai dengan target yang telah ditentukan.
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan atau pun perusahaan ke seluruh bagian organisasi.
3. Sebagai media yang secara khusus menyebutkan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga dapat tercapai.

Penetapan KPI dan sasaran yang akan dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Indikator kinerja yang terpilih tersebut juga harus dapat diterapkan dalam kegiatan operasional organisasi, divisi, serta aktivitas individu (Soemohadiwidjojo 2015). Menurut Moehariono, terdapat beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI), yaitu: (1) memiliki proses bisnis; (2) tujuan yang jelas dari proses bisnis; (3) ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; (4) investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan (Moehariono 2012, 50).

Untuk menguji apakah suatu indikator kinerja sudah cukup sederhana, mudah untuk dipahami, dimonitor serta dikelola sehingga cocok untuk dijadikan KPI, indikator kinerja tersebut harus memenuhi kriteria SMART sebagai berikut (Soemohadiwidjojo 2015):

1. *Specific*

   KPI harus dapat didefinisikan secara spesifik. Setiap orang yang membaca memiliki pemahaman yang sama mengenai KPI tersebut dan tidak terjadi ambiguitas.
2. *Measurable*

   KPI harus dapat diukur dengan satuan yang jelas atau dapat diukur secara objektif, baik yang bersifat secara kuantitatif maupun kualitatif. Jika ada pengukuran secara kualitatif, maka harus dilakukan oleh pihak yang berwenang atau ahli yang memiliki kapasitas akan hal tersebut.
3. *Achievable*

   KPI yang dirumuskan harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
4. *Relevant*

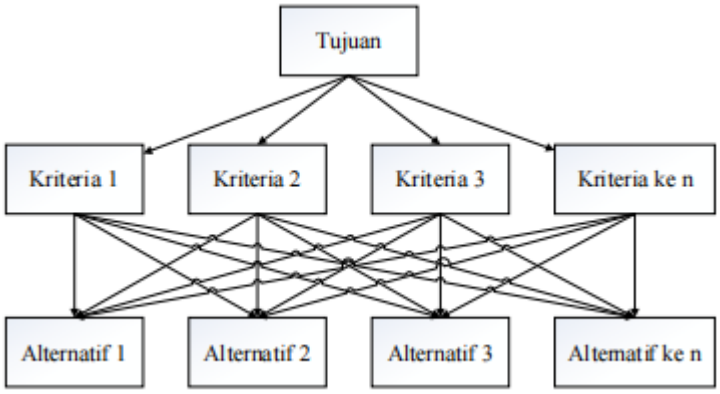
KPI yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan proses bisnis organisasi atau individu terkait.

5. *Timely*

   KPI memiliki batasan waktu yang jelas dalam pencapaiannya, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk dapat mencapai KPI tersebut.

2.1.6 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L Saaty. Dari model pendukung keputusan AHP ini dapat menguraikan berbagai permasalahan secara multi faktor atau multi kriteria dari data kompleks menjadi sebuah hierarki seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. 5 Struktur Hierarki AHP

Dengan struktur hierarki ini, permasalahan yang kompleks dapat dikelompokkan menjadi berbagai kategori agar menjadi hierarki, sehingga permasalahan dapat lebih terstruktur dan sistematis. *Output* dari *Analytical Hierarchy Process* ini adalah menentukan indikator terpenting dari setiap keseluruhan indikator atau kriteria. Konsep AHP menggunakan matriks *pairwise comparison* atau matriks perbandingan berpasangan untuk mengukur bobot relatif dari kriteria atau indikator yang ada yang dilakukan oleh *expert* atau ahli dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu. Indikator-indikator tersebut akan dibandingkan dengan indikator lainnya untuk mengetahui prioritas kepentingan. Berikut ini merupakan skala dasar perbandingan berpasangan dalam AHP (T. Saaty 1980).

Tabel 2. 4 Skala Kepentingan AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama

3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian memihak satu elemen tertentu
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen tertentu
7	Sangat Penting	Satu elemen lebih disukai dan mendominasi dibandingkan elemen pasangannya
9	Mutlak Sangat Penting	Satu elemen lebih disukai secara mutlak dibandingkan dengan pasangannya dengan keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Jika terdapat keraguan terhadap penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

Keuntungan utama AHP dibandingkan metode MCDM lainnya adalah tidak memerlukan ukuran sampel (besar) yang signifikan secara statistik untuk mencapai hasil yang baik dan kuat secara statistik (Dias and Ioannou 1996) & (Doloi 2008). Beberapa peneliti berpendapat bahwa AHP adalah metode subjektif untuk penelitian yang berfokus pada masalah tertentu, maka tidak perlu menggunakan sampel yang besar (Lam and Zhao 1998). Kemudian, peneliti lain berpendapat bahwa karena AHP didasarkan pada penilaian ahli, penilaian bahkan dari satu ahli yang memenuhi syarat biasanya dapat mewakili (Golden, Wasil and Harker 1989) & (Abudayyeh, et al. 2007). Selain itu, dianggap kurang membantu jika menggunakan AHP dalam penelitian dengan ukuran sampel yang besar karena ahli cenderung memberikan jawaban yang sewenang-wenang, yang secara signifikan dapat memengaruhi konsistensi penilaian (Cheng and YinLin 2002).

Selain itu, berikut merupakan beberapa keuntungan yang diperoleh dari penerapan metode AHP sebagai metode pengambilan keputusan (T. L. Saaty 2008):

1. Proses perhitungan sederhana karena tidak membutuhkan tahapan yang panjang dan hanya menggunakan logika sederhana.
2. Fleksibel karena apabila terjadi penambahan dan pengurangan nilai kriteria tidak merusak hirarki.
3. Dapat cepat menunjukkan prioritas, dominasi, tingkat kepentingan, dan pengaruh antar elemen.
4. Menunjukkan pilihan dari subjek pelaku pengguna AHP yang memerhatikan pendapat orang lain sehingga tidak terkesan subjektif.

Sementara, kelemahan AHP adalah tidak terdapat pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model ini dan bergantung pada *input* utamanya, yaitu persepsi ahli atau orang yang berkepentingan sehingga apabila persepsi tersebut salah maka model ini menjadi tidak berarti (Mubarok 2017).

2.2 Kajian Induktif

Pada penelitian yang dilakukan oleh Bingol, B. N., & Polat, G. berjudul "*Measuring Managerial Capability of Subcontractors Using A KPI Model*" bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja yang praktis dan sistematis bagi kontraktor umum untuk mengukur kemampuan manajerial subkontraktor. Untuk tujuan penelitian ini, dilakukan peninjauan literatur yang relevan lalu ditemukan 94 KPI yang sesuai kemudian dilakukan identifikasi terhadap 94 KPI tersebut. Pendapat ahli digunakan untuk memilih KPI yang paling sesuai oleh kontraktor umum dan 58 KPI dinyatakan tidak cocok untuk karakteristik industri konstruksi Turki. Untuk menilai tingkat kepentingan dari 36 KPI yang tersisa, sebuah survei dirancang dan dikirimkan ke 40 kontraktor Turki skala besar. Analisis *Relative Importance Index* (RII) digunakan pada penelitian ini untuk mendapatkan peringkat KPI. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 36 KPI, 13 diantaranya memiliki tingkat kepentingan "Tinggi", 19 diantaranya memiliki tingkat kepentingan "Tinggi-Sedang", 3 diantaranya memiliki tingkat kepentingan "Sedang", dan 1 di antaranya tingkat kepentingan "Sedang-Rendah". Empat KPI yang nilai indeks kepentingan relatifnya lebih rendah dari 0,60 dieliminasi untuk meningkatkan efektivitas kerangka pengukuran kinerja yang dikembangkan. Saran untuk penelitian selanjutnya, bobot dari 36 KPI yang diidentifikasi dapat ditentukan dengan teknik keputusan multi-kriteria seperti AHP (Bingol and Polat 2017).

Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Quezada, L. E., et al berjudul "*Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard*" bertujuan untuk merancang metode untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) dengan kerangka analisis *Balanced Scorecard* (BSC) dan SWOT. Kontribusi makalah ini adalah penggunaan gabungan analisis SWOT dan BSC dalam perumusan strategi di bawah pendekatan kuantitatif. Hal ini memungkinkan manajer senior untuk fokus pada isu-isu strategis yang lebih penting. Dari hasil analisis SWOT dan BSC, dibuatlah model ANP mencakup 4 faktor SWOT, 15 sub-faktor, 6 alternatif strategi, dan 15 tujuan strategis. Kemudian prioritas tujuan strategis diperoleh setelah melakukan perbandingan berpasangan pada semua perspektif yang ada. Berdasarkan hasil perbandingan berpasangan menunjukkan bahwa dua tujuan yaitu "meningkatkan manajemen stok" dan "meningkatkan kompetensi pekerja" memiliki nilai prioritas yang tinggi dibandingkan yang lainnya, yaitu masing-masing sebesar 0,48 dan 0,68. Namun, skor kinerja untuk tujuan "meningkatkan manajemen stok" menunjukkan nilai yang

rendah. Untuk itu, perlu dipertimbangkan inisiatif strategis untuk meningkatkan indikator kinerja. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menerapkan metode yang digunakan ini di perusahaan lain untuk memvalidasi metode dalam situasi lain dan untuk memperbaikinya (Quezada 2019).

Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Peryoga, L. W., & Noer, B. A. berjudul "*Designing Performance Measurement System PT X with Integration of Balanced Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process*" bertujuan untuk merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja di PT X sesuai dengan visi dan misi strategis perusahaan. Metode yang digunakan dalam mendesain sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Pengukuran kinerja di penelitian ini juga didukung oleh metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai metode untuk menentukan pembobotan antara perspektif, strategis tujuan, dan antar KPI dalam skala prioritas. Sistem pengukuran kinerja ini menghasilkan 16 tujuan strategis dan 24 *Key Performance Indicator* (KPI). Implementasi desain dalam penelitian ini menghasilkan nilai kinerja yang diperoleh dari *scoring Objective Matrix* (OMAX) menunjukkan bahwa nilai indikator kinerja saat ini yang telah dicapai PT X untuk semester pertama 2017 adalah 6,53 yang berada di level 4-7 dan jika disimbolkan dengan *traffic light system* termasuk dalam klasifikasi warna kuning. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PT X cukup baik, dengan kata lain kinerja PT X belum mencapai target dan masih perlu perbaikan dalam pencapaian sasaran yang diharapkan. Saran untuk manajemen PT X, yaitu perlu dilakukan *review* pada hasil kinerja yang masih tergolong merah atau masih di bawah target. Lalu sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya, penulis menyarankan agar melakukan pengukuran kinerja di setiap unit sehingga data yang dihasilkan lebih spesifik (Peryoga and Noer 2018).

Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Yaghoobi, T., & Haddadi, F. berjudul "*Organizational Performance Measurement by a Framework Integrating BSC and AHP*" bertujuan untuk menerapkan penggabungan teori dari kerangka BSC dan AHP ke dunia nyata untuk OPM; kasus industri telekomunikasi. Penelitian ini menyelidiki kinerja lima unit fungsional di ITC: departemen keuangan dan logistik dan tenaga kerja (unit 1), departemen pemeliharaan dan operasi (unit 2), departemen pengembangan dan pemeliharaan (unit 3), area manajemen dan kota (unit 4) dan departemen manajemen TI (unit 5). Untuk memilih KPI dan panduan penilaian komparatif, 27 karyawan diundang untuk berpartisipasi. Peneliti menghindari memilih responden secara acak dan memilih

mereka yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang alternatif dan indikator terkait. Menurut pendapat para ahli, 19 indikator diidentifikasi sebagai KPI dan sebagai pekerjaan pelengkap kami memprioritaskannya. Kemudian kuesioner standar AHP, dalam skala sembilan poin, dirancang dan didistribusikan di antara kelompok. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga bagian: (1) perbandingan empat perspektif *balanced scorecard* yang berkaitan dengan perusahaan, (2) perbandingan indikator berkaitan dengan setiap perspektif, dan (3) perbandingan unit perusahaan sehubungan dengan masing-masing indikator. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada 5 unit fungsional menunjukkan bahwa unit 4 memiliki kinerja terbaik dalam tiga perspektif: keuangan, proses, dan pelanggan. Sementara pada perspektif *learning* & *growth* menunjukkan bahwa unit 2 memiliki kinerja terbaik dibandingkan keempat unit lainnya. Pengambil keputusan di perusahaan dengan jelas mempertimbangkan bahwa area manajemen dan kota (unit 4) adalah yang paling penting dan lebih unggul dengan mempertimbangkan kepentingan relatif dari perspektif dan indikator kinerja (Yaghoobi and Haddadi 2016).

Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Memah, H. F. V., & Potolau, M. J. N. berjudul "*Performance Measurement with SWOT Balanced Scorecard Analysis at Local Cooperatives in* Minahasa Selatan *District*" bertujuan untuk menilai kinerja koperasi di Kabupaten Minahasa Selatan dan memberikan rekomendasi yang dapat membantu Koperasi Unit Desa dalam menjalankan visi dan misinya. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan metode yang digunakan yaitu *Balanced Scorecard* dan SWOT. Hasil pengukuran pada perspektif keuangan KUD Karya Maesaan yang diukur dengan *Return on Investment* (ROI) dan *Profit Margin* adalah baik karena memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Sementara perspektif keuangan yang dilihat dari indikator *Return on Equity* (ROE) dan *Cost Efficiency* mendapatkan hasil yang buruk. Kemudian hasil perspektif keuangan KSU Usaha Bersama yang diukur dengan *Return on Investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), dan *Profit Margin* mendapatkan hasil yang baik, sedangkan pada indikator *Cost Efficiency* mendapatkan hasil yang buruk. Hasil pengukuran pada perspektif pelanggan KUD Karya Maesaan dilihat dari jumlah pelanggan tetap dan tingkat loyalitas pelanggan menunjukkan hasil yang baik. Kemudian KSU Usaha Bersama juga memiliki hasil pengukuran yang baik dapat dilihat dari jumlah pelanggan reguler dan tingkat loyalitas pelanggan yang baik. Hasil pengukuran pada perspektif proses bisnis internal KUD Karya Maesaan berdasarkan hasil pengukuran

waktu pemrosesan dan waktu pengiriman sangat efektif dan efisien. Kemudian KSU Usaha Bersama juga memiliki hasil pengukuran yang baik pada perspektif proses bisnis internal. Hasil pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa tingkat keahlian SDM KUD Karya Maesaan cukup bagus. Retensi karyawan berada pada 0% dan produktivitas karyawan telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh koperasi. Kemudian KSU Usaha Bersama juga memiliki hasil pengukuran yang baik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan analisis SWOT, alternatif strategis yang dapat dilakukan oleh KUD Karya Maesaan dan KSU Usaha Bersama adalah sebagai berikut: (1) KUD Karya Maesaan: penggunaan dana yang lebih efisien, memperluas wilayah pemasaran, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, meningkat promosi, dan kerja sama dengan investor. (2) KSU Usaha Bersama: meningkatkan kualitas produk, meningkatkan produksi, melaksanakan inovasi produk, memperluas daerah pemasaran dan meningkatkan promosi, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan membangun kerja sama dengan investor. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu perlu adanya penelitian secara mendalam untuk lebih menyempurnakan penelitian tentang pengukuran kinerja koperasi (Memah and Potolau 2019).

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, S. P., et al. berjudul "*Performance Measurement Analysis Using SWOT and Balanced Scorecard Methods*" bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan CV. XYZ dan memberikan rekomendasi strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misinya. CV. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang peternakan kambing dan pengolahan susu kambing yang sedang berkembang dalam industri saat ini. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT dan *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil analisis SWOT, perusahaan berada pada kuadran I yang berarti perusahaan dalam kondisi sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal. Kemudian berdasarkan hasil analisis *balanced scorecard*, pada perspektif keuangan untuk indikator rata-rata margin laba bersih, rata-rata ROA, rata-rata ATO, dan rata-rata rasio operasi semua telah mencapai target. Pada perspektif pelanggan untuk indikator tingkat kepuasan pelanggan telah mencapai target, sedangkan indikator perolehan pelanggan belum mencapai target. Pada perspektif proses bisnis internal untuk indikator intensitas promosi, inovasi produk, layanan purna jual, dan efisiensi produksi semua telah mencapai target. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk

indikator kepuasan karyawan, rata-rata retensi karyawan, dan rata-rata produktivitas karyawan tidak dapat mencapai target perusahaan. Berdasarkan perhitungan keseluruhan pada perusahaan diperoleh skala penilaian kinerja sebesar 0,20 yang berarti termasuk dalam kategori cukup baik (Ramadhani, et al. 2019).

Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, R., et al berjudul "Perencanaan Strategis dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada Perusahaan Properti (Studi Kasus: Elang Group)" bertujuan untuk menetapkan faktor-faktor strategis dari lingkungan internal dan eksternal, menganalisis alternatif strategi, menyusun sasaran strategis dan peta strategis, menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI), dan menetapkan bobot dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) dan bobot dari masing-masing KPI di perusahaan Elang Group. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis SWOT dan BSC. Hasil identifikasi lingkungan bisnis yang dilakukan di Elang Group terdapat 8 faktor internal di perusahaan dan 5 faktor eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan untuk dapat bertahan dan semakin kompetitif. Berdasarkan hasil analisis SWOT, terdapat 4 alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Elang Group dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil dari analisis SWOT, kemudian dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang membentuk hubungan sebab akibat dan terbentuklah 15 sasaran strategis. Perancangan KPI ditetapkan sebanyak 25 KPI yang terbagi dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Kemudian dilakukan pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard* dan KPI yang terbentuk. Pembobotan dilakukan dengan cara mewawancarai pihak responden ahli dengan panduan kuesioner. Berdasarkan hasil pembobotan indikator menunjukkan bahwa perspektif finansial memiliki bobot rata-rata KPI tertinggi untuk indikator ROI sebesar 41,4%. Oleh karena itu, saran yang dapat diberikan kepada manajemen Elang Group untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan dalam upaya meningkatkan ROI, yaitu Elang Group dapat melakukan penambahan penjualan yang nantinya akan meningkatkan *revenue* yang harus diimbangi dengan pengendalian terhadap arus kas masuk dan arus kas keluar. Sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut, dapat dilakukan proses *cascading* atau penurunan KPI sampai tingkat divisi hingga tingkat individu agar organisasi mendapatkan indikator penilaian yang dapat berlaku sampai tingkat operasional organisasi (Wulandari, Fahmi and Nurmalina 2017).

Tabel 2. 5 Kajian Induktif

No	Penulis (Tahun)	Judul	Metode		
			SWOT	***Balanced Scorecard***	**AHP**
1	Bingol, B. N., & Polat, G. (2017)	*Measuring managerial capability of subcontractors using a KPI model*			
2	Quezada, L. E., et al (2019)	*Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard*	✓	✓	
3	Peryoga, L. W., & Noer, B. A. (2018)	*Designing Performance Measurement System PT X with Integration of Balanced Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process*		✓	✓
4	Yaghoobi, T., & Haddadi, F. (2016)	*Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP*		✓	✓
5	Memah, H. F. V., & Potolau, M. J. N. (2019)	*Performance Measurement with SWOT Balanced Scorecard Analysis at Local Cooperatives in Minahasa Selatan District*	✓	✓	
6	Ramadhani, S. P., et al (2019)	*Performance Measurement Analysis Using SWOT and Balanced Scorecard Methods*	✓	✓	
7	Wulandari, R., et al. (2017)	Perencanaan Strategis dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada Perusahaan Properti (Studi Kasus: Elang Group)	✓	✓	
8	Farras Rana Pradhana (2021)	Perancangan *Key Performance Indicator* pada Program Layanan UMKM Layak Menggunakan Metode SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta)	✓	✓	✓

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

3.2 Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah Kepala Bagian Bisnis di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

3.3 Sumber Data

Berikut merupakan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data Primer

   Data primer berasal dari sumber asli atau pertama yang dicari melalui responden atau objek penelitian yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi (Narimawati 2008). Pada penelitian ini, data primer yang digunakan antara lain:

   a) Data faktor internal (S-W) & eksternal (O-T) dan strategi perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* mengenai program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta
   b) Data hasil pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen (Sugiyono 2012). Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini, yaitu profil perusahaan, laporan tahunan perusahaan, serta data-data pendukung seperti tabel atau diagram dari jurnal atau buku lainnya untuk mendukung topik atau permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Berikut merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini:

1. Studi Dokumen

   Metode studi dokumen digunakan untuk mengetahui data mengenai profil perusahaan, laporan tahunan perusahaan, daftar pertanyaan SWOT dan *Balanced Scorecard*, sumber data untuk menyusun kajian literatur, serta data-data pendukung lainnya seperti tabel atau diagram dari jurnal, buku, *website*, dan sebagainya.

2. Kuesioner

   Metode kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data-data sebagai berikut:

   a) Data SWOT mengenai program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta. Berikut merupakan daftar pertanyaan yang digunakan (Lee and Ko 2000):

Tabel 3. 1 Daftar Pertanyaan SWOT

Strength
1. Apakah ada keunggulan unik atau khusus yang membuat program layanan UMKM Layak berbeda di antara yang lain? 2. Apa yang membuat pelanggan memilih program layanan UMKM Layak daripada program layanan UMKM milik kompetitor lain? 3. Apakah ada produk atau layanan di UMKM Layak yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor Anda (sekarang dan di masa depan)?
Weakness
1. Apakah ada prosedur pada program layanan UMKM Layak yang dapat disederhanakan? 2. Pada bidang usaha penjaminan kredit UMKM untuk program layanan UMKM sejenis, apa dan mengapa kompetitor lain lebih unggul daripada Anda? 3. Apakah ada hal yang harus dihindari pada program layanan UMKM Layak yang perlu diwaspadai perusahaan? 4. Pada bidang usaha penjaminan kredit UMKM untuk program layanan UMKM sejenis, apakah ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai oleh kompetitor lain?
Opportunity
1. Di mana dan apa saja peluang menarik dari program layanan UMKM Layak? 2. Apakah ada tren baru yang muncul di bidang usaha penjaminan kredit UMKM untuk program layanan UMKM sejenis?

3. Apa peluang baru pada program layanan UMKM Layak yang diprediksi perusahaan di masa depan?
Threat
1. Apa yang dilakukan pesaing Anda yang menghambat perkembangan program layanan UMKM Layak? 2. Apakah ada perubahan dalam permintaan konsumen yang menuntut persyaratan baru dari program layanan UMKM Layak? 3. Apakah perubahan teknologi merugikan posisi perusahaan di pasar?

b) Data strategi perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* mengenai program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta. Berikut merupakan daftar pertanyaan yang digunakan (Sipayung 2009):

Tabel 3. 2 Daftar Pertanyaan *Balanced Scorecard*

Perspektif Finansial
1. Apa target dari perspektif finansial pada program layanan UMKM Layak yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta? 2. Apa yang diinginkan perusahaan terhadap finansial pada program layanan UMKM Layak saat ini? 3. Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target finansial dari program layanan UMKM Layak?
Perspektif Pelanggan
1. Apa target dari perspektif pelanggan pada program layanan UMKM Layak yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta? 2. Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya target finansial pada perspektif pelanggan? 3. Apa yang diinginkan perusahaan terhadap pelanggan pada program layanan UMKM Layak? 4. Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target pelanggan dari program layanan UMKM Layak?
Perspektif Proses Bisnis Internal
1. Apa target dari perspektif proses bisnis internal pada program layanan UMKM Layak yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta? 2. Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya target pelanggan pada perspektif proses bisnis internal? 3. Apa yang diinginkan perusahaan terhadap proses bisnis internal pada program layanan UMKM Layak?

4.	Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target proses bisnis internal dari program layanan UMKM Layak?
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	
1.	Apa target dari perspektif pertumbuhan & pembelajaran pada program layanan UMKM Layak yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?
2.	Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya target proses bisnis internal pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran?
3.	Apa yang diinginkan perusahaan terhadap pertumbuhan & pembelajaran pada program layanan UMKM Layak?
4.	Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target pertumbuhan & pembelajaran dari program layanan UMKM Layak?

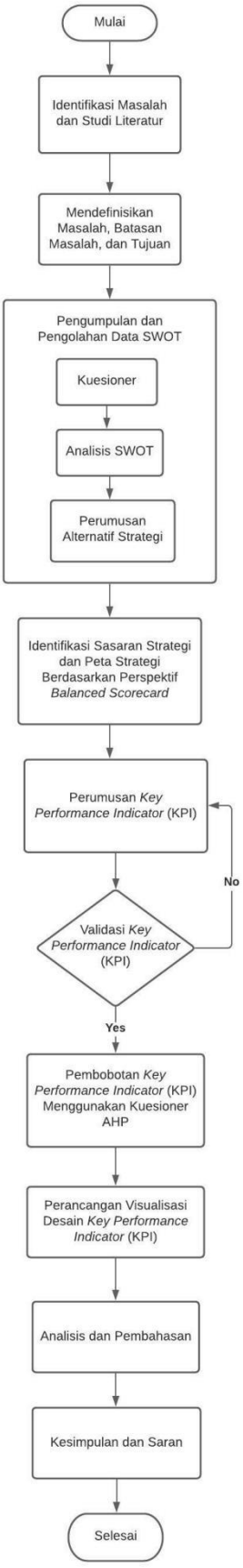
c) Data hasil pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur bobot relatif dari kriteria atau indikator yang ada menggunakan matriks *pairwise comparison* atau matriks perbandingan berpasangan untuk mengetahui prioritas kepentingannya. Berikut ini merupakan skala perbandingan berpasangan yang digunakan (T. Saaty 1980).

Tabel 3. 3 Skala Kepentingan AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Sedikit Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian memihak satu elemen tertentu
5	Lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen tertentu
7	Sangat Penting	Satu elemen lebih disukai dan mendominasi dibandingkan elemen pasangannya
9	Mutlak Sangat Penting	Satu elemen lebih disukai secara mutlak dibandingkan dengan pasangannya dengan keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah	Jika terdapat keraguan terhadap penilaian antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

3.5 Alur Penelitian

Berikut merupakan gambar *flowchart* dari penelitian yang dilakukan:



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian

Adapun penjelasan dari gambar *flowchart* penelitian di atas sebagai berikut:

1. Mulai

   Langkah pertama yaitu mulai melakukan penelitian.

2. Identifikasi Masalah dan Studi Literatur

   Langkah kedua yaitu mengidentifikasi masalah yang ada dan mencari data dan informasi yang diperlukan dari jurnal atau buku-buku lain untuk mendukung topik permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

3. Mendefinisikan Masalah, Batasan Masalah, dan Tujuan

   Langkah ketiga yaitu merumuskan masalah, batasan masalah atau ruang lingkup yang akan diteliti sesuai dengan kondisi yang ada, dan tujuan penelitian.

4. Pengumpulan dan Pengolahan Data SWOT

   Langkah keempat yaitu mengumpulkan data SWOT dengan memberikan kuesioner kepada pihak yang paham dan mengetahui data mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki program layanan UMKM Layak dan merumuskan alternatif strategi berdasarkan hasil analisis SWOT.

5. Identifikasi Sasaran Strategi dan Peta Strategi Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

   Langkah kelima yaitu menyusun sasaran strategi dan peta strategi untuk program layanan UMKM Layak sesuai dengan hasil analisis SWOT dan 4 perspektif *Balanced Scorecard*.

6. Perumusan *Key Performance Indicator* (KPI)

   Langkah keenam yaitu merumuskan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk program layanan UMKM Layak menggunakan acuan sasaran strategi yang telah disusun sebelumnya.

7. Validasi *Key Performance Indicator* (KPI)

   Langkah ketujuh yaitu melakukan validasi terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) dengan memberikan daftar KPI yang telah disusun kepada pihak perusahaan. Jika pihak perusahaan menyetujui, maka dapat langsung melakukan langkah penelitian selanjutnya. Namun, jika tidak disetujui, maka harus mengulangi kembali perumusan KPI.

8. Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*, Sasaran Strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI) Menggunakan Kuesioner AHP

Langkah kedelapan yaitu memberikan bobot pada perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah divalidasi menggunakan kuesioner AHP yang dilakukan oleh *expert* dari perusahaan.

9. Perancangan Visualisasi Desain *Key Performance Indicator* (KPI)

   Langkah kesembilan yaitu merancang *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak menjadi suatu bentuk visualisasi desain yang dapat digunakan oleh perusahaan.

10. Analisis dan Pembahasan

    Langkah kesepuluh yaitu menganalisis hasil pengolahan data SWOT, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator* (KPI), dan hasil pembobotan dengan kuesioner AHP, serta hasil visualisasi desain KPI pada program layanan UMKM Layak yang telah dibuat.

11. Kesimpulan dan Saran

    Langkah kesebelas yaitu memberikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

12. Selesai

    Penelitian telah selesai dilakukan.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Deskripsi Singkat

PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo) merupakan salah satu Perusahaan Pemerintah Republik Indonesia/Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa keuangan, yaitu usaha penjaminan kredit baik bersifat langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada bank atau Badan Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK). Perusahaan pada awalnya didirikan dengan nama Perusahaan Umum Pengembangan Keuangan Koperasi (Perum PKK), didirikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 51 Tahun 1981 yang merupakan peleburan dari Lembaga Jaminan Kredit Koperasi (LJKK) yang dibentuk tahun 1970. Peraturan Pemerintah tersebut kemudian disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 1985.

Kemudian nama Perusahaan diubah menjadi Perusahaan Umum Sarana Pengembangan Usaha (Perum SPU) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 95 Tahun 2000. Nama Perusahaan kembali diubah menjadi Perusahaan Umum Jaminan Kredit Indonesia (Perum Jamkrindo) dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2008. Lalu pada Februari 2020, Presiden Joko Widodo resmi mengubah badan hukum Perum Jamkrindo menjadi Perseroan Terbatas (PT). Keputusan ini dikuatkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-00011484.AH..01.01 Tahun 2020 Tentang Pengesahan Pendirian Badan Hukum Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Jaminan Kredit Indonesia atau disingkat PT Jamkrindo (Persero).

Saat ini PT Jamkrindo sudah memiliki 9 Kantor Wilayah, 56 Kantor Cabang (salah satunya di Yogyakarta), dan 16 Kantor Unit Pelayanan (KUP) yang tersebar di seluruh Indonesia. PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta berdiri pada tahun 2013. Tujuan didirikannya kantor cabang Yogyakarta adalah untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal untuk wilayah kerja DIY dan Magelang.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

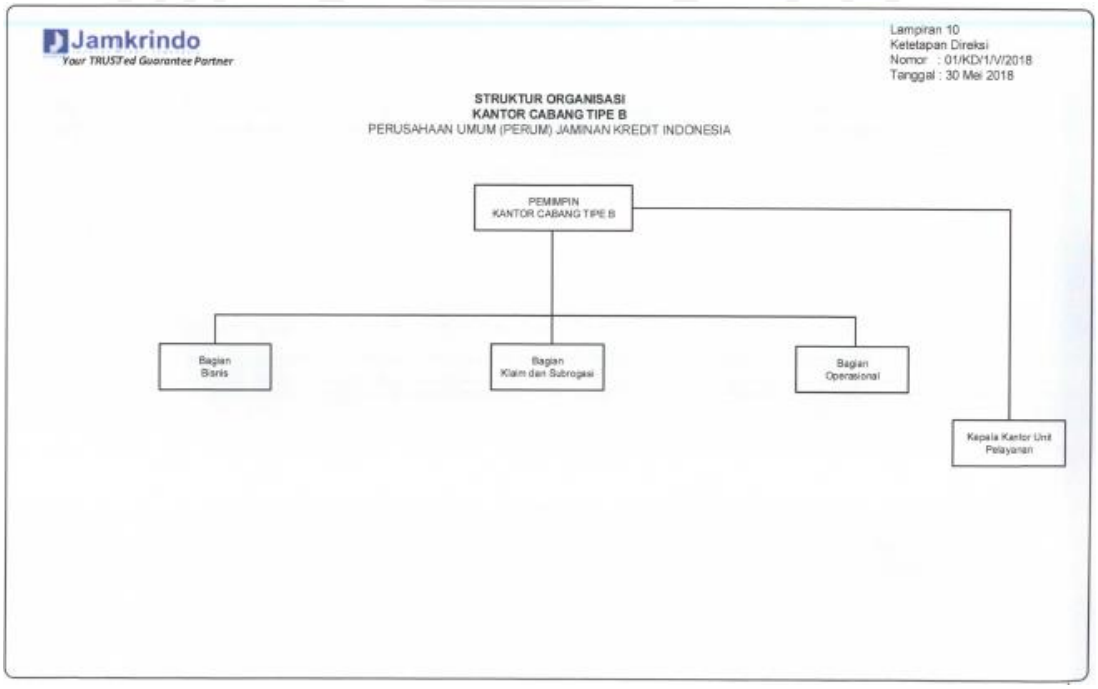
Menjadi pilihan utama pelaku usaha dalam layanan penjaminan untuk mendukung pertumbuhan dan pemerataan perekonomian nasional.

Misi Perusahaan

Meningkatkan aksesibilitas finansial UMKMK melalui penyediaan penjaminan yang inovatif, kompetitif dengan pelayanan profesional, efektif, dan efisien secara berkelanjutan.

4.1.3 Struktur Organisasi dan *Job Description*

Berikut merupakan gambar bagan struktur organisasi dari PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta

Sumber: (Jamkrindo 2021)

Berikut merupakan tabel daftar *job description* dari Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta selaku responden untuk penelitian ini:

Tabel 4. 1 *Job Description* Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta

***Job Description* Kepala Bagian Bisnis**	
No	**Tanggung Jawab Utama & Tugas Pokok**
1	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Cabang (RKAC) Bagian Bisnis
2	Pengelolaan *Marketing* Kantor Cabang
3	Pengelolaan Penjualan Kantor Cabang
4	Pengelolaan Pemrosesan Penjaminan Kantor Cabang
5	Pengendalian Penjaminan Kantor Cabang
6	Pengelolaan Bisnis dari *Co-Guarantee, Co-Branding, Co Asuransi* dengan Ruang Lingkup Kantor Cabang
7	Pengelolaan Pengembangan Ide Produk Baru Kantor Cabang
8	Pengelolaan *Channel of Marketing* (CoM) Kantor Cabang
9	Pengelolaan Tugas Sesuai Tata Laksana dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*/GCG) di Unit Kerja sebagai bagian dari pengendalian internal (*Internal Control*)
10	Pengembangan kompetensi karyawan yang berada di Unit Kerja
11	Penerapan Manajemen Risiko di Unit Kerja
12	Pengelolaan Penyusunan dan Penyampaian Laporan Bagian Bisnis
13	Pengelolaan Pelaksanaan Tugas-Tugas Lain dalam Lingkup Bidang Tugasnya

4.2 Program Layanan UMKM Layak

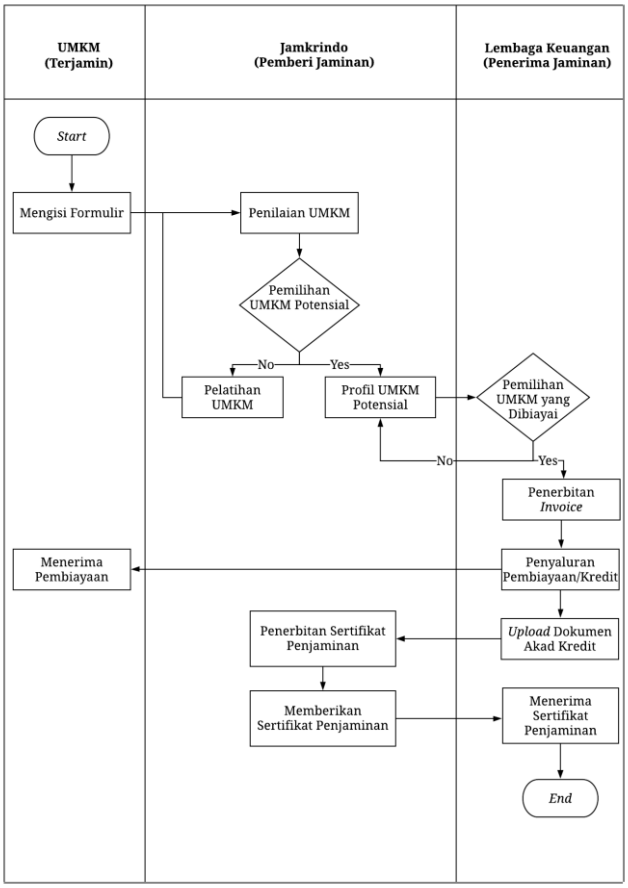
4.2.1 Deskripsi Singkat

UMKM Layak sebagai layanan akses keuangan UMKM merupakan sebuah platform digital yang dibuat dengan tujuan mengakomodasi kebutuhan UMKM, yaitu kebutuhan untuk mengakses modal usaha UMKM dan kebutuhan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. UMKM Layak mulai diperkenalkan oleh Jamrindo (Jaminan Kredit Indonesia) kepada publik pada pertengahan bulan Maret 2019 dan mulai merilis *software* aplikasi di *Play Store* dan *App Store* pada akhir bulan Januari 2021.

Jamkrindo sebagai lembaga penjamin dapat menghubungkan UMKM yang memiliki potensial dengan mitra-mitra (lembaga keuangan, bank, dan lain-lain) untuk memberikan pinjaman modal usaha UMKM. Lewat platform ini, UMKM Layak sebagai layanan akses keuangan UMKM akan membantu UMKM dan Mitra mendapatkan kerja sama yang lebih terjamin. Selain menjadi akses pembiayaan untuk UMKM, platform ini juga memberikan akses pelatihan untuk UMKM guna membantu UMKM di Indonesia untuk dapat berkembang melalui materi-materi pembelajaran seputar dunia usaha.

4.2.2 Proses Bisnis

Berikut merupakan gambar *flowchart* dari proses bisnis pada program layanan UMKM Layak:



Gambar 4. 2 *Flowchart* Proses Bisnis UMKM Layak

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh pelaku UMKM yang ingin bergabung dalam UMKM Layak adalah mengisi formulir data pribadi, informasi profil usaha, informasi kebutuhan keuangan, dan tes psikometrik pada bagian registrasi di *website* UMKMLayak.co.id atau melalui aplikasi UMKM Layak di *Play Store* atau *App Store*. Setelah proses pengisian formulir selesai, Jamkrindo akan menilai kelayakan usaha UMKM melalui sistem pemeringkatan yang mengintegrasikan metodologi Jamkrindo *Scoring* (J*score*), psikometrik, Lembaga Pengelola Informasi Perkreditan (LPIP), dan data NIK untuk menyeleksi UMKM dan UMKM yang terpilih dapat dikategorikan sebagai UMKM potensial. Sementara, untuk UMKM non-potensial dapat mengikuti pelatihan yang disediakan oleh Jamkrindo dan setelah itu dapat melewati sistem penilaian UMKM kembali. Data UMKM potensial dapat dilihat oleh mitra-mitra lembaga keuangan yang telah bekerjasama dengan Jamkrindo. Lembaga keuangan ini dapat memilih UMKM yang akan diberikan pinjaman modal usaha. Di mana pinjaman modal usaha tersebut dijamin oleh Jamkrindo melalui Sertifikat Penjaminan.

4.3 Pengumpulan dan Pengolahan Data SWOT

4.3.1 Faktor IFAS dan EFAS

1) Faktor Strategi Internal (IFAS)

Berikut merupakan tabel hasil identifikasi faktor IFAS:

Tabel 4. 2 Faktor Strategi Internal (IFAS)

No	Kekuatan (*Strengths*)	Kode
1	Layanan penjaminan yang prima.	A
2	*Database* profil UMKM yang terdapat di UMKM Layak sangat banyak.	B
3	Penyaluran kredit tepat sasaran dan tepat guna.	C
4	UMKM Layak memiliki banyak fasilitas layanan.	D
No	**Kelemahan (*Weaknesses*)**	**Kode**
1	Alur proses bisnis UMKM Layak masih terlalu kompleks.	E
2	*Software* aplikasi UMKM Layak belum cukup memadai.	F
3	Proses penyaluran kredit terkadang macet.	G

Berikut merupakan tabel pembobotan faktor IFAS:

Tabel 4. 3 Tabel Pembobotan Faktor IFAS

FAKTOR	A	B	C	D	E	F	G	TR	Bobot
A		1	1	1	1	1	1	6	0,286
B	0		0	0	1	1	1	3	0,143
C	0	1		1	1	1	1	5	0,238
D	0	1	0		1	1	1	4	0,19
E	0	0	0	0		0	1	1	0,048
F	0	0	0	0	1		1	2	0,095
G	0	0	0	0	0	0		0	0
TOTAL								21	1

Berikut merupakan tabel hasil perhitungan bobot, *rating*, dan *score* dari faktor IFAS:

Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Faktor IFAS

KODE	BOBOT	*RATING*	*SCORE*
A	0,286	3	0,858
B	0,143	4	0,572
C	0,238	3	0,714
D	0,19	4	0,76
TOTAL			**2,904**
E	0,048	4	0,192
F	0,095	3	0,285
G	0	4	0
TOTAL			**0,477**
S-W			**2,427**

2) Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Berikut merupakan tabel hasil identifikasi faktor EFAS:

Tabel 4. 5 Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

No	Peluang (*Opportunities*)	Kode
1	Jamkrindo sebagai BUMN mendapat dukungan dari lembaga pemerintah.	A
2	Belum ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai oleh kompetitor lain.	B
3	Jamkrindo dapat mengikuti perubahan teknologi saat ini.	C
4	Tidak ada perubahan dalam permintaan konsumen yang menuntut persyaratan baru dari UMKM Layak.	D
No	**Ancaman (*Threats*)**	**Kode**
1	Kompetitor lebih cepat mencari calon konsumen.	E

Berikut merupakan tabel pembobotan faktor EFAS:

Tabel 4. 6 Hasil Pembobotan Faktor EFAS

FAKTOR	A	B	C	D	E	TR	Bobot
A		0	0	0	1	1	0,1
B	1		1	1	1	4	0,4
C	1	0		1	1	3	0,3
D	1	0	0		1	2	0,2
E	0	0	0	0		0	0
TOTAL						10	1

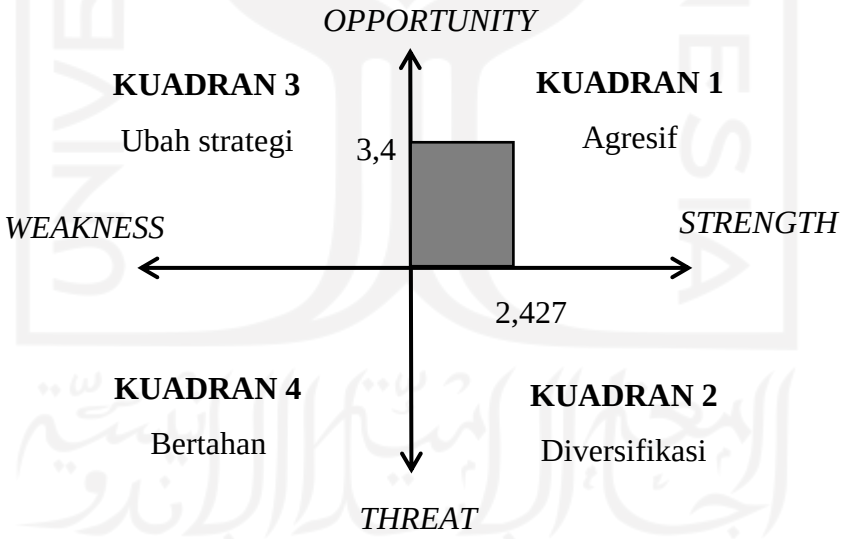
Berikut merupakan tabel hasil perhitungan bobot, *rating*, dan *score* dari faktor EFAS:

Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Faktor EFAS

KODE	BOBOT	*RATING*	*SCORE*
A	0,1	4	0,4
B	0,4	3	1,2
C	0,3	4	1,2
D	0,2	3	0,6
TOTAL			**3,4**
E	0	2	0
TOTAL			**0**
O-T			**3,4**

4.3.2 Diagram SWOT

Selanjutnya, hasil dari perhitungan total *score* faktor IFAS dan EFAS dimasukkan ke dalam diagram analisis SWOT. Dengan selisih antara kekuatan dengan kelemahan (S-W) sebesar 2,427 sebagai koordinat sumbu X, sedangkan selisih antara peluang dengan ancaman (O-T) sebesar 3,4 sebagai koordinat sumbu Y. Berikut merupakan gambar diagram SWOT untuk program layanan UMKM Layak:



Gambar 4. 3 Diagram SWOT

4.3.3 Matriks SWOT

Setelah dibuat pemetaan analisis SWOT, lalu dibuatlah tabel matriks yang ditentukan sebagai tabel informasi SWOT yang berisi alternatif strategi untuk meningkatkan keuntungan dan mengatasi permasalahan dari faktor internal dan eksternal yang ada. Berikut merupakan tabel matriks SWOT untuk program layanan UMKM Layak:

Tabel 4. 8 Matriks SWOT

IFAS / EFAS	***STRENGTH* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	1. Layanan penjaminan yang prima. 2. *Database* profil UMKM yang terdapat di UMKM Layak sangat banyak. 3. Penyaluran kredit tepat sasaran dan tepat guna. 4. UMKM Layak memiliki banyak fasilitas layanan.	1. Alur proses bisnis UMKM Layak masih terlalu kompleks. 2. *Software* aplikasi UMKM Layak belum cukup memadai. 3. Proses penyaluran kredit terkadang macet.
***OPPORTUNITIES* (O)** 1. Jamkrindo sebagai BUMN mendapat dukungan dari lembaga pemerintah. 2. Belum ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai oleh kompetitor lain. 3. Jamkrindo dapat mengikuti perubahan teknologi saat ini. 4. Tidak ada perubahan dalam permintaan konsumen yang menuntut persyaratan baru dari UMKM Layak.	Strategi S-O 1. Meningkatkan jumlah UMKM yang bergabung dalam UMKM Layak (S1, S2, S3, S4-O1, O2, O4). 2. Menyalurkan lembaga keuangan dengan UMKM sebanyak-banyaknya (S2, S3, S4-O1). 3. Meningkatkan kerja sama strategis dengan berbagai pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM (S2, S4-O1, O2). 4. Mengoptimalkan target jumlah pendapatan yang dapat diterima perusahaan (S2, S3-O1, O2, O4). 5. Meningkatkan jumlah program pelatihan UMKM di berbagai kategori secara *online* dan *offline* jika	Strategi W-O 1. Memberikan berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan terutama di bidang teknologi (W1, W2-O1, O3). 2. Meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan (W1, W3-O1, O3, O4). 3. Meningkatkan sistem *customer relationship management* untuk menjaga loyalitas pelanggan atau pun menambah pelanggan baru (W1, W3-O2, O3, O4). 4. Melakukan pengawasan pada proses bisnis yang dilakukan mulai dari proses *input* data UMKM sampai penerbitan sertifikat penjaminan agar tidak terjadi kesalahan yang fatal (W1, W3-O1, O4).

	memungkinkan (S2, S4-O1, O2, O3, O4).	5. Menyempurnakan aplikasi UMKM Layak agar konsumen dapat lebih mudah dalam penggunaannya (W2-O1, O3, O4).
***THREAT* (T)**	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Kompetitor lebih cepat mencari calon konsumen.	1. Mengadakan acara sosialisasi pengenalan produk ke desa wisata dengan mengikuti protokol kesehatan yang berlaku saat ini (S1, S2, S3-T1). 2. Mengadakan acara webinar gratis mengenai UMKM Layak melalui *Zoom Meeting* atau *Google Meet* (S2, S4-T1). 3. Memanfaatkan berbagai media sosial yang dimiliki perusahaan untuk melakukan promosi secara rutin (S4-T1).	1. Melakukan inovasi proses untuk menyederhanakan proses bisnis yang sudah ada tanpa mengabaikan SOP yang berlaku (W1, W3-T1). 2. Melakukan inovasi produk agar dapat menarik calon konsumen di berbagai segmen pasar (W2-T1).

4.4 Pengumpulan dan Pengolahan Data dengan Metode *Balanced Scorecard*

4.4.1 Hasil Identifikasi Sasaran Strategis dan Peta Strategi

Berikut merupakan tabel hasil identifikasi alternatif strategi untuk program layanan UMKM Layak yang diperoleh dari matriks SWOT sebelumnya:

Tabel 4. 9 Alternatif Strategi SWOT

Jenis Strategi	Alternatif Strategi	Sumber Strategi
S-O	1. Meningkatkan jumlah UMKM yang bergabung dalam UMKM Layak.	S1, S2, S3, S4, O1, O2, O4
	2. Menyalurkan lembaga keuangan dengan UMKM sebanyak-banyaknya.	S2, S3, S4, O1
	3. Meningkatkan kerja sama strategis dengan berbagai pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM.	S2, S4, O1, O2
	4. Mengoptimalkan target jumlah pendapatan yang dapat diterima perusahaan.	S2, S3, O1, O2, O4
	5. Meningkatkan jumlah program pelatihan UMKM di berbagai kategori secara *online* dan *offline* jika memungkinkan.	S2, S4, O1, O2, O3, O4
S-T	6. Mengadakan acara sosialisasi pengenalan produk ke desa wisata dengan mengikuti protokol kesehatan yang berlaku saat ini.	S1, S2, S3, T1
	7. Mengadakan acara webinar gratis mengenai UMKM Layak melalui *Zoom Meeting* atau *Google Meet*.	S2, S4, T1
	8. Memanfaatkan berbagai media sosial yang dimiliki perusahaan untuk melakukan promosi secara rutin.	S4, T1
W-O	9. Memberikan berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan terutama di bidang teknologi.	W1, W2, O1, O3
	10. Meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan.	W1, W3, O1, O3, O4
	11. Meningkatkan sistem *customer relationship management* untuk menjaga loyalitas pelanggan atau pun menambah pelanggan baru.	W1, W3, O2, O3, O4
	12. Meningkatkan sistem pengawasan pada proses bisnis yang dilakukan mulai dari proses *input* data UMKM sampai	W1, W3, O1, O4

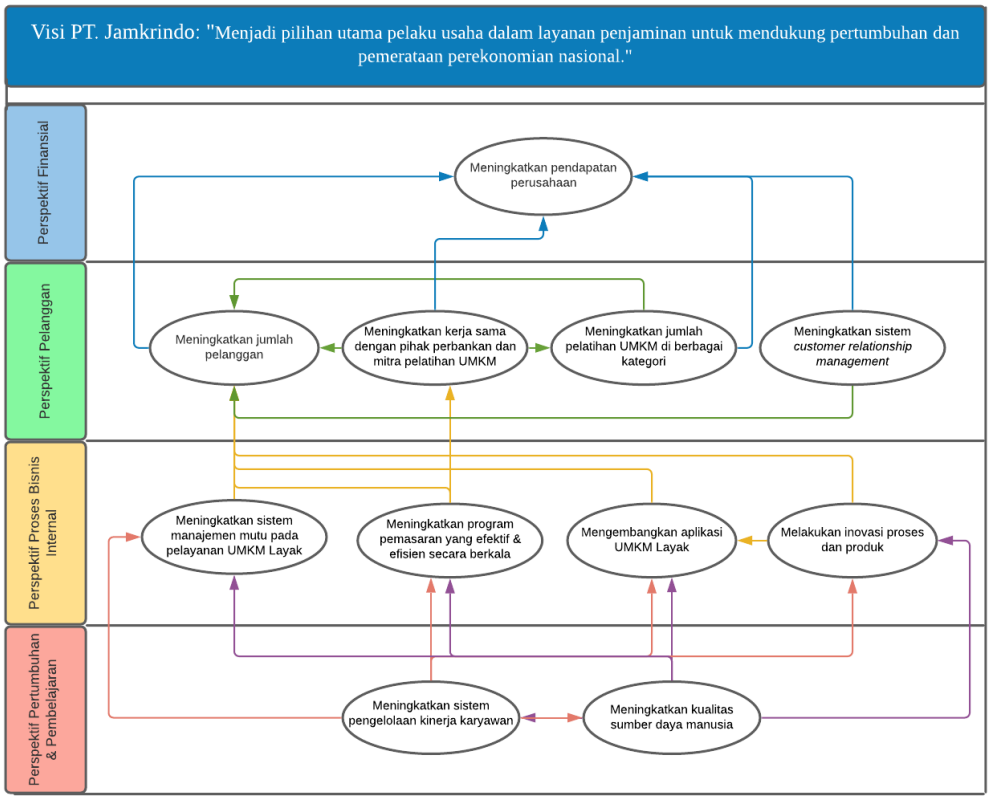
Jenis Strategi	Alternatif Strategi	Sumber Strategi
	penerbitan sertifikat penjaminan agar tidak terjadi kesalahan yang fatal.	
	13. Menyempurnakan aplikasi UMKM Layak agar konsumen dapat lebih mudah dalam penggunaannya.	W2, O1, O3, O4
	14. Melakukan inovasi menyederhanakan proses bisnis yang sudah ada tanpa mengabaikan SOP yang berlaku.	W1, W3, T1
W-T	15. Melakukan inovasi produk agar dapat menarik calon konsumen di berbagai segmen pasar.	W2, T1

Berikut merupakan tabel identifikasi sasaran strategis program layanan UMKM Layak dari perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan alternatif strategi matriks SWOT:

Tabel 4. 10 Sasaran Strategis UMKM Layak

Perspektif *Balanced Scorecard*	Sasaran Strategis (SS)	Sumber Strategi
Finansial	1. Meningkatkan pendapatan perusahaan	Strategi No. 1, 2, 4, dan 8
	2. Meningkatkan jumlah pelanggan	Strategi No. 1, 2, dan 11
Pelanggan	3. Meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM	Strategi No. 2 dan 3
	4. Meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori	Strategi No. 3 dan 5
	5. Meningkatkan sistem *customer relationship management*	Strategi No. 11
	6. Meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak	Strategi No. 12
Proses Bisnis Internal	7. Mengembangkan aplikasi UMKM Layak	Strategi No. 9, 13, dan 15
	8. Meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala	Strategi No. 6, 7, dan 8
	9. Melakukan inovasi proses dan produk	Strategi No. 9, 14, dan 15
Pertumbuhan & Pembelajaran	10. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Strategi No. 9
	11. Meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan	Strategi No. 10

Berikut merupakan gambar peta strategi untuk program layanan UMKM Layak berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dan visi perusahaan:



Gambar 4. 4 Peta Strategi UMKM Layak

Berdasarkan gambar peta strategi di atas, terdapat sasaran strategis yang berhubungan dengan sasaran strategis lain dalam satu perspektif yang sama maupun antar perspektif lainnya dan terdapat juga sasaran strategis yang tidak berhubungan atau tidak memiliki pengaruh satu sama lain. Sebagai contoh, perspektif pertumbuhan & pembelajaran ada 2 sasaran strategis yang saling berhubungan atau memiliki pengaruh satu sama lain dari adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan yang dapat memengaruhi peningkatan kualitas SDM karyawan dan adanya peningkatan program pelatihan untuk menambah *skill* & pengetahuan karyawan dapat memengaruhi peningkatan jumlah usulan karyawan yang bisa diterapkan. Kedua, sasaran strategis perspektif tersebut juga berhubungan dengan sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal. Sebagai contoh, adanya peningkatan *skill* & pengetahuan karyawan dan jumlah usulan karyawan yang bisa diterapkan dapat memengaruhi peningkatan jumlah inovasi produk yang dapat dilakukan perusahaan.

4.4.2 Hasil Identifikasi Indikator Kinerja atau KPI

Berikut merupakan tabel indikator kinerja atau KPI untuk program layanan UMKM Layak sebagai indikator ukuran pencapaian dari sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya:

Tabel 4. 11 Hasil Identifikasi KPI

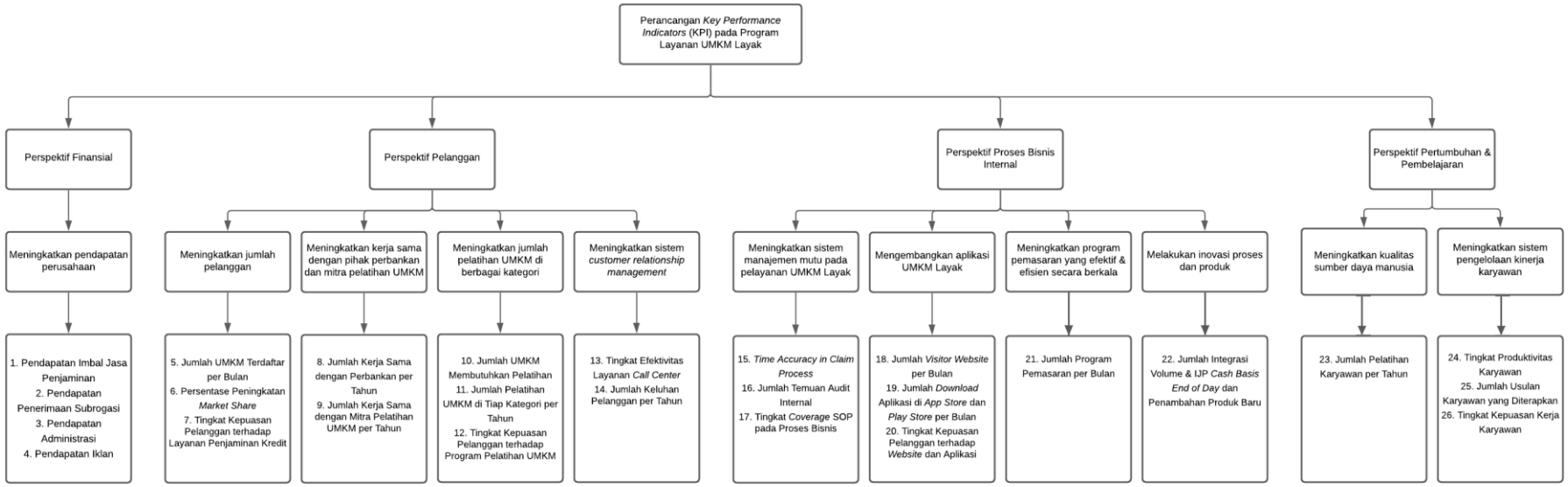
Perspektif *Balanced Scorecard*	**Sasaran Strategis**	***Key Performance Indicators* (KPI)**
Finansial	Meningkatkan pendapatan perusahaan	1. Pendapatan Imbal Jasa Penjaminan 2. Peningkatan Penerimaan Subrogasi 3. Pendapatan Administrasi 4. Pendapatan Iklan
Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	5. Jumlah UMKM Terdaftar per Bulan 6. Persentase Peningkatan *Market Share* 7. Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan Penjaminan Kredit
	Meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM	8. Jumlah Kerja Sama dengan Perbankan per Tahun 9. Jumlah Kerja Sama dengan Mitra Pelatihan UMKM per Tahun
	Meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori	10. Jumlah UMKM Membutuhkan Pelatihan 11. Jumlah Pelatihan UMKM di Tiap Kategori per Tahun 12. Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Program Pelatihan UMKM
	Meningkatkan sistem *customer relationship management*	13. Tingkat Efektivitas Layanan *Call Center* 14. Jumlah Keluhan Pelanggan per Tahun
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak	15. *Time Accuracy in Claim Process* 16. Jumlah Temuan Audit Internal 17. Tingkat *Coverage* SOP pada Proses Bisnis
	Mengembangkan aplikasi UMKM Layak	18. Jumlah *Visitor Website* per Bulan 19. Jumlah *Download* Aplikasi di *App Store* dan *Play Store* per Bulan 20. Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap *Website* dan Aplikasi

Perspektif *Balanced Scorecard*	**Sasaran Strategis**	***Key Performance Indicators* (KPI)**
Pertumbuhan & Pembelajaran	Meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala	21. Jumlah Program Pemasaran per Bulan
	Melakukan inovasi proses dan produk	22. Jumlah Integrasi Volume & IJP *Cash Basis End of Day* dan Penambahan Produk Baru
	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	23. Jumlah Pelatihan Karyawan per Tahun
	Meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan	24. Tingkat Produktivitas Karyawan 25. Jumlah Usulan Karyawan yang Diterapkan 26. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

4.5 Pengumpulan dan Pengolahan Data dengan Metode AHP

4.5.1 Diagram Struktur Hierarki

Berikut merupakan gambar diagram struktur hierarki untuk perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) pada program layanan UMKM Layak:



Gambar 4. 5 Diagram Struktur Hierarki UMKM Layak

4.5.2 Hasil Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard* menggunakan *software Super Decisions* berdasarkan hasil pengisian kuesioner AHP oleh e*xpert*, yaitu Kepala Bagian Bisnis PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

Tabel 4. 12 Hasil Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif *Balanced Scorecard*	**Bobot**	***Consistency Ratio* (CR)**
Finansial	0,08	0,098
Pelanggan	0,48	
Proses Bisnis Internal	0,13	
Pertumbuhan & Pembelajaran	0,31	

Berdasarkan tabel di atas, perspektif pelanggan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, sebesar 0,48. Kemudian diikuti nilai bobot untuk perspektif pertumbuhan & pembelajaran sebesar 0,31, perspektif proses bisnis internal sebesar 0,13, dan perspektif finansial sebesar 0,08. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,098 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten dikarenakan nilai CR (0,098) < 0,1.

4.5.3 Hasil Penentuan Bobot Sasaran Strategis

Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada sasaran strategis dari perspektif pelanggan menggunakan *software Super Decisions:*

Tabel 4. 13 Hasil Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	**Bobot**	***Consistency Ratio* (CR)**
Meningkatkan jumlah pelanggan	0,06	0,098
Meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM	0,43	
Meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori	0,36	
Meningkatkan sistem *customer relationship management*	0,15	

Berdasarkan tabel di atas, sasaran strategis "meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM" memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan sasaran strategis lainnya yang ada pada perspektif pelanggan, yaitu sebesar 0,43.

Kemudian diikuti nilai bobot untuk sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori" sebesar 0,36, sasaran strategis "meningkatkan sistem *customer relationship management*" sebesar 0,15, dan sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelanggan" sebesar 0,06. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,098 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,098) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal menggunakan *software Super Decisions:*

Tabel 4. 14 Hasil Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak	0,06	0,0958
Mengembangkan aplikasi UMKM Layak	0,32	
Meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala	0,13	
Melakukan inovasi proses dan produk	0,49	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sasaran strategis "melakukan inovasi proses dan produk" memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan sasaran strategis lainnya yang ada pada perspektif tersebut, yaitu sebesar 0,49. Kemudian diikuti nilai bobot untuk sasaran strategis "mengembangkan aplikasi UMKM Layak" sebesar 0,32, sasaran strategis "meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala" sebesar 0,13, dan sasaran strategis "meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak" sebesar 0,06. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,0958 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,0958) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada sasaran strategis dari perspektif pertumbuhan & pembelajaran menggunakan *software Super Decisions:*

Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Sasaran Strategis	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	0,83	0
Meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan	0,17	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sasaran strategis "meningkatkan kualitas sumber daya manusia" memiliki nilai bobot lebih tinggi dibandingkan sasaran strategis "meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan", yaitu sebesar 0,83. Kemudian nilai bobot untuk sasaran strategis "meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan" adalah sebesar 0,17. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0) < 0,1.

4.5.4 Hasil Penentuan Bobot Indikator Kinerja atau KPI

Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari sasaran strategis "meningkatkan pendapatan perusahaan" menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan KPI pada SS1

KPI	**Bobot**	***Consistency Ratio* (CR)**
Pendapatan Imbal Jasa Penjaminan	0,11	0,08
Peningkatan Penerimaan Subrogasi	0,06	
Pendapatan Administrasi	0,35	
Pendapatan Iklan	0,48	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator pendapatan iklan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,48. Kemudian diikuti nilai bobot untuk indikator pendapatan administrasi sebesar 0,35, indikator pendapatan imbal jasa penjaminan sebesar 0,11, dan indikator penerimaan subrogasi sebesar 0,06. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,08 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,08) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelanggan" menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan KPI pada SS2

KPI	**Bobot**	***Consistency Ratio* (CR)**
Jumlah UMKM Terdaftar per Bulan	0,71	0,052
Persentase Peningkatan *Market Share*	0,11	
Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan Penjaminan Kredit	0,18	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator jumlah UMKM terdaftar per bulan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,71. Kemudian diikuti nilai bobot untuk indikator tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan penjaminan kredit sebesar 0,18 dan indikator persentase peningkatan *market share* sebesar 0,11. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,052 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,052) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari sasaran strategis "meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM" menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 18 Hasil Pembobotan KPI pada SS3

KPI	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Jumlah Kerja Sama dengan Perbankan per Tahun	0,87	0
Jumlah Kerja Sama dengan Mitra Pelatihan UMKM per Tahun	0,13	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator jumlah kerja sama dengan perbankan per tahun memiliki nilai bobot lebih tinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,87. Sementara, nilai bobot untuk indikator jumlah kerja sama dengan mitra pelatihan UMKM per tahun adalah sebesar 0,13. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori" menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 19 Hasil Pembobotan KPI pada SS4

KPI	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Jumlah UMKM Membutuhkan Pelatihan	0,11	0,052
Jumlah Pelatihan UMKM di Tiap Kategori/Tahun	0,71	
Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Program Pelatihan UMKM	0,18	

Berdasarkan tabel di atas, indikator jumlah pelatihan UMKM di tiap kategori per tahun memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, sebesar 0,71. Kemudian diikuti nilai bobot untuk indikator tingkat kepuasan pelanggan terhadap

program pelatihan UMKM sebesar 0,18 dan indikator jumlah UMKM membutuhkan pelatihan sebesar 0,11. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,052 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,052) < 0,1. Berikut merupakan pengolahan data pembobotan indikator kinerja atau KPI sasaran strategis "meningkatkan sistem *customer relationship management*" dengan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan KPI pada SS5

KPI	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Tingkat Efektivitas Layanan *Call Center*	0,83	0
Jumlah Keluhan Pelanggan per Tahun	0,17	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator tingkat efektivitas layanan *call center* memiliki nilai bobot lebih tinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,83. Sementara, nilai bobot untuk indikator jumlah keluhan pelanggan per tahun adalah sebesar 0,17. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0) < 0,1.

Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari sasaran strategis "meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak" menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan KPI pada SS6

KPI	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Time Accuracy in Claim Process	0,34	0,052
Jumlah Temuan Audit Internal	0,11	
Tingkat *Coverage* SOP pada Proses Bisnis	0,55	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator tingkat *coverage* SOP pada proses bisnis memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,55. Kemudian diikuti nilai bobot untuk indikator *time accuracy in claim process* sebesar 0,34 dan indikator jumlah temuan audit internal sebesar 0,11. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,052 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,052) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari

sasaran strategis “mengembangkan aplikasi UMKM Layak” menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 1.

Tabel 4. 22 Hasil Pembobotan KPI pada SS7

KPI	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Jumlah *Visitor Website* per Bulan	0,09	0,052
Jumlah *Download* Aplikasi di *App Store* dan *Play Store* per Bulan	0,35	
Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap *Website* dan Aplikasi	0,56	

Berdasarkan tabel di atas, indikator tingkat kepuasan pelanggan terhadap *website* dan aplikasi memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,56. Kemudian diikuti nilai bobot untuk indikator jumlah *download* aplikasi di *App Store* dan *Play Store* per bulan sebesar 0,35 dan indikator jumlah *visitor website* per bulan sebesar 0,09. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,052 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,052) < 0,1. Berikut merupakan hasil pengolahan data pembobotan pada indikator kinerja atau KPI dari sasaran strategis “meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan” menggunakan *software Super Decisions*:

Tabel 4. 23 Hasil Pembobotan KPI pada SS11

KPI	Bobot	*Consistency Ratio* (CR)
Tingkat Produktivitas Karyawan	0,72	0,09
Jumlah Usulan Karyawan yang Diterapkan	0,19	
Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	0,09	

Berdasarkan tabel di atas, indikator tingkat produktivitas karyawan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,72. Kemudian diikuti nilai bobot untuk indikator jumlah usulan karyawan yang diterapkan sebesar 0,19 dan indikator tingkat kepuasan kerja karyawan sebesar 0,09. Selain itu, pada tabel tersebut juga terdapat nilai *Consistency Ratio* sebesar 0,09 yang berarti bahwa data pembobotan tersebut sudah konsisten karena nilai CR (0,09) < 0,1.

4.6 Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI)

4.6.1 Hasil Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *Data Visualization Tool*

Berikut merupakan tabel hasil perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk program layanan UMKM Layak:

Tabel 4. 24 *Key Performance Indicator* (KPI) untuk Program Layanan UMKM Layak

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

No.	*Key Performance Indicator (KPI)*	Satuan	Bobot	Target*)
	Perspektif Finansial		**0,08**	
1.	Pendapatan Imbal Jasa Penjaminan	Rp	0,11	+
2.	Peningkatan Penerimaan Subrogasi	%	0,06	+
3.	Pendapatan Administrasi	Rp	0,35	+
4.	Pendapatan Iklan	Rp	0,48	+
	Perspektif Pelanggan		**0,48**	
5.	Jumlah UMKM Terdaftar	Unit/Bulan	0,71	+

6.	Persentase Peningkatan *Market Share*	%	0,11	+
7.	Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan Penjaminan Kredit	%	0,18	+
8.	Jumlah Kerja Sama dengan Pihak Perbankan	Unit/Tahun	0,87	+
9.	Jumlah Kerja Sama dengan Mitra Pelatihan UMKM	Unit/Tahun	0,13	+
10.	Jumlah UMKM Membutuhkan Pelatihan	%	0,11	+
11.	Jumlah Pelatihan UMKM di Tiap Kategori	Unit/Tahun	0,71	+
12.	Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Program Pelatihan UMKM	%	0,18	+
13.	Tingkat Efektivitas Layanan *Call Center*	%	0,83	+
14.	Jumlah Keluhan Pelanggan	%	0,17	-
Perspektif Proses Bisnis Internal			**0,13**	
15.	*Time Accuracy in Claim Process*	%	0,34	+
16.	Jumlah Temuan Audit Internal	%	0,11	-
17.	Tingkat *Coverage* SOP pada Proses Bisnis	%	0,55	+
18.	Jumlah *Visitor Website*	*Visitor/Bulan*	0,09	+
19.	Jumlah *Download* Aplikasi di *App Store* dan *Play Store*	Unit/Bulan	0,35	+
20.	Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap *Website* dan Aplikasi	%	0,56	+
21.	Jumlah Program Pemasaran	Unit/Bulan	1	+

22.	Jumlah Integrasi Volume & IJP *Cash Basis End of Day* dan Penambahan Produk Baru	Unit	1	+
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran			**0,31**	
23.	Jumlah Pelatihan Karyawan	Unit/Tahun	1	+
24.	Tingkat Produktivitas Karyawan	%	0,72	+
25.	Jumlah Usulan Karyawan yang Diterapkan	%	0,19	+
26.	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	%	0,09	+
Keterangan: (*) Penentuan besaran target diperlukan analisis lebih lanjut oleh pihak perusahaan (+) Lebih tinggi dari tahun lalu, (-) Lebih rendah dari tahun lalu				

4.6.2 Hasil Identifikasi Ketersediaan Data untuk Pengukuran KPI

Dalam menghitung ketercapaian target pada masing-masing KPI di atas, diperlukan data-data yang mendukung untuk dapat dilakukan perhitungan. Namun, terdapat beberapa indikator kinerja yang saat ini belum memiliki atau belum tersedia data yang dibutuhkan untuk melakukan perhitungan target tersebut. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan status ketersediaan data untuk pengukuran KPI pada program layanan UMKM Layak yang telah dirancang:

Tabel 4. 25 Status Ketersediaan Data untuk Pengukuran KPI

No.	***Key Performance Indicator* (KPI)**	**Ketersediaan Data**
Perspektif Finansial		
1.	Pendapatan Imbal Jasa Penjaminan	Tersedia
2.	Peningkatan Penerimaan Subrogasi	Tersedia
3.	Pendapatan Administrasi	Tersedia
4.	Pendapatan Iklan	Tersedia
Perspektif Pelanggan		
5.	Jumlah UMKM Terdaftar	Belum Tersedia
6.	Persentase Peningkatan *Market Share*	Tersedia
7.	Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan Penjaminan Kredit	Tersedia
8.	Jumlah Kerja Sama dengan Pihak Perbankan	Tersedia
9.	Jumlah Kerja Sama dengan Mitra Pelatihan UMKM	Belum Tersedia
10.	Jumlah UMKM Membutuhkan Pelatihan	Belum Tersedia
11.	Jumlah Pelatihan UMKM di Tiap Kategori	Belum Tersedia
12.	Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Program Pelatihan UMKM	Belum Tersedia
13.	Tingkat Efektivitas Layanan *Call Center*	Tersedia
14.	Jumlah Keluhan Pelanggan	Tersedia
Perspektif Proses Bisnis Internal		
15.	*Time Accuracy in Claim Process*	Tersedia
16.	Jumlah Temuan Audit Internal	Tersedia
17.	Tingkat *Coverage* SOP pada Proses Bisnis	Tersedia
18.	Jumlah *Visitor Website*	Tersedia
19.	Jumlah *Download* Aplikasi di *App Store* dan *Play Store*	Tersedia
20.	Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap *Website* dan Aplikasi	Belum Tersedia
21.	Jumlah Program Pemasaran	Tersedia
22.	Jumlah Integrasi Volume & IJP *Cash Basis End of Day* dan Penambahan Produk Baru	Tersedia
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran		
23.	Jumlah Pelatihan Karyawan	Belum Tersedia
24.	Tingkat Produktivitas Karyawan	Belum Tersedia
25.	Jumlah Usulan Karyawan yang Diterapkan	Belum Tersedia
26.	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	Belum Tersedia

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada perspektif pelanggan terdapat 5 KPI yang datanya belum tersedia, yaitu KPI no. 5, 9, 10, 11, dan 12. Pada KPI no. 5 dan 10 perusahaan dapat meminta data dari kantor pusat untuk pengumpulan data jumlah UMKM di Yogyakarta yang terdaftar dan membutuhkan pelatihan di UMKM Layak. Lalu, untuk KPI no. 9 perusahaan dapat mengumpulkan data surat perjanjian kerja sama dengan mitra pelatihan UMKM atau bukti *deal* kerja sama lainnya yang digunakan. Kemudian, untuk KPI no. 11 perusahaan dapat mengumpulkan data dari *website* atau aplikasi UMKM Layak dan laporan terkait pelaksanaan program pelatihan UMKM di tiap periode. Lalu, untuk KPI no. 12 perusahaan dapat mengumpulkan data dengan melakukan survei kepuasan pelanggan terhadap program pelatihan UMKM melalui *google form* untuk memudahkan pelanggan dalam pengisiannya.

Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal terdapat 1 KPI yang datanya belum tersedia, yaitu KPI no. 20. Untuk KPI tersebut perusahaan juga dapat mengumpulkan data dengan melakukan survei kepuasan pelanggan terhadap *website* dan aplikasi UMKM Layak melalui *google form* untuk memudahkan pelanggan dalam pengisiannya.

Kemudian, untuk KPI pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran keempatnya belum memiliki data yang dibutuhkan dalam perhitungan target KPI. Pada KPI no. 23 perusahaan dapat mengumpulkan data dengan menghitung jumlah pelatihan karyawan yang dapat terlaksana dalam setahun. Lalu, untuk KPI no. 24 perusahaan dapat mengumpulkan data dengan menghitung volume penjaminan dan jumlah karyawan yang ada. Kemudian, untuk KPI no. 25 perusahaan dapat mengumpulkan data dengan menghitung jumlah usulan karyawan yang ada dan jumlah usulan karyawan yang terpilih. Lalu, untuk KPI no. 26 perusahaan dapat mengumpulkan data dengan melakukan survei kepuasan kerja karyawan secara *offline* atau *online* sesuai kebutuhan.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis SWOT

5.1.1 Hasil Perhitungan *Score* Faktor SWOT

Tabel 4. 4 menunjukkan hasil perhitungan total *score Strength-Weakness* (S-W). Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa total *score* pada faktor IFAS adalah sebesar 2,427. Adapun nilai pada faktor kekuatan/*strength* (2,904) > faktor kelemahan/*weakness* (0,477) atau dapat disebutkan bahwa faktor kekuatan lebih dominan daripada faktor kelemahan yang ada pada program layanan UMKM Layak. Adapun faktor kekuatan dari program layanan UMKM Layak yang memiliki *score* tertinggi adalah adanya layanan penjaminan yang prima (0,858). Hal ini dikarenakan program layanan UMKM Layak memberikan fasilitas layanan *call center* 24 jam dan menyediakan layanan penjaminan secara *online*, sehingga konsumen dapat menggunakan layanan tersebut di mana saja melalui *gadget* yang dimiliki atau tidak harus datang langsung ke kantor di jam-jam tertentu. Selain itu, terdapat juga faktor kekuatan lainnya yang dimiliki program ini, yaitu *database* profil UMKM yang terdapat di UMKM Layak sangat banyak. Hal ini ditunjukkan dengan adanya 20.894 UMKM di seluruh Indonesia yang terdaftar pada UMKM Layak, sehingga hal tersebut dapat menjadi nilai unggul bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kerja sama dengan lembaga keuangan maupun mitra pelatihan UMKM yang dapat menguntungkan satu dengan yang lainnya. Selanjutnya, terdapat juga faktor penyaluran kredit tepat sasaran dan tepat guna. Hal ini dikarenakan program layanan UMKM Layak memiliki sistem penilaian UMKM yang digunakan untuk menyeleksi UMKM yang layak untuk menerima kredit/pembiayaan yang kemudian dikategorikan sebagai UMKM potensial dan pada program ini juga terdapat SLA (*Service Level Agreement*) penjaminan yang merupakan kontrak antara penyedia layanan dan konsumennya yang mendokumentasikan jenis layanan yang akan disediakan oleh penyedia dan mendefinisikan standar layanan yang harus dipenuhi oleh penyedia. Dengan begitu, pemberian kredit dapat tersalurkan kepada UMKM yang

memang layak menurut sistem penilaian Jamkrindo dan akan mendapatkan pembiayaan sesuai dengan kebutuhannya. Adapun faktor kekuatan terakhir yang dimiliki program ini, yaitu UMKM Layak memiliki fasilitas layanan yang banyak. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa fasilitas layanan yang diberikan oleh UMKM Layak seperti layanan akses keuangan UMKM untuk membantu UMKM dan Mitra mendapatkan kerja sama yang lebih terjamin, terdapat berbagai kegiatan pelatihan UMKM untuk pengembangan usaha, dan fasilitas layanan *call center* 24 jam.

Kemudian, faktor kelemahan pada program layanan UMKM Layak yang memiliki nilai terendah (0), yaitu proses penyaluran kredit terkadang macet. Hal ini dikarenakan belum terdapat sistem penyaluran kredit yang terhubung secara otomatis dari lembaga keuangan, sehingga mengakibatkan pihak Jamkrindo harus melakukan pengecekan berkala untuk memastikan apakah proses penyaluran kredit sudah diberikan atau belum. Selanjutnya, adapun faktor kelemahan lainnya adalah alur proses bisnis UMKM Layak masih terlalu kompleks. Hal ini dikarenakan belum dilakukan *research* & *development* lebih lanjut untuk menyederhanakan alur proses bisnis UMKM Layak agar lebih ringkas tanpa menghilangkan tahap-tahap yang penting. Lalu pada *software* aplikasi UMKM Layak masih belum cukup memadai dari segi layanan *function* pada bagian pengisian data identitas pelaku UMKM dan profil usaha, sehingga belum dapat menunjang kemudahgunaan aplikasi.

Hasil analisis kekuatan dan kelemahan tersebut dapat dijadikan sebagai acuan maupun referensi prioritas perbaikan maupun alternatif bisnis yang dapat dilakukan untuk dijadikan motivasi bagi perusahaan untuk selalu berusaha memberikan pelayanan yang optimal dan juga sebagai nilai unggul dari UMKM Layak untuk dapat bersaing dengan kompetitor lainnya dalam memperoleh calon konsumen atau pun meningkatkan jumlah konsumennya.

Kemudian, pada Tabel 4. 7 menunjukkan hasil perhitungan total *score Opportunity-Threat* (O-T). Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa total *score* pada faktor EFAS sebesar 3,4. Adapun nilai pada faktor peluang/*opportunity* (3,4) > faktor ancaman/*threat* (0) atau dapat dikatakan bahwa faktor peluang lebih dominan daripada faktor ancaman yang ada pada program layanan UMKM Layak. Adapun *score* tertinggi dari faktor peluang pada program layanan UMKM Layak adalah belum ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai oleh kompetitor lain (1,2). Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya *database* profil UMKM dari berbagai jenis UMKM

yang dimiliki UMKM Layak dan secara tidak langsung berpengaruh pada banyaknya jaringan UMKM yang dimiliki perusahaan dengan segmen pasar yang luas. Selain itu juga terdapat faktor peluang lain yang memiliki *score* yang sama, yaitu Jamkrindo dapat mengikuti perubahan teknologi saat ini. Hal ini ditunjukkan dengan adanya UMKM Layak sebagai platform digital yang dibuat untuk mengakomodasi kebutuhan modal usaha dan kebutuhan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan UMKM. Dalam pemasarannya, Jamkrindo sudah melakukan ekspansi pengenalan UMKM Layak menggunakan *social media* yang dimiliki perusahaan, *website*, dan *software* aplikasi UMKM Layak untuk mempermudah proses layanan kepada konsumen maupun calon konsumen di masa yang serba digital saat ini. Selain itu, terdapat faktor tidak ada perubahan dalam permintaan konsumen yang menuntut persyaratan baru dari UMKM Layak. Hal ini dikarenakan adanya kepercayaan dari konsumen dengan seluruh persyaratan yang diajukan oleh program layanan UMKM Layak. Selanjutnya, adapun faktor peluang terakhir adalah Jamkrindo sebagai BUMN mendapat dukungan dari lembaga pemerintah. Dengan begitu, untuk pelayanan dan permodalan yang diberikan oleh perusahaan dapat lebih maksimal, serta keamanannya terjamin karena dikelola dan diawasi oleh pemerintah. Hal itu dapat dijadikan peluang yang baik bagi perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan dari calon konsumen.

Kemudian, faktor ancaman yang dimiliki program layanan UMKM Layak hanya terdapat 1, yaitu kompetitor lebih cepat mencari calon konsumen. Hal ini dikarenakan saat ini UMKM Layak masih tergolong produk layanan baru dari Jamkrindo yang mulai diperkenalkan pada pertengahan bulan Maret 2019 dan merilis *software* aplikasi di *Play Store* dan *App Store* pada akhir bulan Januari 2021. Oleh karena itu, sampai saat ini perusahaan masih terus berupaya untuk melakukan ekspansi konsumen di berbagai jenis UMKM. Walaupun faktor ancaman ini tidak memiliki *score* yang besar, tetapi faktor ini harus tetap diperhatikan agar perusahaan tidak kalah saing dengan kompetitor. Peluang-peluang yang dimiliki UMKM Layak harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk dapat mengatasi ancaman tersebut. Beberapa peluang yang sudah disebutkan sebelumnya dapat digunakan perusahaan untuk memperluas pasar atau pun menguasai segmen pasar tertentu dengan melakukan pengembangan dan pemasaran produk secara berkala menggunakan fasilitas dan teknologi yang dimiliki dan dikuasai saat ini.

5.1.2 Diagram SWOT

Berdasarkan diagram SWOT yang ditunjukkan pada Gambar 4. 3 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *score* faktor IFAS atau hasil selisih nilai *Strength-Weakness* (S-W) sebesar 2,427 diletakkan pada sumbu x (horizontal) dan hasil perhitungan *score* faktor EFAS atau hasil selisih nilai *Opportunity-Threat* (O-T) sebesar 3,4 diletakkan pada sumbu y (vertikal). Berdasarkan gambar diagram di atas, dapat diketahui bahwa titik bertemunya nilai IFAS dan EFAS terletak pada kuadran 1. Kuadran 1 memiliki posisi yang paling kuat karena perusahaan berada pada daerah yang memiliki "kekuatan" dan "berpeluang" (Rangkuti 2017). Strategi yang dapat diterapkan perusahaan pada kuadran ini, yaitu kebijakan pertumbuhan yang agresif atau dapat disebut juga dengan strategi "agresif".

Agresif berarti perusahaan dalam kondisi prima, sehingga sangat memungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih kemajuan dengan maksimal. Strategi ini menghubungkan elemen *Strength* (S) dan *Opportunity* (O) yang berarti perusahaan harus memanfaatkan kekuatan yang dimiliki semaksimal mungkin untuk mengambil peluang besar yang ada. Dengan adanya layanan penjaminan yang prima, *database* UMKM yang banyak, penyaluran kredit yang tepat sasaran, dan banyaknya fasilitas yang dimiliki UMKM Layak, perusahaan memiliki peluang yang besar untuk dapat meningkatkan pendapatan dan jumlah pelanggan, bahkan menguasai satu atau lebih segmen pasar dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan aktivitas pemasaran, dan terus melakukan inovasi untuk mengembangkan produk.

5.1.3 Alternatif Strategi dari Matriks SWOT

Setelah melakukan perhitungan *score* faktor IFAS & EFAS dan membuat diagram SWOT, selanjutnya dibuatlah tabel matriks atau dapat disebut juga sebagai tabel informasi SWOT yang dapat dilihat pada Tabel 4. 8. Berdasarkan hasil analisis SWOT, didapatkan 15 alternatif strategi dari kombinasi faktor internal dan eksternal yang ada. Tujuan perumusan alternatif strategi SWOT adalah untuk meningkatkan keuntungan yang dapat diterima perusahaan dan mengatasi permasalahan dari faktor internal dan eksternal yang ada pada UMKM Layak.

Berdasarkan Tabel 4. 9 dapat dilihat bahwa terdapat 5 alternatif strategi pada faktor *Strength-Opportunity*. Pada alternatif strategi S-O pertama, yaitu meningkatkan

jumlah UMKM yang bergabung dalam UMKM Layak merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S1, S2, S3, S4-O1, O2, O4. Hal ini dikarenakan dengan layanan penjaminan yang aman atau terjamin dan banyaknya UMKM yang sudah menggunakan layanan UMKM Layak secara tidak langsung dapat memudahkan perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan dari calon konsumen dan memperluas cakupan calon konsumen dari berbagai jenis UMKM melalui cara promosi dari "mulut ke mulut". Kemudian pada alternatif strategi S-O kedua, yaitu menyalurkan lembaga keuangan dengan UMKM sebanyak-banyaknya merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S2, S3, S4-O1. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya *database* profil UMKM dan fasilitas layanan yang dimiliki UMKM Layak, penyaluran kredit yang tepat sasaran, dan adanya dukungan dari lembaga pemerintah, perusahaan dapat menghubungkan lebih banyak lagi UMKM dengan mitra-mitra lembaga keuangan sebagai pemberi pinjaman modal usaha melalui UMKM Layak untuk mendapatkan kerja sama yang lebih terjamin. Kemudian pada alternatif strategi S-O ketiga, yaitu meningkatkan kerja sama strategis dengan berbagai pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM merupakan alternatif strategi untuk S2, S4-O1, O2. Hal ini menunjukkan bahwa dengan banyaknya *database* profil UMKM dan fasilitas layanan yang dimiliki UMKM Layak, serta adanya dukungan dari lembaga pemerintah dan belum ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai kompetitor, perusahaan dapat meningkatkan kerja sama yang sudah dilakukan maupun yang belum dilakukan dengan pihak perbankan sesuai dengan visi & misi yang ingin dicapai. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan kerja sama dengan berbagai jenis mitra pelatihan UMKM untuk program pelatihannya, contohnya mitra pelatihan UMKM di pelatihan kategori produksi untuk produk *F&B*, produk kerajinan tangan, dan sebagainya dikarenakan belum ada jenis UMKM tertentu yang sudah dikuasai kompetitor lain, sehingga peluang tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan. Kemudian pada alternatif strategi S-O keempat, yaitu mengoptimalkan target jumlah pendapatan yang dapat diterima perusahaan merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S2, S3-O1, O2, O4. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tersalurnya kredit yang tepat sasaran pada banyak UMKM yang ada di UMKM Layak, adanya dukungan dari lembaga pemerintah, belum ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai kompetitor, dan tidak ada perubahan permintaan konsumen terkait persyaratan baru pada UMKM Layak, perusahaan dapat meningkatkan jumlah pendapatan yang masuk salah satunya dari layanan penjaminan kredit yang diberikan

yaitu pendapatan imbal jasa penjaminan dan peningkatan penerimaan subrogasi. Selain itu, perusahaan juga tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan evaluasi terkait perubahan persyaratan pada UMKM Layak dan dapat mengoptimalkan promosi dan pelayanan yang diberikan, sehingga dapat meningkatkan jumlah konsumennya di berbagai jenis UMKM yang secara tidak langsung dapat meningkatkan jumlah pendapatan yang masuk dari pendapatan iklan dan pendapatan administrasi. Kemudian pada alternatif strategi S-O kelima, yaitu meningkatkan jumlah program pelatihan UMKM di berbagai kategori secara *online* dan *offline* jika memungkinkan merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S2, S4-O1, O2, O3, O4. Hal ini dikarenakan sampai saat ini pelatihan yang sudah sering terlaksana baru kategori kewirausahaan saja, sehingga dengan banyaknya *database* profil UMKM dan fasilitas layanan yang dimiliki UMKM Layak, adanya dukungan dari lembaga pemerintah, belum ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai kompetitor, mampu mengikuti perubahan teknologi saat ini, dan tidak ada perubahan permintaan konsumen terkait persyaratan baru pada UMKM Layak, sebaiknya perusahaan meningkatkan jumlah program pelatihan UMKM di berbagai kategori yang ada secara *online* maupun *offline* untuk mengoptimalkan layanan pelatihan yang diberikan agar dapat meraih berbagai segmen pasar atau jenis UMKM yang ada.

Selanjutnya, pada alternatif strategi S-T pertama, yaitu mengadakan acara sosialisasi pengenalan produk ke desa wisata dengan mengikuti protokol kesehatan yang berlaku saat ini merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S1, S2, S3-T1. Hal ini terutama diperuntukkan bagi para pelaku UMKM di luar sana yang tidak memiliki akses internet, sehingga kemungkinan besar belum tahu adanya program layanan UMKM Layak ini dapat menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengatasi ancaman yang ada. Kemudian pada alternatif strategi S-T kedua, yaitu mengadakan acara webinar gratis mengenai UMKM Layak melalui *Zoom Meeting* atau *Google Meet* merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S2, S4-T1. Hal ini menunjukkan bahwa dengan banyaknya UMKM yang sudah menggunakan layanan UMKM Layak secara tidak langsung dapat memperluas cakupan calon konsumen melalui cara promosi dari "mulut ke mulut", sehingga akan lebih mudah untuk mendapatkan *audience* untuk acara sosialisasi UMKM Layak. Namun, dikarenakan keterbatasan acara sosialisasi secara tatap muka yang dapat dilakukan pada masa pandemi saat ini dengan jumlah *audience* yang banyak, sehingga akan lebih baik

jika acara sosialisasi UMKM Layak untuk target jumlah *audience* yang banyak dapat dilakukan secara *online*. Kemudian pada alternatif strategi S-T ketiga, yaitu memanfaatkan berbagai media sosial yang dimiliki perusahaan untuk melakukan promosi secara rutin merupakan alternatif strategi yang diberikan untuk S4-T1. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya fasilitas layanan yang dimiliki UMKM Layak, aktivitas promosi yang sudah cukup rutin dilakukan melalui media sosial baru di Instagram saja, sedangkan pada media sosial lainnya seperti Facebook, Twitter, dan Youtube masih jarang dilakukan promosi terkait UMKM Layak. Oleh karena itu, alternatif strategi S-T ketiga tersebut dapat menjadi salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengatasi ancaman kompetitor lebih cepat dalam mencari calon konsumen.

Selanjutnya, pada alternatif strategi W-O pertama, yaitu memberikan berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan terutama di bidang teknologi merupakan alternatif strategi untuk W1, W2-O1, O3. Hal ini dikarenakan dengan adanya alur proses bisnis yang masih kompleks dan *software* aplikasi UMKM Layak yang belum cukup memadai menunjukkan bahwa karyawan masih membutuhkan pelatihan untuk dapat meningkatkan *skill* dan pengetahuannya. Oleh karena itu, dengan memanfaatkan adanya dukungan dari lembaga pemerintah dan mampu mengikuti perubahan teknologi saat ini, sebaiknya perusahaan memberikan berbagai jenis pelatihan untuk karyawan terutama pelatihan di bidang teknologi, sehingga hal tersebut dapat mengatasi kelemahan yang ada. Kemudian pada alternatif strategi W-O kedua, yaitu meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan merupakan alternatif strategi untuk W1, W3-O1, O3, O4. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki, perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan evaluasi terkait perubahan persyaratan pada UMKM Layak dan adanya dukungan dari lembaga pemerintah serta perusahaan mampu mengikuti perubahan teknologi saat ini dapat digunakan untuk menyediakan sarana atau fasilitas kerja yang dapat menunjang kepuasan kerja karyawan yang diharapkan dapat berpengaruh pada meningkatnya produktivitas dan kreativitas karyawan. Kemudian pada alternatif strategi W-O ketiga, yaitu meningkatkan sistem *customer relationship management* untuk menjaga loyalitas pelanggan atau pun menambah pelanggan baru merupakan alternatif strategi untuk W1, W3-O2, O3, O4. Hal ini menunjukkan bahwa dengan belum adanya segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai kompetitor, perusahaan mampu mengikuti perubahan teknologi saat ini, dan tidak ada perubahan

permintaan konsumen terkait persyaratan baru pada UMKM Layak dapat dimanfaatkan untuk memperluas cakupan calon pelanggan dan menjaga loyalitas pelanggannya dengan meningkatkan sistem *customer relationship management* yang sudah ada seperti layanan *call center* 24 jam untuk mengatasi kelemahan yang ada. Kemudian pada alternatif strategi W-O keempat, yaitu melakukan pengawasan pada proses bisnis yang dilakukan mulai dari proses *input* data UMKM sampai penerbitan sertifikat penjaminan agar tidak terjadi kesalahan yang fatal merupakan alternatif strategi untuk W1, W3-O1, O4. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki, perusahaan dapat mengoptimalkan pengawasan yang dilakukan pada proses bisnis UMKM Layak seperti melalui pelaksanaan audit internal, menghitung *time accuracy in claim process*, dan persentase tingkat *coverage* SOP yang sudah diterapkan. Dengan begitu diharapkan dapat mengetahui bagian proses bisnis UMKM Layak yang dapat disederhanakan dan mengurangi kemungkinan terjadinya penyaluran kredit yang macet. Kemudian pada alternatif strategi W-O kelima, yaitu menyempurnakan aplikasi UMKM Layak agar konsumen dapat lebih mudah dalam penggunaannya merupakan alternatif strategi untuk W2-O1, O3, O4. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki, perusahaan dapat mengembangkan fitur pada aplikasi UMKM Layak yang memudahkan konsumen dalam pengisian identitas diri dan profil usaha.

Selanjutnya, pada alternatif strategi W-T pertama, yaitu melakukan inovasi proses untuk menyederhanakan proses bisnis yang sudah ada tanpa mengabaikan SOP yang berlaku merupakan alternatif strategi untuk W1, W3-T1. Hal ini dikarenakan untuk dapat mengatasi ancaman kompetitor lebih cepat dalam mencari calon konsumen, perusahaan harus berupaya untuk meminimalisir kelemahan yang ada dengan membuat inovasi proses untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyaluran kredit yang macet dan menyederhanakan proses bisnis UMKM Layak seperti proses *input* profil UMKM agar dapat meningkatkan kemungkinan bertambahnya konsumen yang bergabung dalam UMKM Layak. Kemudian pada alternatif strategi W-T kedua, yaitu melakukan inovasi produk agar dapat menarik calon konsumen di berbagai segmen pasar merupakan alternatif strategi untuk W2-T1. Hal ini dikarenakan untuk dapat mengatasi ancaman kompetitor lebih cepat dalam mencari calon konsumen, perusahaan harus berupaya untuk meminimalisir kelemahan yang ada dengan membuat inovasi produk pada aplikasi UMKM Layak seperti menyediakan fitur untuk mengakses video

dan modul materi pelatihan UMKM, sehingga para pelaku UMKM yang sudah terdaftar dalam UMKM Layak yang berhalangan hadir dalam pelatihan melalui *Zoom Meeting* tetap dapat mengakses layanan pelatihan UMKM yang ada. Dengan begitu, perusahaan dapat mengoptimalkan layanan pelatihan UMKM yang diberikan dan diharapkan dapat menjadi nilai unggul yang dimiliki UMKM Layak dalam melakukan promosi untuk memperluas cakupan calon konsumen.

5.2 Analisis Perumusan Sasaran Strategis Sesuai Perspektif *Balanced Scorecard*

5.2.1 Perspektif Finansial

Berdasarkan hasil dari perumusan alternatif strategi SWOT sebelumnya, didapatkan 11 sasaran strategis yang merupakan terjemahan dari 15 alternatif strategi SWOT ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Berdasarkan Tabel 4. 10 di atas, dapat dilihat bahwa pada perspektif finansial terdapat 1 sasaran strategis, yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan. Sasaran strategis tersebut didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 1, 2, 4, dan 8. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan jumlah UMKM yang bergabung dalam UMKM Layak dan tersalurkannya lembaga keuangan dengan banyak UMKM dapat meningkatkan pendapatan yang diterima perusahaan melalui pendapatan administrasi, pendapatan imbal jasa penjaminan, dan peningkatan penerimaan subrogasi. Selain itu, dengan memanfaatkan berbagai media sosial yang dimiliki perusahaan untuk melakukan promosi secara rutin, perusahaan dapat menerima pendapatan dari hasil program pemasaran yang telah dilakukan seperti pendapatan iklan. Kemudian dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki, perusahaan dapat mengoptimalkan target-target dari jumlah pendapatan yang dapat diterima perusahaan. Oleh karena itu, keempat alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis pada perspektif finansial.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan Tabel 4. 10 di atas, dapat dilihat bahwa pada perspektif pelanggan terdapat 4 sasaran strategis, yaitu meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM, meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori, dan meningkatkan sistem *customer relationship management*. Pada sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelanggan" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 1, 2, dan 11. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan

jumlah UMKM yang bergabung dalam UMKM Layak dan tersalurkannya lembaga keuangan dengan banyak UMKM tentu saja secara langsung berpengaruh pada peningkatan jumlah pelanggan atau jumlah pelaku UMKM yang bergabung dalam program layanan UMKM Layak. Selain itu, dengan meningkatkan sistem *customer relationship management* yang ada, perusahaan juga dapat meningkatkan jumlah pelanggan untuk UMKM Layak dengan menjaga loyalitas pelanggan atau pun menambah pelanggan baru. Oleh karena itu, ketiga alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan.

Selanjutnya, pada sasaran strategis "meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 2 dan 3. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan kerja sama strategis dengan berbagai pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM dan tersalurkannya lembaga keuangan dengan banyak UMKM tentu saja berpengaruh pada peningkatan kerja sama yang telah dilakukan perusahaan dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM. Oleh karena itu, kedua alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan.

Selanjutnya, pada sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 3 dan 5. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan kerja sama strategis dengan berbagai pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM dan meningkatkan jumlah program pelatihan UMKM di berbagai kategori secara *online* dan *offline* tentu berpengaruh pada peningkatan jumlah pelatihan UMKM yang ada di UMKM Layak untuk berbagai kategori. Oleh karena itu, kedua alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan.

Selanjutnya, pada sasaran strategis "meningkatkan sistem *customer relationship management*" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 11. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan sistem *customer relationship management* untuk menjaga loyalitas pelanggan atau pun menambah pelanggan baru tentu saja secara langsung berpengaruh pada peningkatan sistem *customer relationship management* yang dilakukan perusahaan. Oleh karena itu, satu alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan.

5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan Tabel 4. 10 di atas, dapat dilihat bahwa pada perspektif proses bisnis internal terdapat 4 sasaran strategis, yaitu meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak, mengembangkan aplikasi UMKM Layak, meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala, dan melakukan inovasi proses dan produk. Pada sasaran strategis "meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 12. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan sistem pengawasan pada proses bisnis yang dilakukan mulai dari proses *input* data UMKM sampai penerbitan sertifikat penjaminan tentu saja secara langsung berpengaruh pada peningkatan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak. Oleh karena itu, satu alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif proses bisnis internal.

Selanjutnya pada sasaran strategis "mengembangkan aplikasi UMKM Layak" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 9, 13, dan 15. Hal ini dikarenakan dengan perusahaan memberikan berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan terutama di bidang teknologi dapat berpengaruh pada inovasi produk yang dapat dilakukan oleh karyawan untuk menyempurnakan aplikasi UMKM Layak agar konsumen dapat lebih mudah dalam penggunaannya nanti. Oleh karena itu, ketiga alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif proses bisnis internal.

Selanjutnya pada sasaran strategis "meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 6, 7, dan 8. Hal ini dikarenakan dengan mengadakan berbagai acara sosialisasi pengenalan UMKM Layak secara *offline* maupun *online* dan memanfaatkan berbagai media sosial yang dimiliki perusahaan untuk melakukan promosi secara rutin tentu saja secara langsung berpengaruh pada peningkatan program pemasaran yang dilakukan perusahaan untuk UMKM Layak. Oleh karena itu, ketiga alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif proses bisnis internal.

Selanjutnya pada sasaran strategis "melakukan inovasi proses dan produk" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 9, 14, dan 15. Hal ini dikarenakan dengan perusahaan memberikan berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan terutama di bidang teknologi, melakukan inovasi proses untuk

menyederhanakan proses bisnis, dan melakukan inovasi produk agar dapat menarik calon konsumen di berbagai segmen pasar dapat berpengaruh pada inovasi proses dan produk yang dapat dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, ketiga alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif proses bisnis internal.

5.2.4 Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Berdasarkan Tabel 4. 10 di atas, dapat dilihat bahwa pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran terdapat 2 sasaran strategis, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan. Pada sasaran strategis "meningkatkan kualitas sumber daya manusia" didapatkan dari alternatif strategi SWOT no. 9. Hal ini dikarenakan dengan perusahaan memberikan berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini karyawan pada bagian bisnis di perusahaan. Oleh karena itu, satu alternatif strategi tersebut dapat diterjemahkan menjadi 1 sasaran strategis yang ada pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran. Selanjutnya pada sasaran strategis "meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan" diambil langsung dari alternatif strategi SWOT no. 10.

5.3 Analisis Penentuan Indikator Kinerja

Berdasarkan hasil perumusan sasaran strategis di atas, dilakukan penentuan indikator kinerja atau *Key Performance Indicator* (KPI) dan jenis satuan ukurnya yang dapat digunakan untuk mengukur pencapaian dari masing-masing sasaran strategis yang ada. Pada Tabel 4. 24 di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 26 KPI yang terbentuk untuk mengukur pencapaian dari 11 sasaran strategis (SS) berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* pada program layanan UMKM Layak.

5.3.1 Perspektif Finansial

Pada perspektif finansial, KPI no. 1-4 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS1, yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan. Hal ini dikarenakan keempat indikator keuangan tersebut secara garis besar merupakan jenis pendapatan yang dapat diterima perusahaan dari kegiatan usaha yang dilakukan pada program layanan UMKM Layak seperti pendapatan imbal jasa penjaminan yang diperoleh dari

sejumlah uang yang diterima oleh penjamin atau perusahaan dari terjamin atau pelaku usaha dalam rangka kegiatan penjaminan, peningkatan penerimaan subrogasi yang diperoleh dari pembayaran yang dilakukan oleh pihak ketiga kepada kreditur baik secara langsung maupun tidak langsung melalui debitur yang meminjam uang dari pihak ketiga, pendapatan administrasi yang diperoleh dari proses administrasi pendaftaran *member* UMKM Layak, dan pendapatan iklan yang diperoleh dari iklan yang dibuat oleh pelaku usaha untuk mempromosikan produknya di *website* UMKM Layak. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa keempat indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS1.

5.3.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, KPI no. 5-7 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS2, yaitu meningkatkan jumlah pelanggan. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui berapa banyak jumlah UMKM di Yogyakarta yang sudah terdaftar di UMKM Layak, perusahaan dapat mengetahui apakah mereka sudah berhasil untuk meningkatkan jumlah pelanggannya pada tiap periode atau belum. Selain itu, persentase peningkatan *market share* dan persentase tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan penjaminan kredit yang diberikan, secara tidak langsung berpengaruh pada peningkatan jumlah pelanggan pada UMKM Layak. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa ketiga indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS2.

Lalu, KPI no. 8 dan 9 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS3, yaitu meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui berapa jumlah kerja sama yang sudah dilakukan dengan pihak perbankan maupun mitra pelatihan UMKM pada tiap periode, perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak peningkatan kerja sama yang telah dilakukan. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa kedua indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS3.

Kemudian, KPI no. 10-12 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS4, yaitu meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori. Hal ini dikarenakan ketiga indikator tersebut dinilai saling berhubungan dan dibutuhkan untuk melakukan peningkatan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori yang ada, sehingga perusahaan menyetujui bahwa ketiga indikator tersebut tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS4.

Lalu, KPI no. 13 dan 14 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS5, yaitu meningkatkan sistem *customer relationship management*. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui seberapa efektif layanan *call center* yang telah diberikan dan berapa banyak persentase jumlah keluhan pelanggan yang diterima pada tiap periode, perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak peningkatan sistem *customer relationship management* yang telah dilakukan. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa kedua indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS5.

5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, KPI no. 15-17 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS6, yaitu meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui persentase ketepatan waktu dalam proses klaim yang dilakukan, jumlah audit internal yang ditemukan, dan berapa persen tingkat *coverage* SOP pada proses bisnis yang ada, perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak peningkatan pada sistem manajemen mutu untuk pelayanan UMKM Layak yang telah dilakukan di tiap periode. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa ketiga indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS6.

Lalu, KPI no. 18-20 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS7, yaitu mengembangkan aplikasi UMKM Layak. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui berapa banyak jumlah *visitor website*, jumlah *download* aplikasi UMKM Layak, dan persentase tingkat kepuasan pelanggan terhadap *website* dan aplikasi UMKM Layak di tiap periode, perusahaan dapat mengetahui apakah pengembangan aplikasi atau platform digital yang dilakukan sudah berhasil atau belum. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa ketiga indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS7.

Kemudian, KPI no. 21 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS8, yaitu meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala. Hal ini dikarenakan indikator tersebut dapat langsung menunjukkan ada atau tidaknya peningkatan pada program pemasaran yang dilakukan di tiap periode. Lalu, KPI no. 22 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS9, yaitu melakukan inovasi proses dan produk. Hal ini dikarenakan indikator tersebut dinilai dapat langsung

menunjukkan apakah perusahaan berhasil melakukan inovasi proses dan produk pada program layanan UMKM Layak di tiap periodenya atau belum. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa KPI no. 21 dan 22 masing-masing secara berurutan sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS8 dan SS9.

5.3.4 Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran, KPI no. 23 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS10, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan dengan memberikan berbagai pelatihan untuk karyawan yang dapat diukur dari berapa banyak jumlah pelatihan karyawan yang dapat terlaksana di tiap periode, perusahaan dapat melihat seberapa jauh peningkatan pada kualitas sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu, perusahaan menyetujui bahwa indikator tersebut sudah tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS10. Kemudian, KPI no. 24-26 merupakan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian dari SS11, yaitu meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan ketiga indikator tersebut dinilai saling berhubungan dan dibutuhkan untuk melakukan peningkatan sistem pengelolaan kinerja karyawan, sehingga perusahaan menyetujui bahwa ketiga indikator tersebut tepat digunakan untuk mengukur pencapaian dari SS11.

5.4 Analisis Penentuan Bobot dengan AHP

5.3.1 Analisis Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

Penentuan bobot pada level satu merupakan perbandingan berpasangan antara satu perspektif *Balanced Scorecard* dengan perspektif *Balanced Scorecard* lainnya. Pada level 1 perspektif *Balanced Scorecard* yang dibandingkan, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada Tabel 4. 12 menunjukkan bahwa dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang ada, perspektif pelanggan merupakan prioritas utama bagi perusahaan untuk program layanan UMKM Layak karena perspektif tersebut memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, yaitu sebesar 0,48. Hal tersebut sejalan dengan visi perusahaan, yaitu menjadi pilihan utama pelaku usaha dalam layanan penjaminan untuk mendukung pertumbuhan dan pemerataan perekonomian nasional. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa

perusahaan ingin mengutamakan aspek pelanggan dengan selalu berusaha memberikan pelayanan yang optimal agar dapat menjadi pilihan utama para pelaku UMKM dalam layanan penjaminan kredit. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan bertujuan untuk menambah jumlah pelanggan dan menjaga loyalitas pelanggannya sesuai dengan sasaran strategis pada perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM, meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori, dan meningkatkan sistem *customer relationship management*.

5.3.2 Analisis Penentuan Bobot Sasaran Strategis

Penentuan bobot pada level dua merupakan perbandingan berpasangan antara sasaran strategis yang ada pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Pada perspektif pelanggan terdapat 4 sasaran strategis yang dibandingkan, yaitu meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM, meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori, dan meningkatkan sistem *customer relationship management*. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada Tabel 4. 13 menunjukkan bahwa sasaran strategis "meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM" memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan sasaran strategis lainnya yang ada pada perspektif pelanggan, yaitu sebesar 0,43. Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal juga terdapat 4 sasaran strategis yang dibandingkan, yaitu meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak, mengembangkan aplikasi UMKM Layak, meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala, dan melakukan inovasi proses dan produk. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada Tabel 4. 14 menunjukkan bahwa sasaran strategis "melakukan inovasi proses dan produk" memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan sasaran strategis lainnya yang ada pada perspektif tersebut, yaitu sebesar 0,49. Selanjutnya, pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran terdapat 2 sasaran strategis yang dibandingkan, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada Tabel 4. 15 menunjukkan bahwa sasaran strategis "meningkatkan kualitas sumber daya manusia" memiliki nilai bobot lebih tinggi dibandingkan sasaran strategis lainnya, yaitu sebesar 0,83. Sementara, pada perspektif finansial hanya terdapat 1

sasaran strategis, yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan, sehingga nilai bobotnya adalah 1 karena tidak dilakukan perbandingan berpasangan dengan sasaran strategis lain yang ada pada perspektif tersebut.

Berdasarkan hasil pembobotan di atas, dapat diketahui bahwa sasaran strategis "meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM" pada perspektif pelanggan, sasaran strategis "melakukan inovasi proses dan produk" pada perspektif proses bisnis internal, sasaran strategis "meningkatkan kualitas sumber daya manusia" pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran, dan sasaran strategis "meningkatkan pendapatan perusahaan" pada perspektif finansial merupakan sasaran strategis yang menjadi prioritas utama bagi perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan misi perusahaan, yaitu meningkatkan aksesibilitas finansial UMKMK melalui penyediaan penjaminan yang inovatif, kompetitif dengan pelayanan profesional, efektif, dan efisien secara berkelanjutan. Berdasarkan misi perusahaan tersebut, dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan aksesibilitas finansial UMKMK dapat dilakukan dengan meningkatkan kerja sama dengan berbagai pihak perbankan agar dapat mempermudah para pelaku UMKM untuk mengakses layanan pembiayaan atau bertemu dengan lembaga keuangan sebagai pemberi pinjaman modal usaha melalui *website* atau pun aplikasi UMKM Layak. Selain itu, untuk mewujudkan misi perusahaan tersebut juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau dalam hal ini adalah karyawan pada bagian bisnis agar dapat melakukan inovasi proses dan produk pada program layanan UMKM Layak secara berkala, sehingga perusahaan dapat menyediakan layanan penjaminan yang inovatif, kompetitif, efektif, dan efisien secara berkelanjutan. Dengan melakukan upaya-upaya tersebut, secara tidak langsung perusahaan dapat memperoleh pemasukan secara finansial atau peningkatan jumlah pendapatan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dalam mewujudkan misi yang ada, perusahaan tentu bertujuan untuk meningkatkan jumlah pendapatannya.

5.3.3 Analisis Penentuan Bobot Indikator Kinerja atau KPI

Penentuan bobot pada level tiga merupakan perbandingan berpasangan antara indikator kinerja atau KPI pada masing-masing sasaran strategis pada perspektif *Balanced Scorecard*. Pada perspektif finansial untuk sasaran strategis "meningkatkan pendapatan perusahaan" terdapat 4 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 16. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut

menunjukkan bahwa indikator pendapatan iklan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,48.

Selanjutnya, pada perspektif pelanggan untuk sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelanggan" terdapat 3 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 17. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator jumlah UMKM terdaftar per bulan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,71. Lalu, untuk sasaran strategis "meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM" terdapat 2 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 18. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator jumlah kerja sama dengan perbankan per tahun memiliki nilai bobot lebih tinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,87. Lalu, untuk sasaran strategis "meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori" terdapat 3 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 19. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator jumlah pelatihan UMKM di tiap kategori per tahun memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,71. Kemudian, untuk sasaran strategis "meningkatkan sistem *customer relationship management*" terdapat 2 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 20. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator tingkat efektivitas layanan *call center* memiliki nilai bobot lebih tinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,83. Berdasarkan KPI yang memiliki nilai bobot tertinggi pada masing-masing sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan, dapat dilihat bahwa indikator jumlah kerja sama dengan perbankan per tahun memiliki nilai bobot paling besar dibandingkan KPI dengan nilai bobot tertinggi lainnya.

Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal untuk sasaran strategis "meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak" terdapat 3 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 21. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator tingkat *coverage* SOP pada proses bisnis memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,55. Lalu, untuk sasaran strategis "mengembangkan aplikasi UMKM Layak" terdapat 3 KPI yang dibandingkan sesuai

dengan yang tercantum pada Tabel 4. 22. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator tingkat kepuasan pelanggan terhadap *website* dan aplikasi memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,56. Lalu, untuk sasaran strategis "meningkatkan program pemasaran yang efektif & efisien secara berkala" dan "melakukan inovasi proses dan produk" keduanya masing-masing hanya memiliki 1 KPI, secara berurutan yaitu jumlah program pemasaran per bulan dan jumlah integrasi volume & IJP *cash basis end of day* dan penambahan produk baru. Jadi, nilai bobot untuk kedua KPI tersebut adalah 1 karena tidak dilakukan perbandingan berpasangan dengan KPI lain yang ada pada masing-masing sasaran strategis tersebut. Berdasarkan KPI yang memiliki nilai bobot tertinggi pada masing-masing sasaran strategis yang ada pada perspektif proses bisnis internal, dapat dilihat bahwa indikator jumlah program pemasaran per bulan dan jumlah integrasi volume & IJP *cash basis end of day* dan penambahan produk baru memiliki nilai bobot paling besar dibandingkan KPI dengan nilai bobot tertinggi lainnya.

Selanjutnya, pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran untuk sasaran strategis "meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan" terdapat 3 KPI yang dibandingkan sesuai dengan yang tercantum pada Tabel 4. 23. Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang terdapat pada tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator tingkat produktivitas karyawan memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan indikator kinerja lainnya, yaitu sebesar 0,72. Sementara, untuk sasaran strategis "meningkatkan kualitas sumber daya manusia" hanya terdapat 1 KPI, yaitu jumlah pelatihan karyawan per tahun sehingga nilai bobotnya adalah 1 karena tidak dilakukan perbandingan berpasangan dengan KPI lain yang ada pada sasaran strategis tersebut.

Berdasarkan hasil pembobotan KPI pada masing-masing sasaran strategis pada perspektif *Balanced Scorecard* di atas, dapat diketahui bahwa KPI pendapatan iklan pada perspektif finansial, KPI jumlah kerja sama dengan perbankan per tahun pada perspektif pelanggan, KPI jumlah program pemasaran per bulan dan jumlah integrasi volume & IJP *cash basis end of day* dan penambahan produk baru pada perspektif proses bisnis internal, dan KPI jumlah pelatihan karyawan per tahun pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran merupakan KPI yang menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk program layanan UMKM Layak. Hal tersebut sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan meningkatkan jumlah pelatihan karyawan dapat berpengaruh pada peningkatan *skill* dan pengetahuan karyawan dalam melakukan inovasi proses dan produk yang dapat diukur melalui indikator jumlah integrasi volume & IJP *cash basis end of day* dan penambahan produk baru. Kemudian untuk dapat memasarkan UMKM Layak secara rutin dibutuhkan adanya program pemasaran secara *online* maupun *offline* yang sudah terjadwal, sehingga dapat meningkatkan jumlah konsumen yang bergabung dalam UMKM Layak yang secara tidak langsung berhubungan dengan visi perusahaan, yaitu menjadi pilihan utama pelaku usaha dalam layanan penjaminan untuk mendukung pertumbuhan dan pemerataan perekonomian nasional. Dengan adanya program pemasaran yang dilakukan secara rutin akan berdampak pada meningkatnya pendapatan yang masuk dari iklan atau pemasaran yang telah dilakukan. Kemudian dengan meningkatkan jumlah kerja sama dengan perbankan dapat mempermudah para pelaku UMKM untuk mengakses layanan pembiayaan atau bertemu dengan lembaga keuangan sebagai pemberi pinjaman modal usaha melalui *website* atau pun aplikasi UMKM Layak yang secara tidak langsung berhubungan dengan misi perusahaan, yaitu meningkatkan aksesibilitas finansial UMKMK melalui penyediaan penjaminan yang inovatif, kompetitif dengan pelayanan profesional, efektif, dan efisien secara berkelanjutan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis SWOT pada program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta, didapatkan hasil perhitungan *score* faktor IFAS atau nilai *Strength-Weakness* (S-W) sebesar 2,427 dan hasil perhitungan *score* faktor EFAS atau nilai *Opportunity-Threat* (O-T) sebesar 3,4 diletakkan pada diagram SWOT menunjukkan bahwa titik bertemunya nilai IFAS dan EFAS terletak pada kuadran 1 yang berarti perusahaan dengan program layanan UMKM Layak memiliki posisi yang paling kuat karena perusahaan berada pada daerah yang memiliki "kekuatan" dan "berpeluang". Strategi yang dapat diterapkan perusahaan, yaitu kebijakan pertumbuhan yang agresif atau dapat disebut juga dengan strategi "agresif". Kemudian, dari penyusunan matriks SWOT didapatkan 15 alternatif strategi dari kombinasi faktor internal dan eksternal untuk meningkatkan keuntungan yang dapat diterima perusahaan dan mengatasi permasalahan dari faktor internal dan eksternal yang ada pada UMKM Layak.
2. Berdasarkan hasil identifikasi sasaran strategis didapatkan 11 sasaran strategis berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* untuk program layanan UMKM Layak di PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta. Sasaran strategis pada perspektif finansial, yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan. Lalu, sasaran strategis pada perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kerja sama dengan pihak perbankan dan mitra pelatihan UMKM, meningkatkan jumlah pelatihan UMKM di berbagai kategori, dan meningkatkan sistem *customer relationship management*. Selanjutnya, sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, yaitu meningkatkan sistem manajemen mutu pada pelayanan UMKM Layak, mengembangkan aplikasi UMKM Layak, meningkatkan program

pemasaran yang efektif & efisien secara berkala, dan melakukan inovasi proses dan produk. Kemudian, sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran, yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan sistem pengelolaan kinerja karyawan.

3. Berdasarkan hasil identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard* didapatkan 26 KPI yang terbentuk untuk mengukur kinerja pada program layanan UMKM Layak. KPI pada perspektif finansial terdiri dari Pendapatan Imbal Jasa Penjaminan, Peningkatan Penerimaan Subrogasi, Pendapatan Administrasi, dan Pendapatan Iklan. Lalu, KPI pada perspektif pelanggan terdiri dari Jumlah UMKM Terdaftar, Persentase Peningkatan *Market Share*, Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan Penjaminan Kredit, Jumlah Kerja Sama dengan Pihak Perbankan, Jumlah Kerja Sama dengan Mitra Pelatihan UMKM, Jumlah UMKM Membutuhkan Pelatihan, Jumlah Pelatihan UMKM di Tiap Kategori, Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Program Pelatihan UMKM, Tingkat Efektivitas Layanan *Call Center*, dan Jumlah Keluhan Pelanggan. Lalu, KPI pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari *Time Accuracy in Claim Process*, Jumlah Temuan Audit Internal, Tingkat *Coverage* SOP pada Proses Bisnis, Jumlah *Visitor Website*, Jumlah *Download* Aplikasi di *App Store* dan *Play Store*, Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap *Website* dan Aplikasi, Jumlah Program Pemasaran, dan Jumlah Integrasi *Volume* dan IJP *Cash Basis End of Day* dan Penambahan Produk Baru. Lalu, KPI pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran terdiri dari Jumlah Pelatihan Karyawan, Tingkat Produktivitas Karyawan, Jumlah Usulan Karyawan yang Diterapkan, dan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.
4. Berdasarkan hasil pembobotan KPI pada masing-masing sasaran strategis pada perspektif *Balanced Scorecard* sebelumnya, dapat diketahui bahwa KPI pendapatan iklan pada perspektif finansial, KPI jumlah kerja sama dengan perbankan per tahun pada perspektif pelanggan, KPI jumlah program pemasaran per bulan dan jumlah integrasi volume & IJP *cash basis end of day* dan penambahan produk baru pada perspektif proses bisnis internal, dan KPI jumlah pelatihan karyawan per tahun pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran merupakan KPI yang menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk program layanan UMKM Layak dengan nilai bobot masing-masing secara berurutan sebesar 0,48, 0,87, 1, 1, dan 1.

6.2 Saran

Berikut merupakan saran yang dapat diberikan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya dari hasil penelitian ini:

1. Bagi Perusahaan
   a) PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta dapat menggunakan rancangan KPI ini sebagai alat ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada program layanan UMKM Layak agar dapat mengetahui indikator kinerja mana yang masih memerlukan perbaikan atau belum mencapai target yang ditentukan, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan pelayanan yang diberikan pada pelaku UMKM yang terdaftar dalam UMKM Layak dan berkontribusi untuk mendukung pertumbuhan dan pemerataan perekonomian nasional.
   b) PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta dapat melakukan pengumpulan dan pengolahan data-data yang dibutuhkan dalam perhitungan target ketercapaian pada masing-masing KPI yang ada, misalnya data jumlah UMKM di Yogyakarta yang sudah terdaftar dalam UMKM Layak untuk perhitungan target KPI Jumlah UMKM Terdaftar, data-data untuk perhitungan target KPI pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran, dan data lainnya yang masih belum tersedia.
   c) PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta sebaiknya menentukan paling tidak satu orang dari bagian bisnis untuk bertanggung jawab khusus dalam melakukan pengukuran kinerja pada program layanan UMKM Layak agar dapat lebih fokus dalam pelaksanaannya dan tidak mengganggu *job description* yang lain.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
   a) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk melakukan penelitian sejenis dengan studi kasus yang berbeda.
   b) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk melakukan analisis pengukuran kinerja pada penerapan KPI yang telah dirancang untuk program layanan UMKM Layak.
   c) Penelitian selanjutnya dapat melakukan perancangan KPI dengan metode lainnya untuk membandingkan efektivitas dari indikator kinerja yang digunakan terhadap hasil pengukuran kinerja yang dilakukan.

d) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode pengumpulan data lain, seperti wawancara atau *focus group discussion* untuk mengumpulkan data faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta data strategi sesuai perspektif *Balanced Scorecard* pada objek penelitian yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

Abudayyeh, Osama, Saad J. Zidan, Sherif Yehia, and Dennis Randolph. 2007. "Hybrid Prequalification-Based, Innovative Contracting Model Using AHP." *Journal of Management in Engineering* 23 (2). doi:10.1061/(ASCE)0742-597X.

Bappeda, DIY. 2021. *UMKM Koperasi dan UKM.* Juni 18. http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar/index/107-umkm.

Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Edisi Pertama.* Yogyakarta: BPFE.

Bilung, S. 2016. "Analisis SWOT dalam menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Honda Pada CV. Semoga Jaya Di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur." *EJournal Administrasi Bisnis* 119.

Bingol, B. N., and G Polat. 2017. "Measuring Managerial Capability of Subcontractors using a KPI Model." *Procedia Engineering* 196: 68-75.

Cheng, Ching Hsue, and YinLin. 2002. "Evaluating the Best Main Battle Tank Using Fuzzy Decision Theory with Linguistic Criteria Evaluation." *European Journal of Operational Research* 142 (1): 174-186. doi:10.1016/S0377-2217(01)00280-6.

Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen,Edward Tanujaya, Edisi 9.* Salemba: Salemba Empat.

David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategik - Suatu Pendekatakn Keunggulan Bersaing, Edisi 15.* Jakarta: Salemba Empat.

Dias, A., and P. G. Ioannou. 1996. "Company and Project Evaluation Model for Privately Promoted Infrastructure Projects." *Journal of Construction Engineering and Management* 122 (1): 71-81.

Doloi, Hemanta. 2008. "Application of AHP in Improving Construction Productivity from a Management Perspective." *Construction Management & Economics* 841-854.

Febrianto, A. 2016. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pad Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis 5 (3)* 88-107.

Golden, Bruce L., Edward A. Wasil, and Patrick T. Harker. 1989. *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies.* Springer-Verlag.

Jamkrindo. 2021. *Struktur Organisasi*. Accessed Oktober 18, 2021. https://www.jamkrindo.co.id/struktur-organisasi.

Kaplan, and Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, and Norton. 1992. "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review, Volume 70* 71-79.

Lam, Kokin, and Xiande Zhao. 1998. "An Application of Quality Function Deployment to Improve the Quality of Teaching." *International Journal of Quality & Reliability Management* 389-413.

Lee, S. F., and A. S. O Ko. 2000. "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology." *Managerial Auditing Journal.*

Luis, S. B. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Luis, Suwardi, and Prima A Biromo. Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. *2009.* Jakarta: Gramedia.

Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Memah, H. F. V.., and M. J. N Potolau. 2019. "Performance Measurement with SWOT Balanced Scorecard Analysis at Local Cooperatives in Minahasa Selatan District." *Media Ekonomi dan Manajemen, 34(1).*

Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Mubarok, A. E. M. d. H. 2017. "Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Mahasiswa Berprestasi." *Sains dan Teknologi 3 (2)* 192-201.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* Jakarta: Salemba Empat.

Narimawati, U. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi.* Bandung: Agung Media.

Nisak, Z. 2013. "Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Kompetitif." *Jurnal Ekbis, 9(2)* 468-476.

Norton, David, and Robert S. Kaplan. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Jakarta: Erlangga.

Norton, K. A. 2000. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.* Boston: Harvard Business School Press.

Peryoga, L. W., and B. A Noer. 2018. "Designing Performance Measurement System PT X with Integration of Balanced Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process." *International Journal of Innovative Science and Research Technology*.

Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., Oddershede, A. M. 2019. "Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard." *Procedia Manufacturing 39* 786-793.

Ramadhani, S. P., M. Qurtubi, M. R. Suryoputro, and W. S. W. Sutrisno. 2019. "Performance Measurement Analysis Using SWOT and Balanced Scorecard Methods." *Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology, 3* 69-73.

Rangkuti, F. 2017. *Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis SWOT. 83-84.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Saaty, T. L. 2008. "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process." *Int. J. Service Sciences* 83-98.

Saaty, T.L. 1980. *The Analytical Hierarchical Process.* New York: McGraw Hill.

Sari, Maya, and Tika Arwinda. 2015. "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan." *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis. Vol. 15 (1)* .

Simbolon, F. 2015. "Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan." *Binus Business Review, 6 (1)* 91-100.

Sipayung, F. 2009. "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis." *Jurnal Manajemen Bisnis, 2(1)* 7-14.

Soemohadiwidjojo, Arini T. 2015. *Panduan Praktis Menyusun KPI.* Jakarta: Rais Asa Sukses.

Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Wardhani, R. K. 2001. *Penerapkan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja.* Jakarta: CV. Rajawali Press.

Werther, William B., and Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management. Edisi kelima.* New York: McGraw-Hill.

Wibowo. 2016. *Manajemen Kerja. Lima ed.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wulandari, R., I. Fahmi, and R. Nurmalina. 2017. "Perencanaan strategis dengan pendekatan balance scorecard pada perusahaan properti (studi kasus: Elang Group)." *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 3(2): 299.

Yaghoobi, T., and F Haddadi. 2016. "Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP." *International journal of productivity and performance management.*

LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner SWOT dan *Balanced Scorecard*



Responses cannot be edited

Kuesioner Penelitian SWOT dan Balanced Scorecard

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Farras Rana Pradhana, mahasiswi Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan untuk menyusun Tugas Akhir Program Strata-1 yang berjudul PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA PROGRAM LAYANAN "UMKM LAYAK" MENGGUNAKAN METODE SWOT, BALANCED SCORECARD, DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (STUDI KASUS PT. JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA), saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Dalam pengisian kuesioner ini, tidak ada jawaban benar atau salah. Oleh karena itu, responden diharapkan mengisi semua pertanyaan yang diberikan dengan jawaban yang lengkap. Kuesioner ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta sasaran strategi berdasarkan 4 perspektif Balanced Scorecard pada program layanan "UMKM Layak" di PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta. "UMKM Layak" adalah sebuah platform digital yang dibuat dengan tujuan mengakomodasi kebutuhan UMKM, yaitu kebutuhan untuk mengakses modal usaha UMKM dan kebutuhan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan bagi pelaku UMKM.

Perlu diketahui bahwa data yang didapatkan dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian semata. Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini.

Atas kesediaan dan perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, September 2021

Farras Rana Pradhana



Daftar Pertanyaan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat)

Bagian ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh program layanan "UMKM Layak" di PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

Strength (Kekuatan)

Apakah ada keunggulan unik atau khusus yang membuat program layanan "UMKM Layak" berbeda di antara yang lain? *

Are there any unique or distinct advantages that makes your organization stand out in the crowd? (Lee & Ko, 2000)

Iya

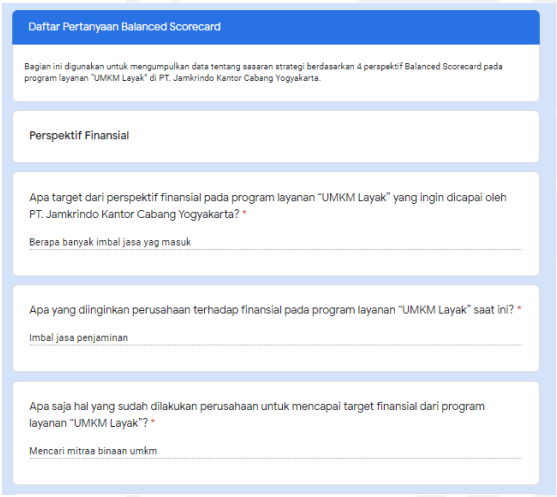
Apa yang membuat pelanggan memilih program layanan "UMKM Layak" daripada program layanan UMKM milik kompetitor lain? *

What makes the customers choose your organization over the competition's? (Lee & Ko, 2000)

Karena mempunyai banyak fasilitas

Apakah ada produk atau layanan di "UMKM Layak" yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor Anda (sekarang dan di masa depan)? *

Are there any products or services in which your competition cannot imitate (now and in the future)? (Lee & Ko, 2000)



Daftar Pertanyaan Balanced Scorecard

Bagian ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang sasaran strategi berdasarkan 4 perspektif Balanced Scorecard pada program layanan "UMKM Layak" di PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta.

Perspektif Finansial

Apa target dari perspektif finansial pada program layanan "UMKM Layak" yang ingin dicapai oleh PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta? *

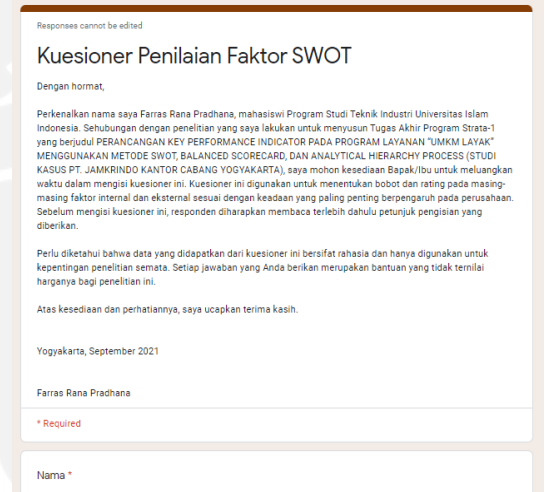
Berapa banyak imbal jasa yag masuk

Apa yang diinginkan perusahaan terhadap finansial pada program layanan "UMKM Layak" saat ini? *

Imbal jasa penjaminan

Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target finansial dari program layanan "UMKM Layak"? *

Mencari mitraa binaan umkm



Responses cannot be edited

Kuesioner Penilaian Faktor SWOT

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Farras Rana Pradhana, mahasiswi Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan untuk menyusun Tugas Akhir Program Strata-1 yang berjudul PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA PROGRAM LAYANAN "UMKM LAYAK" MENGGUNAKAN METODE SWOT, BALANCED SCORECARD, DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (STUDI KASUS PT. JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA), saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini digunakan untuk menentukan bobot dan rating pada masing-masing faktor internal dan eksternal sesuai dengan keadaan yang paling penting berpengaruh pada perusahaan. Sebelum mengisi kuesioner ini, responden diharapkan membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian yang diberikan.

Perlu diketahui bahwa data yang didapatkan dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian semata. Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini.

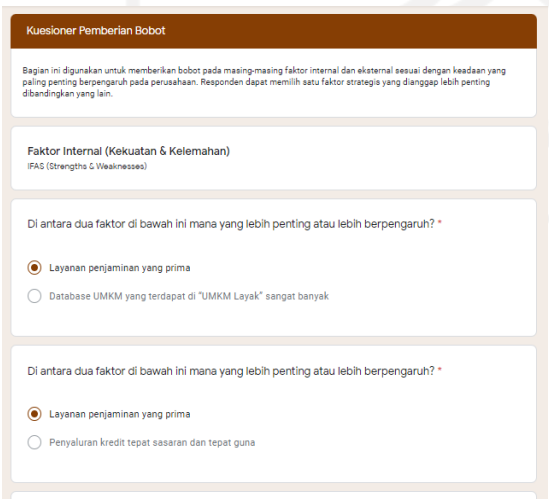
Atas kesediaan dan perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, September 2021

Farras Rana Pradhana

* Required

Nama *



Kuesioner Pemberian Bobot

Bagian ini digunakan untuk memberikan bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal sesuai dengan keadaan yang paling penting berpengaruh pada perusahaan. Responden dapat memilih satu faktor strategis yang dianggap lebih penting dibandingkan yang lain.

Faktor Internal (Kekuatan & Kelemahan)

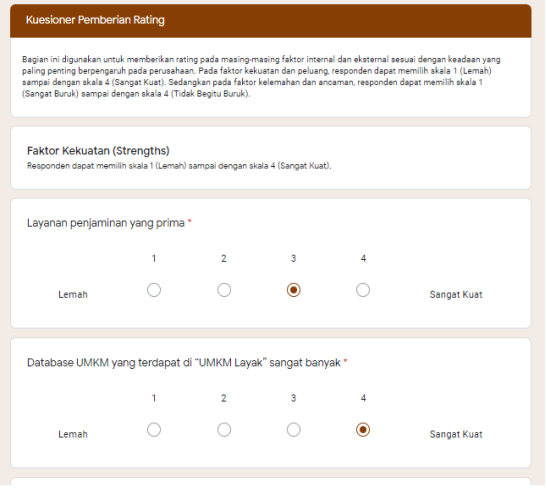
IFAS (Strengths & Weaknesses)

Di antara dua faktor di bawah ini mana yang lebih penting atau lebih berpengaruh? *

- (●) Layanan penjaminan yang prima
- ( ) Database UMKM yang terdapat di "UMKM Layak" sangat banyak

Di antara dua faktor di bawah ini mana yang lebih penting atau lebih berpengaruh? *

- (●) Layanan penjaminan yang prima
- ( ) Penyaluran kredit tepat sasaran dan tepat guna



Kuesioner Pemberian Rating

Bagian ini digunakan untuk memberikan rating pada masing-masing faktor internal dan eksternal sesuai dengan keadaan yang paling penting berpengaruh pada perusahaan. Pada faktor kekuatan dan peluang, responden dapat memilih skala 1 (Lemah) sampai dengan skala 4 (Sangat Kuat). Sedangkan pada faktor kelemahan dan ancaman, responden dapat memilih skala 1 (Sangat Buruk) sampai dengan skala 4 (Tidak Begitu Buruk).

Faktor Kekuatan (Strengths)

Responden dapat memilih skala 1 (Lemah) sampai dengan skala 4 (Sangat Kuat).

Layanan penjaminan yang prima *

	1	2	3	4	
Lemah	○	○	●	○	Sangat Kuat

Database UMKM yang terdapat di "UMKM Layak" sangat banyak *

	1	2	3	4	
Lemah	○	○	○	●	Sangat Kuat

Lampiran B-1. Rekap Jawaban Kuesioner SWOT

Strength		
1.	Apakah ada keunggulan unik atau khusus yang membuat program layanan "UMKM Layak" berbeda di antara yang lain?	Iya ada yaitu *database* profil UMKM yang dimiliki sangat banyak
2.	Apa yang membuat pelanggan memilih program layanan "UMKM Layak" daripada program layanan UMKM milik kompetitor lain?	Karena mempunyai banyak fasilitas, layanan penjaminan yang prima, penyaluran kredit tepat sasaran&tepat guna
3.	Apakah ada produk atau layanan di "UMKM Layak" yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor Anda (sekarang dan di masa depan)?	Tidak
Weakness		
1.	Apakah ada prosedur pada program layanan "UMKM Layak" yang dapat disederhanakan?	Iya ada yaitu proses bisnisnya
2.	Pada bidang usaha penjaminan kredit UMKM untuk program layanan UMKM sejenis, apa dan mengapa kompetitor lain lebih unggul daripada Anda?	Mempunyai aplikasi yang memadai
3.	Apakah ada hal yang harus dihindari pada program layanan "UMKM Layak" yang perlu diwaspadai perusahaan?	Penyaluran kredit yg terkadang macet
4.	Pada bidang usaha penjaminan kredit UMKM untuk program layanan UMKM sejenis, apakah ada segmen pasar tertentu yang sudah dikuasai oleh kompetitor lain?	Belum ada
Opportunity		
1.	Di mana dan apa saja peluang menarik dari program layanan "UMKM Layak"?	Umkm layak dapat memperoleh kepercayaan calon konsumen karena Jamkrindo sebagai BUMN mendapat dukungan dari pemerintah sehingga penjaminan yang diberikan aman
2.	Apakah ada tren baru yang muncul di bidang usaha penjaminan kredit UMKM untuk program layanan UMKM sejenis?	Belum ada
3.	Apa peluang baru pada program layanan "UMKM Layak" yang diprediksi perusahaan di masa depan?	Umkm lebih mudah mengakses aplikasi umkmk
Threat		
1.	Apa yang dilakukan pesaing Anda yang menghambat perkembangan program layanan "UMKM Layak"?	Pesaing lebih cepat mencari umkm (perbankan)
2.	Apakah ada perubahan dalam permintaan konsumen yang menuntut persyaratan baru dari program layanan "UMKM Layak"?	Tidak ada
3.	Apakah perubahan teknologi merugikan posisi perusahaan di pasar?	Tidak

Lampiran B-2. Rekap Jawaban Kuesioner *Balanced Scorecard*

Perspektif Finansial		
1.	Apa target dari perspektif finansial pada program layanan "UMKM Layak" yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?	Berapa banyak imbal jasa yang masuk
2.	Apa yang diinginkan perusahaan terhadap finansial pada program layanan "UMKM Layak" saat ini?	Imbal jasa penjaminan
3.	Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target finansial dari program layanan "UMKM Layak"?	Mencari mitraa binaan umkm
Perspektif Pelanggan		
1.	Apa target dari perspektif pelanggan pada program layanan "UMKM Layak" yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?	Terpenuhinya target berapa umkm yg mengakses
2.	Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya target finansial pada perspektif pelanggan?	Berapa banyak umkm yg didapat
3.	Apa yang diinginkan perusahaan terhadap pelanggan pada program layanan "UMKM Layak"?	Kemudahan mengakses perbankan
4.	Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target pelanggan dari program layanan "UMKM Layak"?	Mencari mitra binaan
Perspektif Proses Bisnis Internal		
1.	Apa target dari perspektif proses bisnis internal pada program layanan "UMKM Layak" yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?	Penyempurnaan aplikasi umkm
2.	Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya target pelanggan pada perspektif proses bisnis internal?	Pesaing perbankan
3.	Apa yang diinginkan perusahaan terhadap proses bisnis internal pada program layanan "UMKM Layak"?	Berjalan dan mampu memenuhi target
4.	Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target proses bisnis internal dari program layanan "UMKM Layak"?	Mencari market
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran		
1.	Apa target dari perspektif pertumbuhan & pembelajaran pada program layanan "UMKM Layak" yang ingin dicapai oleh PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta?	Mengembangkan aplikasi umkm layak
2.	Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya target proses bisnis internal pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran?	Umkm yg mau dijadikan mitra binaan
3.	Apa yang diinginkan perusahaan terhadap pertumbuhan & pembelajaran pada program layanan "UMKM Layak"?	tersalurkanya umkm sebanyak2 nya
4.	Apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target pertumbuhan & pembelajaran dari program layanan "UMKM Layak"?	bekerjasama dengan pihak perbankan

Lampiran C. Rekap Pertanyaan Konfirmasi

Tanggal	Pertanyaan	Jawaban
7 November 2021	Khusus untuk aspek SDM apa target yang ingin dicapai pada UMKM Layak dan apa saja hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk mencapai target tersebut?	Saat ini untuk di kantor cabang jogja belum ada target untuk aspek itu
	Kira-kira sampai saat ini berapa jumlah umkm di Jogja yang terdaftar di UMKM Layak? Dan berapa yang terpilih sebagai UMKM Potensial?	Ini masih belum tersedia datanya
	Kira-kira berapa lama proses yang dibutuhkan dari tahap input umkm sampai tahap pemilihan umkm dikategorikan sebagai UMKM Potensial?	1 jam
	Kira-kira berapa lama proses yang dibutuhkan dari tahap umkm mengajukan pinjaman sampai tahap penyaluran pembiayaan?	7 hari
	Di bagian apa aplikasi UMKM Layak belum cukup memadai? Apakah fitur2nya atau hal lain?	Bagian pengisian identitas nasabah masih terlalu banyak
	Untuk proses bisnisnya masih membutuhkan bantuan tenaga manusia atau sudah otomatis dengan sistem?	Masih dengan manusia

Lampiran D-1. Pengantar Kuesioner AHP

KUESIONER PENELITIAN

PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PROGRAM LAYANAN "UMKM LAYAK" MENGGUNAKAN METODE SWOT, *BALANCED SCORECARD*, DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT. JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA)

Kepada Yth: Ibu Astri Ardiana Kepala Bagian Bisnis PT. Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan untuk menyusun Tugas Akhir Program Strata-1 pada Program Studi Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia, saya mohon kesediaan Ibu untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini digunakan untuk menentukan bobot perbandingan berpasangan antara 2 elemen faktor berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Sebelum mengisi kuesioner ini, responden diharapkan membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian yang diberikan. Informasi yang didapatkan dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Setiap jawaban yang Anda berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi penelitian ini.

Atas kesediaan dan perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, November 2021

Peneliti,

Farras Rana Pradhana

Lampiran D-2. Kuesioner AHP

KUESIONER PENELITIAN

	PERANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* PADA PROGRAM LAYANAN "UMKM LAYAK" MENGGUNAKAN METODE SWOT, *BALANCED SCORECARD*, DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (STUDI KASUS PT. JAMKRINDO KANTOR CABANG YOGYAKARTA)	RAHASIA

IDENTITAS RESPONDEN	
Nama	: Astri Ardiana
Divisi	: Bisnis
Jabatan	: Kepala Bagian

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda *checklist* (✓) pada kolom skala kriteria (A) atau pada kolom skala kriteria (B) yang sesuai dengan pendapat Anda

Definisi Kode :

1 : kedua kriteria sama pentingnya (*equal importance*)
3 : kriteria yang satu sedikit lebih penting (*moderate importance*) daripada kriteria lainnya
5 : kriteria yang satu lebih penting (*strong importance*) daripada kriteria lainnya
7 : satu kriteria sangat penting (*very strong importance*) daripada kriteria lainnya
9 : satu kriteria mutlak sangat penting (*extreme importance*) daripada kriteria lainnya

Dan jika ragu-ragu antara dua skala maka ambil nilai tengahnya yaitu 2,4,6, dan 8

Contoh pengisian:

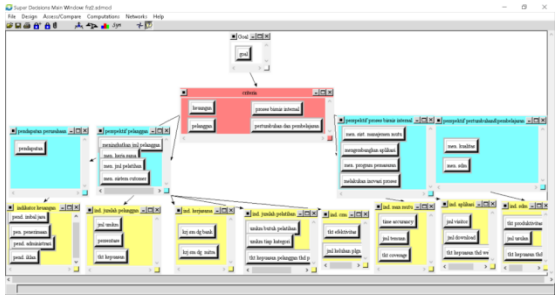
Jika indikator "Keuangan" pada kolom sebelah kiri lebih penting daripada indikator "Pelanggan" pada kolom sebelah kanan, maka tanda *checklist* (✓) diisikan pada kolom skala (5) di indikator "Keuangan" dan begitu juga sebaliknya.

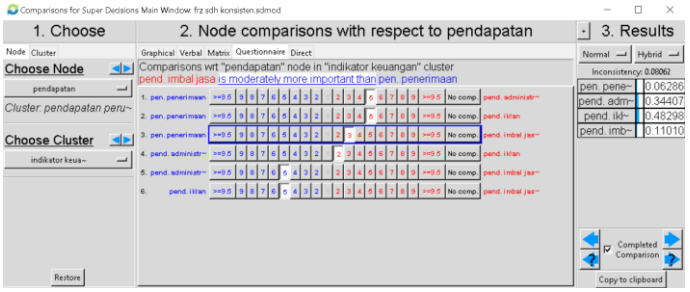
No	Kriteria A	Skala									Skala								Kriteria B
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Keuangan					✓													Pelanggan

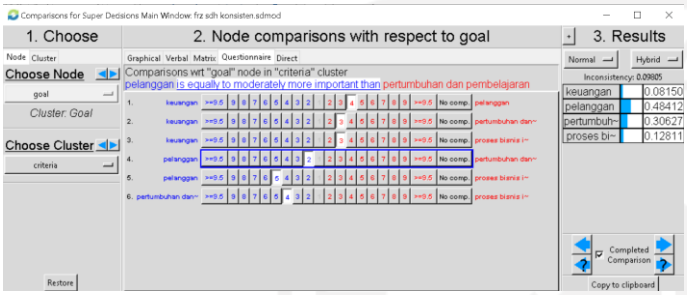
Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

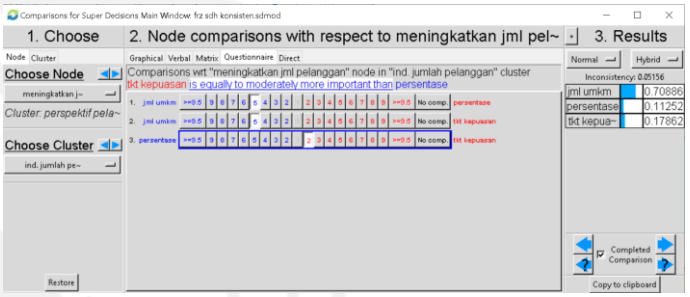
No	Kriteria A	Skala									Skala								Kriteria B
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Keuangan												✓						Pelanggan
2	Keuangan											✓							Proses Bisnis Internal
3	Keuangan											✓							Pertumbuhan & Pembelajaran (SDM)
4	Pelanggan					✓													Proses Bisnis Internal
5	Pelanggan								✓										Pertumbuhan & Pembelajaran (SDM)
6	Proses Bisnis Internal												✓						Pertumbuhan & Pembelajaran (SDM)

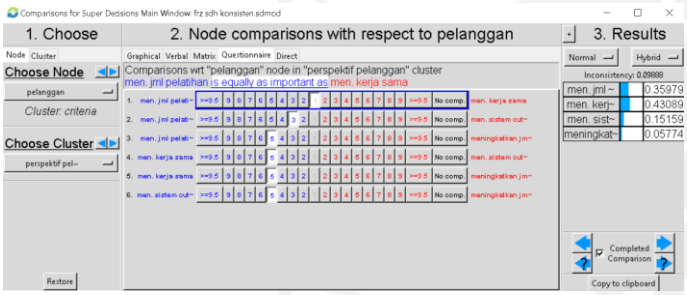
Lampiran E. Pengolahan Data AHP dengan *Software Super Decisions*

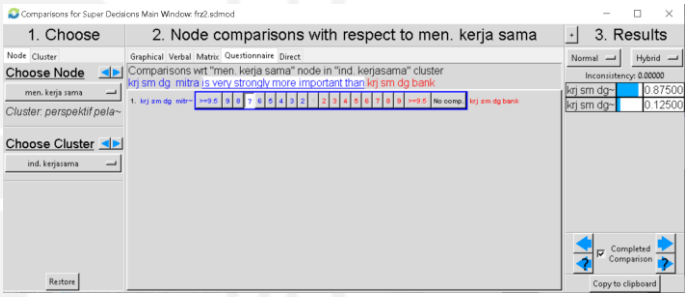


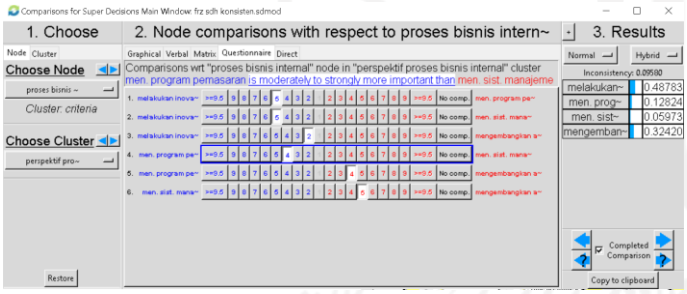


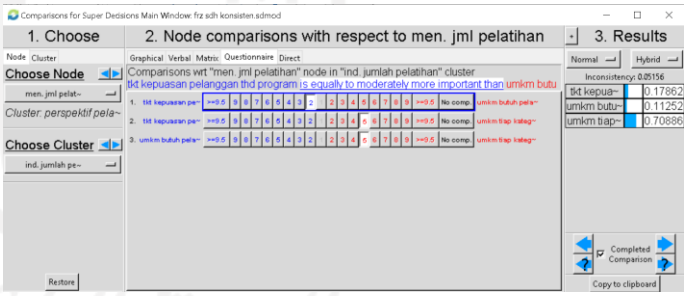


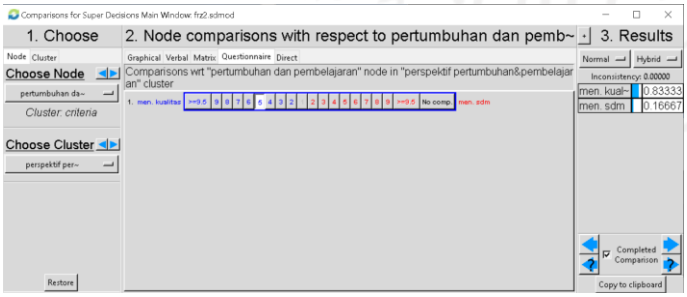


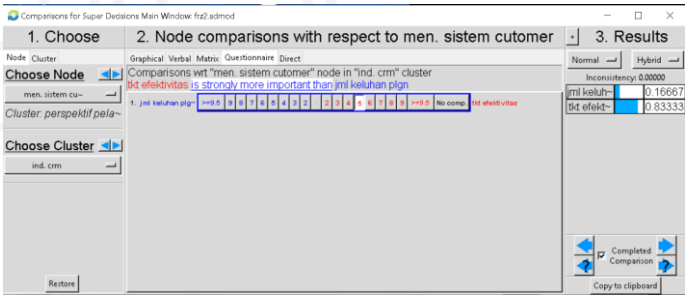


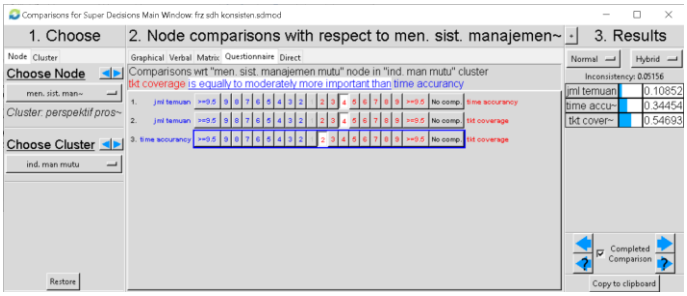


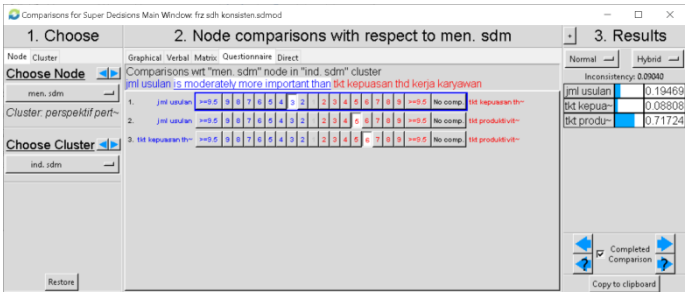


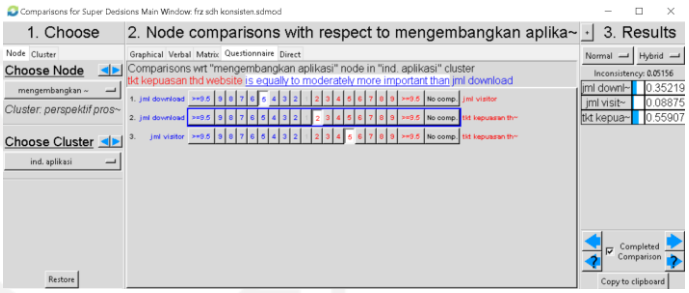







1. Choose
2. Node comparisons with respect to men. sist. manajemen~
3. Results
Choose Node
men. sist. man~
Cluster: perspektif pros~
Choose Cluster
ind. man mutu
Comparisons wt "men. sist. manajemen mutu" node in "ind. man mutu" cluster
tkt coverage is equally to moderately more important than time accurancy
jml temuan
time accu~
tkt cover~
0.10852
0.34454
0.54693
Restore
Completed Comparison
Copy to clipboard


1. Choose
2. Node comparisons with respect to men. sdm
3. Results
Choose Node
men. sdm
Cluster: perspektif pert~
Choose Cluster
ind. sdm
Comparisons wt "men. sdm" node in "ind. sdm" cluster
jml usulan is moderately more important than tkt kepuasan thd kerja karyawan
jml usulan
tkt kepua~
tkt produ~
0.19469
0.08808
0.71724
Restore
Completed Comparison
Copy to clipboard


1. Choose
2. Node comparisons with respect to mengembangkan aplika~
3. Results
Choose Node
mengembangkan ~
Cluster: perspektif pros~
Choose Cluster
ind. aplikasi
Comparisons wt "mengembangkan aplikasi" node in "ind. aplikasi" cluster
tkt kepuasan thd website is equally to moderately more important than jml download
jml downl~
jml visit~
tkt kepua~
0.35219
0.08875
0.55907
Restore
Completed Comparison
Copy to clipboard