



SKRIPSI- TB141328

***ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTORS PADA CV SITIBUNG
JAYA PROMO BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN
PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD***

**Faisal Helmi Amarullah
NRP. 2511101024**

Dosen Pembimbing
Nugroho Priyo Negoro., S.E., S.T., M.T
NIP. 19760 7012 0031 2 1002

JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2015



THESIS– TB141328

**ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN CV SITIBUNG
JAYA PROMO BANDUNG WITH BALANCED SCORECARD
PERSPECTIVE**

Faisal Helmi Amarullah
NRP. 2511101024

Dosen Pembimbing
Nugroho Priyo Negoro., S.E., S.T., M.T
NIP. 19760 7012 0031 2 1002

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTEMENT
Faculty of Industrial Engineering
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya
2015

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA CV
SITIBUNG JAYA PROMO BANDUNG DENGAN
MENGUNAKAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

Oleh :

Faisal Helmi Amarullah

NRP 2511101024

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,
pada tanggal 28 Januari 2015**

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing Utama


Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T
NIP. 197607012003121002

**ANALISIS *CRITICAL SUCCESS FACTORS* PADA CV SITIBUNG JAYA
PROMO BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN PERSPEKTIF
*BALANCED SCORECARD***

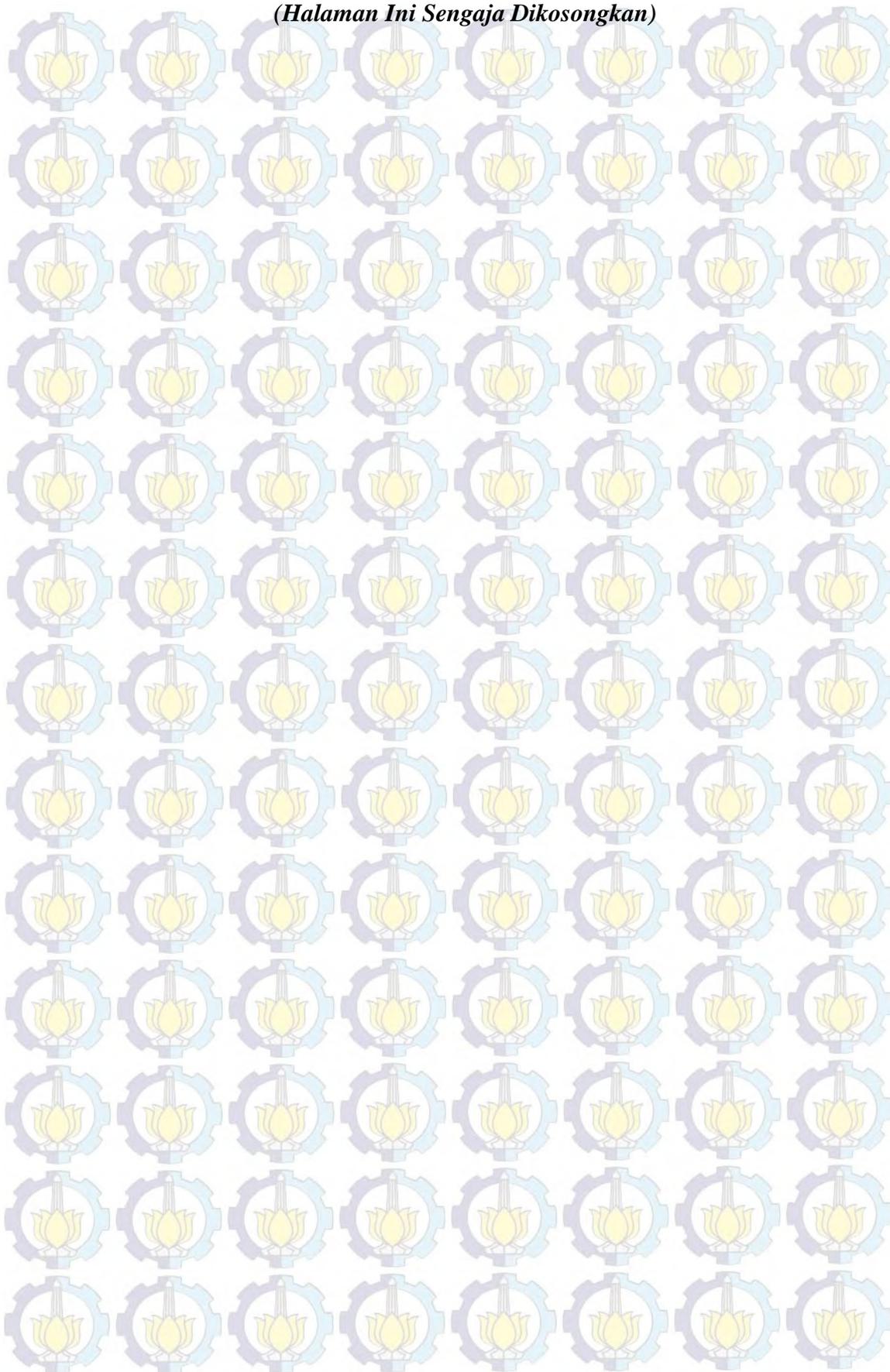
Nama Mahasiswa : Faisal Helmi Amarullah
NRP : 2511101024
Pembimbing : Nugroho Priyo Negoro, ST,SE,MT

ABSTRAK

Dunia industri di Indonesia telah berkembang dengan pesat, hal ini menyebabkan kondisi persaingan dunia bisnis semakin hari bertambah ketat. CV Sitibung Jaya Promo yang menjadi objek amatan pada skripsi ini merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang display promo produk (*retail design service*) dan tergolong ke dalam industri kreatif. Dalam pengelolaan sebuah perusahaan diperlukan sistem manajemen yang baik. *Critical Success Factors* (CSF) merupakan faktor kritis yang juga dapat berupa aktivitas yang harus dipastikan perusahaan dapat berjalan dengan tepat. CIMOSA merupakan *tools* yang dapat memetakan aktivitas bisnis perusahaan berdasarkan masing-masing prosesnya. Penentuan *success factors* pada penelitian ini menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) dimana perbaikan dilihat dari sisi korporasi. *Success factors* yang teridentifikasi yaitu terdapat 4 kriteria dan 11 sub-kriteria. Setelah *success factors* diidentifikasi, selanjutnya dilakukan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Nilai pembobotan dapat diidentifikasi dari *success factors* yang kemudian diklasifikasikan menjadi *critical success factors*. Hasil dari penelitian ini diperoleh pemetaan aktivitas bisnis dengan menggunakan kerangka CIMOSA dan diketahui bahwa terdapat 4 *critical success factors* yaitu *improved cash flow* (0.297), *time completion* (0.198), *business performance review* (0.044), dan *service quality* (0.041).

Kata kunci : *Analytical Hierarchy Process, Balanced Scorecard, CIMOSA, Critical Success Factors, Retail Design Service.*

(Halaman Ini Sengaja Dikосongkan)



**ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN CV SITIBUNG
JAYA PROMO BANDUNG WITH BALANCED SCORECARD
PERSPECTIVE**

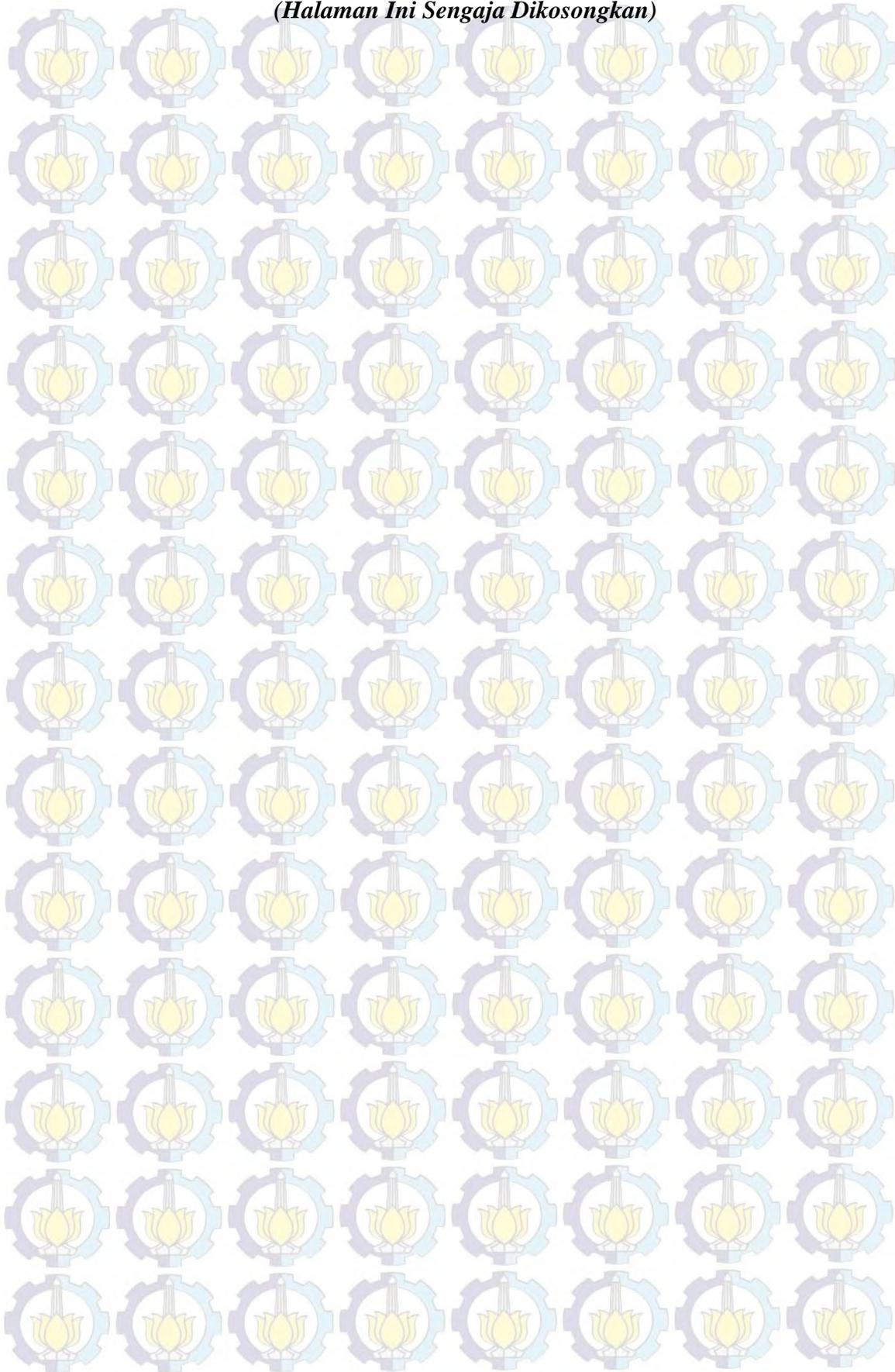
Name : Faisal Helmi Amarullah
NRP : 2511101024
Supervisor : Nugroho Priyo Negoro, ST,SE,MT

ABSTRACT

Industrial world in Indonesia grow very fast, and that thing makes business competition got tightened each day. CV.Sitibung Jaya Promo as the object in this observation is a company that ran a retail design service and kind of creative industry. As the company grow, some problems occurred and potentially disturb the main business. In a company must had a good management system to run their business.. Critical Success Factors (CSF) is a critical factor that can also be activities that should certainly be able to run with the right company. CIMOSA is a tool that can map the company's business activities based on each process. Determination of the success factors in this study using the perspective of the Balanced Scorecard (BSC) which is improvement in terms of the corporation. Success factors that were identified are 4 criterias and 11 sub-criterias. After the success factors identified, next step will be weighted using Analytical Hierarchy Process (AHP). Weighting values can identify and classified the success factors into critical success factors. The results of this research showed business activity mapping using CIMOSA framework and there are 4 critical success factors such as improved cash flow (0.297), time completion (0.198), business performance review (0.044), and service quality (0.041)

Keywords : Analytical Hierarchy Process, Balanced Scorecard, CIMOSA, Critical Success Factors, Retail Design Service.

(Halaman Ini Sengaja Dikосongkan)



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah -Nya Laporan Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu serta tidak ada halangan sedikitpun.

Laporan skripsi ini disusun untuk memenuhi penyelesaian perkuliahan mahasiswa di jurusan Manajemen Bisnis ITS dengan judul “Analisis *Critical Success Factors* pada CV Sitibung Jaya Promo Bandung dengan Menggunakan Perspektif *Balanced Scorecard*”. Dipilihnya topik skripsi ini berawal dari keinginan penulis untuk membantu sebuah perusahaan di bidang pengadaan barang media promosi yaitu CV Sitibung Jaya Promo. Dalam penyusunan laporan ini, penulis dibantu oleh banyak pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih ingin penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran dan perlindungan kepada penulis selama melaksanakan skripsi maupun dalam penyelesaian laporan ini;
2. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan dan motivasi yang luar biasa kepada penulis;
3. Saudara kandung penulis yang selalu memberikan dukungan yang luar biasa kepada penulis;
4. Bapak Nugroho Priyo Negoro., S.T., S.E., M.T selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam melaksanakan skripsi;
5. Bapak Imam Baihaqi, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS;
6. Bapak Dr.Ir. Bambang Syairudin, MT., dan Bapak Berto Mulia Wibawa, Spi., MM. sebagai dosen penguji seminar proposal yang telah banyak memberikan saran dan kritik yang membangun demi perbaikan skripsi ini;
7. Bapak Masyhuri Hasibuan selaku *owner* dan seluruh karyawan CV Sitibung Jaya Promo yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan skripsi;
8. ME 55 Ranger : Fuad, Riza, Bram, Burhan, Dadan yang selalu memberikan cerita selama menjalani kehidupan menjadi mahasiswa di Surabaya;

9. Teman-teman jurusan Manajemen Bisnis ITS angkatan 2011 : Anisa, Galih, Rio, Mirza, Dinar, Ganis, Mutiara, Triyoga, Wegig, Bethary, Dhila, Andrew, Ando, Yanda, Fitri, Fuad, Qisthy, Fina, Irfan, Anggoro, Edwin, Didi, Burhan, Tria, Valen, Dony, Dea, Angger, Arsy, yang telah memberikan semangat serta motivasi kepada penulis selama menyelesaikan laporan skripsi ini;
10. Gita Marseli yang selalu sabar dan memberikan semangat terhadap penulis dalam penyelesaian laporan skripsi ini;
11. Asisten laboratorium PSMI yang telah menyediakan tempat serta membantu penulis dalam mengerjakan penelitian ini;
12. Para sahabat yang banyak mendukung dari kejauhan : Arji , Kumis, Dwi, Jawa, Sonny, Kiki, Blek, Peb, Ipung, Inul, Rikat, dan Tile;
13. Pihak-pihak lain yang telah membantu penulis selama melakukan skripsi yang tidak bisa diucapkan satu per satu.

Dalam penulisan laporan ini, penulis merasa masih terdapat kekurangan teknis penulisan dan materi laporan. Untuk itu, kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan pembuatan laporan skripsi ini. Penulis berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat dan memberikan wawasan kepada pembaca maupun penulis sendiri.

Surabaya, 20 Januari 2015

Penulis

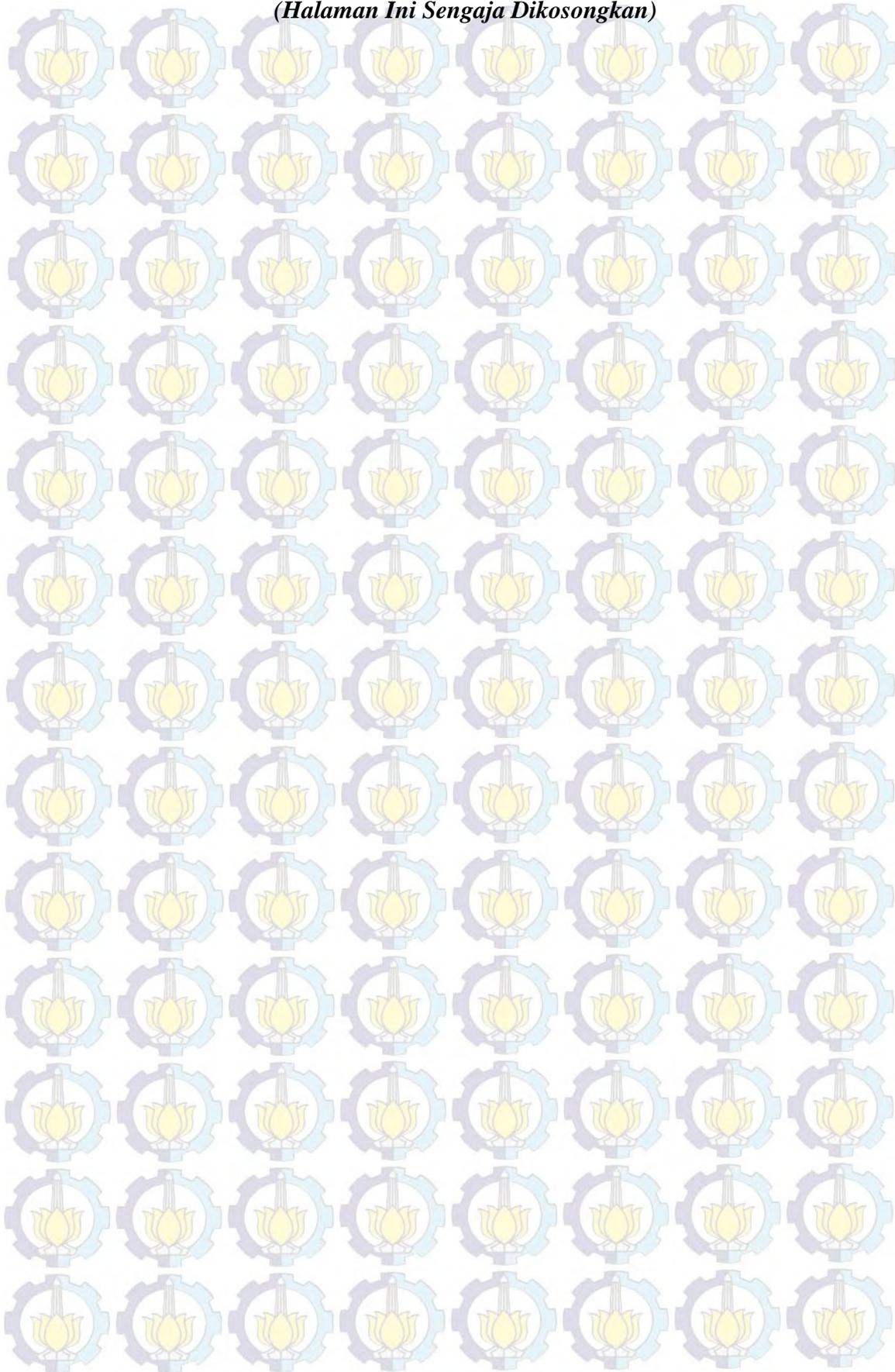
DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB 2 LANDASAN TEORI	7
2.1 <i>Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture</i> (CIMOSA)	7
2.2 Critical Success Factor (CSF)	8
2.3 Balanced Scorecard (BSC)	10
2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)	16
2.5 Penelitian Terdahulu	23
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	27
3.2 Konsep dan Model Penelitian	27
3.3 Teknik Pengolahan Data	29
3.4 Tahapan Penelitian	29

3.4.1	Tahap Persiapan	30
3.4.2	Tahap Pengumpulan Data	30
3.4.3	Tahap Pengolahan Data	31
3.4.4	Tahap Analisis dan Interpretasi Data	31
3.4.5	Tahap Penarikan Kesimpulan dan Rekomendasi	31
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		35
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	35
4.1.1	Profil Perusahaan CV Sitibung Jaya Promo	35
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	36
4.1.3	Struktur Organisasi CV Sitibung Jaya Promo	36
4.1.4	Produk CV Sitibung Jaya Promo	37
4.2	Aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo	40
4.3	Penentuan <i>Success Factors</i> (SF)	42
4.4	Identifikasi <i>Success Factors</i> (SF)	45
4.4.1	Perspektif <i>Financial</i>	45
4.4.2	Perspektif <i>Customer</i>	46
4.4.3	Perspektif Internal Business Process	47
4.4.4	Perspektif Learning and Growth	47
4.5	Perancangan Kuesioner AHP	48
4.6	Penentuan Ekspert sebagai Responden AHP	49
4.7	Pembobotan Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung	50
4.8	Identifikasi Critical Success Factors	55
4.9	Perhitungan Tingkat Rasio Konsistensi	56
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN		59
5.1	Analisis Permasalahan CV Sitibung Jaya Promo	59

5.2	Analisis Perbandingan Antar Kriteria	60
5.2.1	Analisis Perspektif <i>Financial</i>	61
5.2.2	Analisis Perspektif <i>Customer</i>	61
5.2.3	Analisis Perspektif <i>Internal Business Process</i>	62
5.2.4	Analisis Perspektif <i>Learning & Growth</i>	63
5.3	Analisis Perbandingan Antar Sub-kriteria.....	64
5.3.1	Sub-kriteria pada Perspektif <i>Financial</i>	64
5.3.2	Sub-kriteria pada Perspektif <i>Customer</i>	65
5.3.3	Sub-kriteria pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	66
5.3.4	Sub-kriteria pada Perspektif <i>Learning & Growth</i>	66
5.4	Analisis <i>Critical Success Factors</i> pada Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo.....	67
5.5	Analisis Temuan dan Manfaat Perusahaan	69
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN		71
6.1	Kesimpulan.....	71
6.2	Saran.....	71
6.2.1	Saran untuk Objek Amatan.....	71
6.2.2	Saran untuk Penelitian Selanjutnya	72
DAFTAR PUSTAKA		73
DAFTAR LAMPIRAN.....		77
LAMPIRAN.....		79
BIODATA PENULIS.....		97

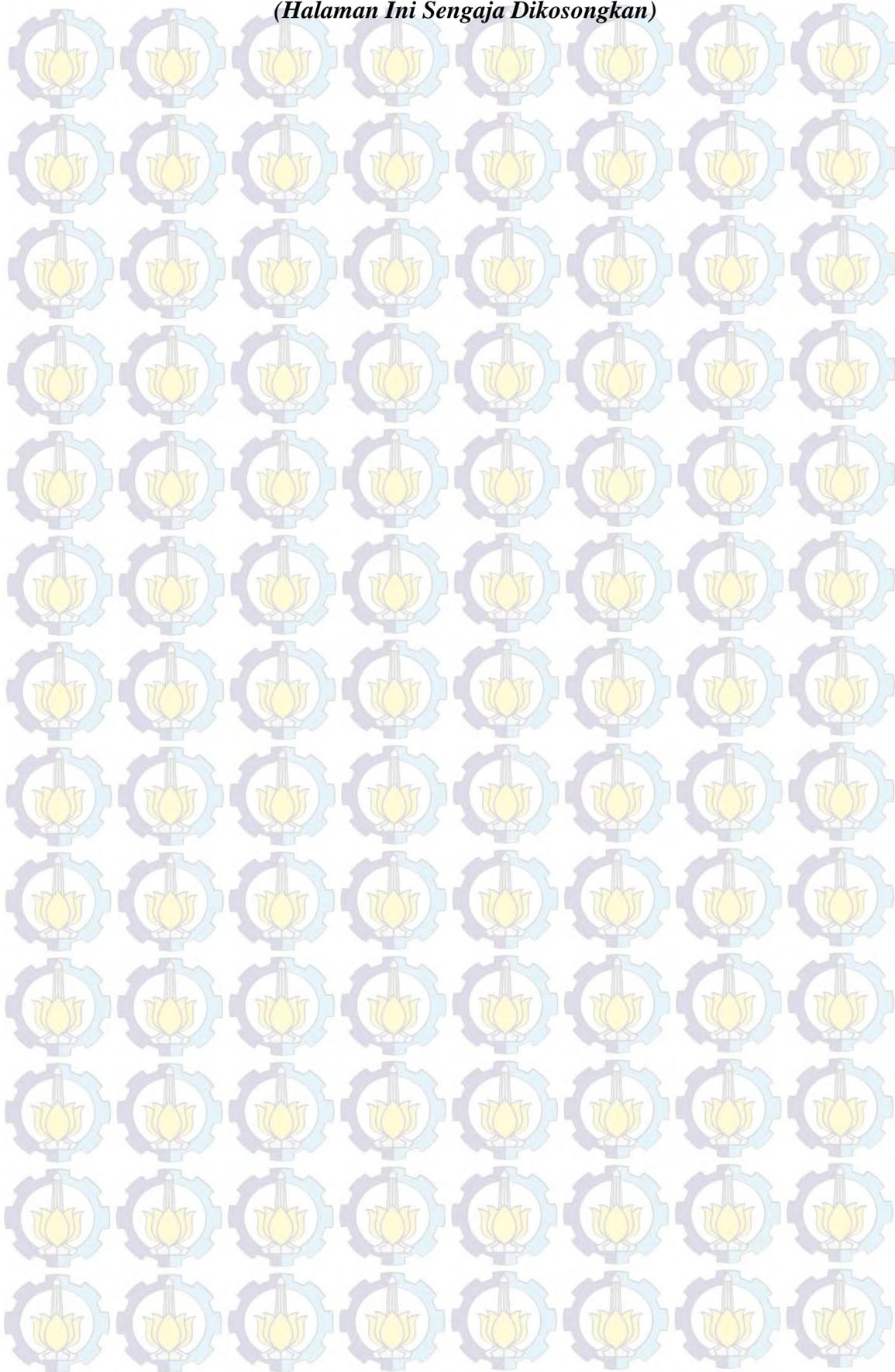
(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kelebihan dan Kekurangan Metode Pengukuran Kinerja	11
Tabel 2.2 Skala Dasar Perbandingan pada AHP (Saaty (1994a).....	19
Tabel 2.3 Skala Dasar Perbandingan pada AHP (lanjutan) (Saaty 1994a).....	19
Tabel 2.4 Formulasi Matrik Individu.....	20
Tabel 2.5 Nilai <i>Random Index</i>	21
Tabel 2.6 Penelitian Terkait.....	26
Tabel 4.1 Atribut Kritis Aktivitas Bisnis Perusahaan.....	42
Tabel 4.2 Faktor-Faktor Keberhasilan CV Sitibung Jaya Promo	44
Tabel 4.3 Hubungan Atribut Kritis dengan <i>Success Factor</i>	45
Tabel 4.4 Data Responden Kuesioner.....	49
Tabel 4.5 Rekap Bobot Kuesioner	53
Tabel 4.6 Rekap Bobot Kuesioner	54
Tabel 4.7 Rekap Bobot Kuesioner Kombinasi AHP	55
Tabel 4.8 Pembobotan AHP Kriteria Eskpert 1	56
Tabel 4.9 Hasil Penjumlahan AHP Kriteria.....	56
Tabel 4.10 Hasil Pembagian Nilai Kolom AHP Kriteria.....	57
Tabel 4.11 Hasil Perkalian Bobot Kriteria AHP.....	57
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Eigen Value.....	57
Tabel 4.13 <i>Nilai Random Index</i>	58

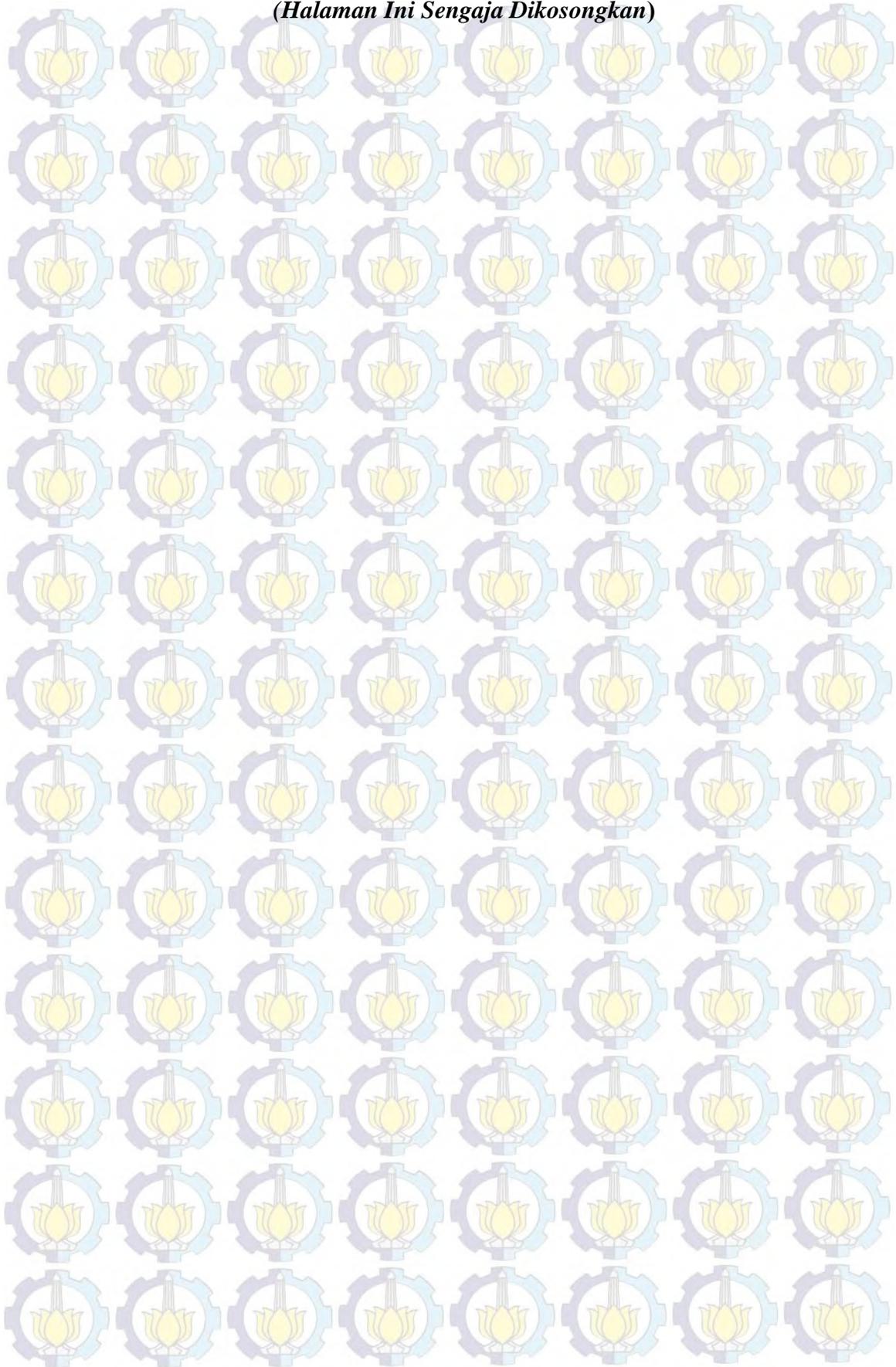
(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka CIMOSA.....	7
Gambar 2.2 Kerangka Kerja BSC (Kaplan dan Norton, 1996)	12
Gambar 2.3 Struktur Hirarki dari AHP (Saaty 1994a)	18
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	33
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian (Lanjutan)	34
Gambar 4.1 Logo Perusahaan CV Sitibung Jaya Promo Bandung.....	35
Gambar 4.2 Struktur Organisasi CV Sitibung Jaya Promo Bandung	37
Gambar 4.3 <i>Floor Display</i> UHT 1 Liter (2009)	38
Gambar 4.4 <i>Playground Yes! Fruity Giant Pasteur</i> Bandung (2009).....	38
Gambar 4.5 Football Mania Booth (2010).....	39
Gambar 4.6 <i>Standing System Sign</i> Trans Studio Bandung	39
Gambar 4.7 <i>Store Branding</i> EVERCOSS (2014)	40
Gambar 4.11 Hirarki Keputusan AHP	48
Gambar 4.12 Pembobotan Kriteria dan Sub-Kriteria pada AHP	51
Gambar 4.13 Tampilan Pembobotan Kriteria pada Expert Choice	51
Gambar 4.14 Capture Consistency Ratio Ekspert 1	58

(Halaman Ini Sengaja Dikосongkan)



DAFTAR PUSTAKA

- Anityasari, Maria., & Wessiani, Naning., (2011). *Analisis Kelayakan Usaha*. Surabaya: Guna Widya.
- Angker, Maureen Erlina. (2011). *Faktor Kritis Penentu Keberhasilan Kolaborasi Desain Pada Konsultan Proyek Konstruksi di Surabaya*. Surabaya : Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.
- Bernus, P., & Nemes, L ,(1996) "*A framework to define a generic enterprise reference architecture and methodology*. *Computer Integrated Manufacturing Systems* 9 (3).
- Brigham, E., & Houston, J. F., (2001) *Manajemen Keuangan II*. Jakarta: Salemba Empat
- Chen, M.K., & Wang, Shih Ching., (2010). *The critical factors of success for information service industry in developing international market: Using analytic hierarchy process approach* . *An International Journal*, 694-704.
- Clive, G. et al., (1992). *Pengantar Evaluasi Proyek Edisi Kedua*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Husen, A., (2009). *Manajemen Proyek: Perencanaan, Penjadwalan & Pengendalian Proyek*. Yogyakarta: ANDI.
- Indartik, et al., (2009). *Key Factors for Reducing Emission from Deforestation and Forest Degradation Implementation : Riau Case Study*. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan* 6(2): 83-89.
- Kaplan, S. Robert, & David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D., (2000). *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kosanke,K.& Zelm,M., (1999). *CIMOSA Modelling Processes*.*Computers in Industry* 40 : 141-153

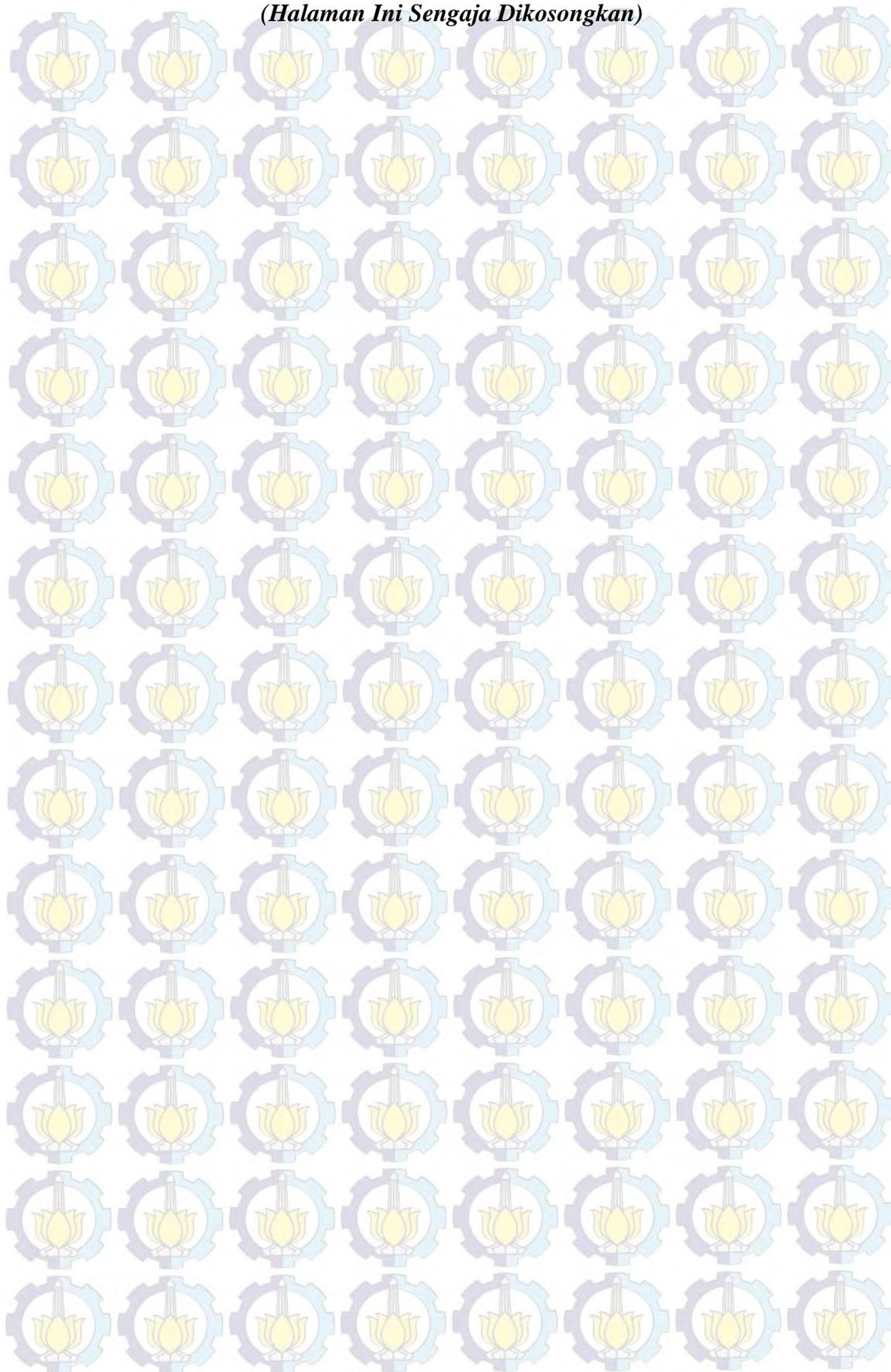
- McCarthy I. P. & Menicou M. 2002. A Classification Schema of manufacturing decisions for the GRAI enterprise modelling technique , *Computers in Industry* , 47(3): 339-355.
- Nur, Yudi Sahdilah. (2013). *Analisis Faktor-Faktor Penentu E-waste Collection Yang Tepat Untuk Indonesia Dengan Pendekatan Fuzzy AHP. (Tugas Akhir)*, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Olson, D. L., (2003). *Introduction to Information System Project Management*. New York: McGraw-Hill.
- Pandey, M. I. 2005. *Balaced Scorecard Myth and Reality*, The journal for Decision Makers, VILKALPA, 30 (1), 51 – 66
- Sadeghi, Arash. et al., (2012). *Developing a fuzzy group AHP model for prioritizing the factors affecting success of High-Tech SME's in Iran: A case study*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 62, 957 – 961.
- Santosa, B., (2009). *Manajemen Proyek : Konsep dan Impelementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simons, R., (2010). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. United States: Prantice Hall, Inc.
- Sipayung, F., (2009). *Balance Scorecard : Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7-14
- Soeharto, I., (2001). *Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional*. Jakarta: Erlangga.
- Soedjito, Bambang B., (2012). *Perkembangan Kawasan Industri di Indonesia*. *Jurnal PWK* - 44
- Sugiyono, (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwignjo, Patdono (2009). *Manajemen Performansi*. Surabaya: Teknik Industri ITS.
- Umar, H., (2001). *Manajemen Risiko Bisnis: Pendekatan Finansial dan Nonfinansial*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H., (2003). *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Yang, Chang-Lin., & Hwuang, Ron Hwa. (2011). *Key Success Factors for Online Auctions: Analysis of Auctions of Fashion Clothing. Expert System with Applicant an International Journal.*

Zawawia., et al., (2011). *Conceptual Framework for Describing CSF of Building Maintenance Management.* The 2nd International Building Control Conference, 110-117.

Zou, W. et al., (2014). *Identifying the Critical Success Factors for Relationship Management in PPP Projects.* International Journal of Project Management, 265-274.

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)



BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Bandung, 15 Februari 1994 dengan nama lengkap Faisal Helmi Amarullah. Penulis yang akrab dipanggil Faisal ini adalah anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Muslihudin dan Ibu Sri Sudarti. Penulis telah menempuh pendidikan formal yaitu di SD Athirah Makassar, SMP Negeri 2 Bandung, dan SMA Negeri 3 Bandung. Setelah menyelesaikan pendidikan SMA,

pada tahun 2011 penulis menjadi mahasiswa Jurusan Manajemen Bisnis ITS Surabaya. Sejak menjadi mahasiswa, penulis terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi mahasiswa diantaranya SMTI ITS 2012/2013 sebagai anggota SMTI, BEM ITS sebagai staff Kementerian Perekonomian SMTI ITS 2013/2014 sebagai anggota SMTI. Beberapa pelatihan juga telah diikuti oleh penulis diantaranya ESQ ITS 2011, GERIGI 2011, LKMM Pra TD 2011, LKMM TD 2012, *Value Creation and Cultural Integration Practical & Fun Programme* UCSI Malaysia 2013, *Technology for Your First Business* ITS, Sekolah Pasar Modal IDX 2013, P3MTI 2013. Dengan diikutinya beberapa pelatihan tersebut, penulis dapat mengembangkan kemampuan *leadership*, *team work*, dan *communication skill* yang dimiliki. Penulis juga berkesempatan mengaplikasikan ilmu yang didapatkan melalui bangku perkuliahan dengan menjalankan kerja praktek di PT Telekomunikasi Selular pada bagian *Human Capital Strategic Management Group*. Penulis dapat dihubungi melalui email faisalhelmi15@gmail.com

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, ruang lingkup, serta sistematika penulisan dari penelitian.

1.1 Latar Belakang

Dunia industri di Indonesia berkembang dengan pesat, hal ini menyebabkan kondisi persaingan dunia bisnis dewasa ini semakin hari bertambah ketat. Semakin banyaknya industri yang bermunculan sebagai akibat dari kebutuhan manusia yang semakin meningkat dan bervariasi (Soedjito, 2012). Setiap pelaku industri tentu ingin bidang usahanya mengalami grafik yang meningkat setiap waktunya. Untuk mencapai hal tersebut tentunya tidak mudah, diperlukan pengelolaan yang baik dalam menjalankan bisnis tersebut.

Manajemen sebagai ilmu mengelola suatu kegiatan yang skalanya bersifat kecil atau bahkan sangat besar, mempunyai ukuran tersendiri terhadap hasil akhir. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen yang sama oleh individu atau organisasi yang berbeda, hasil akhir proses manajemen dapat berbeda satu sama lain (Husen, 2009). Perusahaan yang tidak dapat melakukan manajemen perusahaan dengan baik tentu akan tertinggal dari kompetitornya.. Untuk dapat bertahan dan tumbuh di tengah persaingan bisnis, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen agar keputusan dan tindakan perusahaan dalam menjalankan bisnis berjalan efektif.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang media promosi (*retail design service*), desain, produk dan implementasinya yaitu CV Sitibung Jaya Promo. Perusahaan ini turut serta sebagai pelaku dalam industri kreatif pada khususnya CV Sitibung Jaya Promo melakukan aktivitas proyek pengadaan display promo produk dari pesanan pelanggan (*made by order*) sehingga dari satu jenis display promo ataupun satu jenis proyek lainnya dapat. Seiring berkembangnya perusahaan aktivitas bisnis yang dialami perusahaan juga

semakin kompleks. Akibatnya perusahaan tidak dapat memenuhi penyelesaian *order* dengan baik. Sebagai contoh pada *order* Evercoss pada tahun 2014 perusahaan tidak mendapat keuntungan yang optimal, bahkan keuntungan yang diperoleh tidak sebanding dengan pengerjaan yang dilakukan. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas aktivitas bisnis yang dialami perusahaan masih belum terpetakan dengan baik sehingga membuat aktivitas bisnis yang terjadi menjadi kurang terkontrol. Oleh karena itu, diperlukan *tools* yang dapat memetakan aktivitas-aktivitas bisnis tersebut menjadi sebuah sistem. Salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk memetakan aktivitas-aktivitas bisnis yaitu CIMOSA.

Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture (CIMOSA) merupakan suatu permodelan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk memetakan aktivitas bisnis yang ada di perusahaan (McCarthy & Menicou, 2002). Pengertian tersebut diperkuat oleh penelitian Kosanke dan Helm (1999) merumuskan jika penggunaan CIMOSA dapat digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas-aktivitas bisnis sesuai dengan fungsi, sumber serta *input* dan *ouput* dari permodelan kerangka kerja. Dari pemetaan aktivitas tersebut dapat diidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan aktivitas bisnis perusahaan. Perlunya perhatian lebih pada aktivitas dan faktor kritis yang menjadi prioritas utama perusahaan dalam menentukan keberhasilan aktivitas bisnis, sehingga dapat meminimalisir hambatan yang mungkin terjadi.

CV Sitibung Jaya Promo belum memiliki bagian khusus yang menangani pengelolaan kinerja perusahaan dan juga pengelolaan faktor keberhasilan aktivitas bisnis yang dijalankannya. Semua kendali yang berhubungan dengan keputusan strategis dan juga teknis ditangani sendiri oleh *owner* perusahaan berdasarkan intuisi bisnis sang *owner*, tanpa disertai dengan persiapan antisipasi faktor-faktor kritis yang dapat terjadi sehingga dapat semakin membuat beban kerja bertambah dan kinerja perusahaan kurang optimal. Aktivitas dan faktor kritis tersebut disebut juga dengan *Critical Success Factors* (CSF).

Critical Success Factors (CSF) dikenal sebagai metode yang digunakan untuk mengukur performansi dalam sebuah organisasi untuk mencapai target perusahaan (Zawawia., et al, 2011). Dalam sebuah perusahaan, CSF dapat

menjadi bagian yang sangat penting karena dapat mengidentifikasi penyebab kegagalan dan dapat mengantisipasi dengan tindakan yang tepat. Di dalam CSF terdiri dari beberapa kriteria yang digunakan sebagai pedoman dalam penentuan faktor-faktor kritis. Terdapat beberapa pendapat dari literatur mengenai kriteria atau dimensi dari CSF Zawawia et al (2011) menyatakan bahwa terdapat lima kategori primer yaitu *leadership, culture, structure, roles, dan responsibilities*. Yang dan Hwang (2011) dalam penelitiannya menyatakan terdapat empat dimensi yang digunakan yaitu *internet environment; customer; learning and growth; internal business process*.

Penelitian yang dilakukan Yang dan Hwang (2011) menerangkan bahwa *critical success factor* yang dianalisa kemudian digunakan sebagai pengukur performansi perusahaan dan mengetahui langkah-langkah yang dapat ditempuh jika ingin mencapai keberhasilan dalam bisnisnya. Dimensi yang digunakan penelitian ini merujuk pada *balanced scorecard*, dimana perbedaannya terletak pada *internet environment*. Hal ini disebabkan objek yang dianalisa berupa *e-auction*. Kaplan dan Norton (2011) menerangkan bahwa penerapan BSC memengaruhi tercapainya tujuan perusahaan karena dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan dalam pengelolaan unit usaha perusahaan .

Belum adanya sistem pengelolaan manajemen yang tertata membuat banyaknya aktivitas-aktivitas bisnis yang berjalan kurang terkontrol. Peran CSF akan dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki serta meningkatkan performansi area kritis pada aktivitas bisnisnya. Selain itu CSF juga digunakan sebagai indikator dalam penilaian kesuksesan dari aktivitas bisnis perusahaan. Penilaian tersebut untuk memastikan apakah aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan sudah berjalan secara optimal atau belum. Pada penelitian ini, akan difokuskan dengan identifikasi faktor kritis penentu keberhasilan (*critical success factor*) yang ada di CV Sitibung Jaya Promo dengan bertujuan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan juga evaluasi yang ada pada perusahaan dengan melihat faktor-faktor kritisnya. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat terbantu dalam menentukan faktor-faktor kritis pada aktivitas bisnis yang dijalankan. Selain itu perusahaan juga dapat lebih

mudah dalam mengambil langkah yang tepat dalam pengambilan tindakan serta dapat menjadi bahan masukan terhadap setiap aktivitas bisnis dari pada CV Sitibung Jaya Promo.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah yang ingin diselesaikan dalam skripsi ini adalah bagaimana mengidentifikasi aktivitas bisnis dan menentukan *critical success factor* pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai pada skripsi ini adalah :

1. Mengidentifikasi aktivitas bisnis pada CV Sitibung Jaya Promo Bandung berdasarkan kerangka kerja CIMOSA.
2. Mengidentifikasi *success factors* dari aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung.
3. Menentukan *critical success factor* dari aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari skripsi ini yaitu membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategi kedepan dengan mengetahui *critical success factors* pada aktivitas bisnis yang terjadi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian terdiri dari batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian. Berikut adalah batasan dari penelitian yang dilakukan :

1. Perspektif yang digunakan pada penelitian ini yaitu *financial*, *customer*, *learning and growth*, dan *internal business process*.

2. Responden dalam pembobotan kuesioner AHP pada penelitian ini berjumlah empat orang meliputi *owner*, direktur keuangan, *general manager*, dan *operational supervisor*.

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tidak adanya perubahan kondisi lapangan pada perusahaan yang mencakup aktivitas bisnis perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai susunan penulisan yang digunakan dalam laporan penelitian ini. Berikut adalah susunan penulisan pada laporan ini.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang akan dibahas dalam laporan penelitian, tujuan dan manfaat penulisan laporan penelitian, ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi yang dipergunakan dalam penulisan laporan, serta sistematika penulisan laporan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai teori dan studi literatur yang menjadi landasan penulis untuk memperkuat pemahaman dan menentukan metode penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya studi literatur, diharapkan penulis memiliki pedoman yang kuat dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan dapat mencapai tujuan penelitian. Studi literatur dalam penelitian ini yaitu CIMOSA, *critical success factors*, *balanced scorecard*, *analytic hierarchy process*, dan penelitian terdahulu

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap-tahap yang dilakukan dalam melakukan penelitian. Tahapan yang terdapat didalam metodologi akan dijadikan peneliti sebagai pedoman agar dapat melakukan penelitian secara sistematis dan terarah, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian. Metodologi yang digunakan akan dijabarkan dari konsep awal pemikiran dalam penelitian dan juga diagram alir dari pengerjaan penelitian ini.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang bertujuan untuk mencari data guna menyelesaikan permasalahan yang dirumuskan, dan mencapai tujuan penelitian. Data-data yang dikumpulkan berupa informasi profil perusahaan dan laporan proyek baik dari segi keuangan hingga tindakan penanganan jika terjadi ketidaksesuaian. Pengolahan data yang dilakukan yaitu mengolah informasi yang telah dikumpulkan, melakukan analisa, dan mengklasifikasi faktor-faktor kritis yang ada pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan dilakukan analisis hasil dan pembahasan. Hasil yang dianalisis merupakan hasil yang telah diperoleh dari pengolahan data. Sedangkan pembahasan merupakan uraian secara detail dan sistematis dari hasil pengolahan data. Hasil yang diperoleh dari pengolahan data merupakan jawaban dari permasalahan yang dirumuskan, dan menjadi dasar untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pemberian rekomendasi dan juga saran.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, untuk menjawab tujuan penelitian dan akan diberikan sarana serta rekomendasi untuk perbaikan perusahaan, serta peluang bagi penelitian selanjutnya.

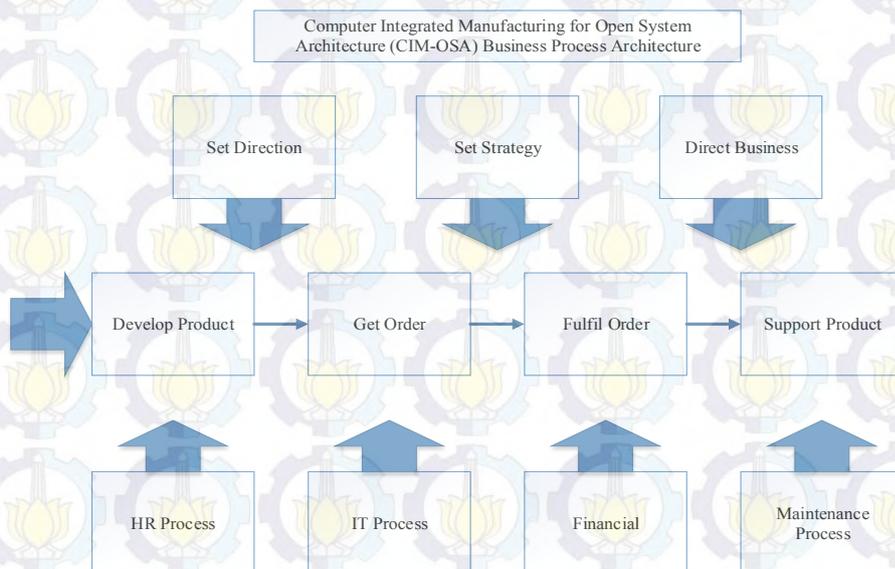
BAB 2

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini dibahas mengenai konsep dari teori yang digunakan sebagai acuan dalam proses pemecahan masalah dalam penelitian skripsi, meliputi CIMOSA, *critical success factors*, *balanced scorecard*, *analytical hierarchy process*, dan penelitian terdahulu.

2.1 *Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture (CIMOSA)*

CIMOSA terdiri dari tiga level proses yaitu: *manage proses*, *core business process* dan *support process*. CIMOSA digunakan untuk melihat aktivitas yang terjadi di suatu perusahaan. CIMOSA juga merupakan suatu permodelan kerangka kerja perusahaan yang bertujuan untuk mendukung integrasi aktivitas bisnis yang meliputi mesin, komputer, dan manusia. Kerangka kerja ini didasarkan pada konsep sistem siklus hidup dalam bahasa pemodelan, metodologi, dan teknologi pendukung untuk mendukung tujuan tersebut. Dengan menggunakan alat ini, diharapkan semua proses yang terjadi di perusahaan dapat terpetakan dengan jelas.



Gambar 2.1 Kerangka CIMOSA

Performance management system merupakan sistem manajemen dalam *direct business* yang merupakan bagian dari *manage process*. *Performance measurement* merupakan siklus dari *performance measurement system*. *Core Process* adalah aktivitas yang mendukung hal-hal yang telah ditetapkan dalam proses manajemen sebelumnya, seperti pengembangan produk, perolehan pesanan, pemenuhan pesanan, dan produk pendukung. *Support Process* merupakan proses pendukung bisnis yang membuat aktivitas bisnis inti mampu berjalan dengan baik, yang diwakili oleh unit-unit bisnis fungsional. Beberapa kelebihan CIMOSA (Peter Bernus et al, 1996) antara lain memperbaiki fleksibilitas operasional perusahaan dan efisiensi dengan merekayasa dan menyederhanakan aktivitas bisnis, membantu manajemen perubahan dengan mengevaluasi alternatif melalui simulasi, memperbaiki fleksibilitas dan efisiensi operasional melalui manajemen bisnis yang lebih baik, dan mampu mengurangi *lead time*.

2.2 Critical Success Factor (CSF)

Menurut Olson (2003, p10), *Critical Success Factor* (CSF) merupakan elemen yang harus dilaksanakan dengan baik agar aktivitas suatu proyek dapat berjalan sukses. Kesuksesan suatu proyek dapat dilihat dari apakah sudah sesuai dengan spesifikasi, biaya, dan waktu yang diinginkan.

Critical Success Factor (CSF) adalah faktor penentu keberhasilan sehingga perlu diketahui agar perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dan menjamin kerja yang kompetitif. Analisa CSF berkaitan dengan identifikasi dari area-area dimana sesuatu harus benar apabila perusahaan ingin mencapai keberhasilan.

Menurut Olson (2003), tiga faktor yang diyakini sebagai faktor keberhasilan suatu proyek adalah:

1. Keikutsertaan klien dalam proyek.
2. Dukungan dari manajemen tingkat atas.
3. Objektivitas dari proyek yang jelas.

Menurut Soeharto (2001), Pinto dan Slevin pada tahun 1988 telah menyetudi lebih dari 400 proyek dan menemukan *Critical Success Factor* (CSF) yang berikut ini berdasarkan urutannya:

1. Misi Proyek. Harus memiliki tujuan dan arah yang jelas mengenai diadakannya proyek. Hal tersebut harus dimengerti oleh tim proyek dan bidang-bidang yang terkait didalam perusahaan serta *stakeholder* yang memiliki peranan penting.
2. Dukungan dari Manajemen Atas. Dukungan biasa diberikan dalam bentuk penyediaan sumber daya yang diperlukan, memberikan otoritas yang cukup untuk pelaksanaan implementasi, mengikuti dan memperhatikan berbagai aspek kritis proyek, serta turun tangan dalam penyelesaiannya.
3. Perencanaan dan Pejadwalan. Proyek harus memiliki perencanaan dan jadwal secara keseluruhan seperti *milistone* (suatu kegiatan penting dalam proyek dengan durasi = 0), jadwal penyerahan produk yang dibuat dan lain-lain. Dalam hal ini termasuk system pelaporan dan pengawasan yang efektif untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan.
4. Konsultasi dengan Pemilik Proyek. Konsultasi dengan pemilik proyek dari waktu ke waktu selama penyelenggaraan proyek akan sangat memperlancar pelaksanaan tahap implementasi sejauh mana keinginan peranan pemilik.
5. Personil. Berhubungan dengan memilih, melakukan negosiasi, merekrut, serta pembinaan tim kerja yang efektif. Personil berhubungan dengan orang-orang yang cocok ditugaskan ke dalam tim proyek.
6. Kemampuan Teknis. Pelaksanaan proyek harus memiliki kemampuan teknis dan menguasai teknologi dari proyek yang akan dikerjakan.
7. Penerimaan dari Pihak Pemilik Proyek. Pemilik proyek terutama pada akhir tahap implementasi ikut aktif melakukan testing ujicoba dan sertifikat (pemilik proyek merima produk yang dihasilkan tersebut).
8. Pemantauan, pengendalian dan *feedback*. Diperlukan guna mengetahui sejauh mana hasil pelaksanaan dibandingkan dengan perencanaan terutama anggaran. Disini diperlukan metode yang dapat meramalkan hasil kegiatan akhir proyek bilamana kondisi seperti saat pelaporan tidak berubah. Dengan demikian bias diadakan koreksi sesuai keperluan.

9. Komunikasi. Terbinanya komunikasi yang baik antara peserta proyek (proyek tim) dengan *stakeholder* yang terkait diperlukan untuk mencegah duplikasi kegiatan maupun salah pengertian. Namun dengan komunikasi yang baik akan dapat dibicarakan persoalan-persoalan yang timbul selama proses implementasi.
10. *Trouble Shooting*. Mekanisme ini membantu memperkirakan persoalan yang akan terjadi sehingga jauh sebelumnya sudah diberikan perhatian yang seksama (menangani krisis dan hambatan-hambatan yang terjadi).

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton (2000), dan hingga kini masih terus diperbaiki (David, 2006). Kaplan & Norton (2000) mengemukakan BSC adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, aktivitas bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (2000). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau yang dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. BSC menjadi populer di kalangan praktisi dan akademisi di bidang pengukuran hasil dan penuntasan masalah strategi. Pandey (2005) menjelaskan berbagai alasan mengapa BSC digunakan dalam organisasi.

1. BSC adalah alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.

2. BSC menyiapkan logika untuk menciptakan modal intangible dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisional dalam sistem kinerja sulit dilakukan..
3. BSC mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus kepada upaya-upaya non finansial.
4. BSC memampukan karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan hari ke hari.

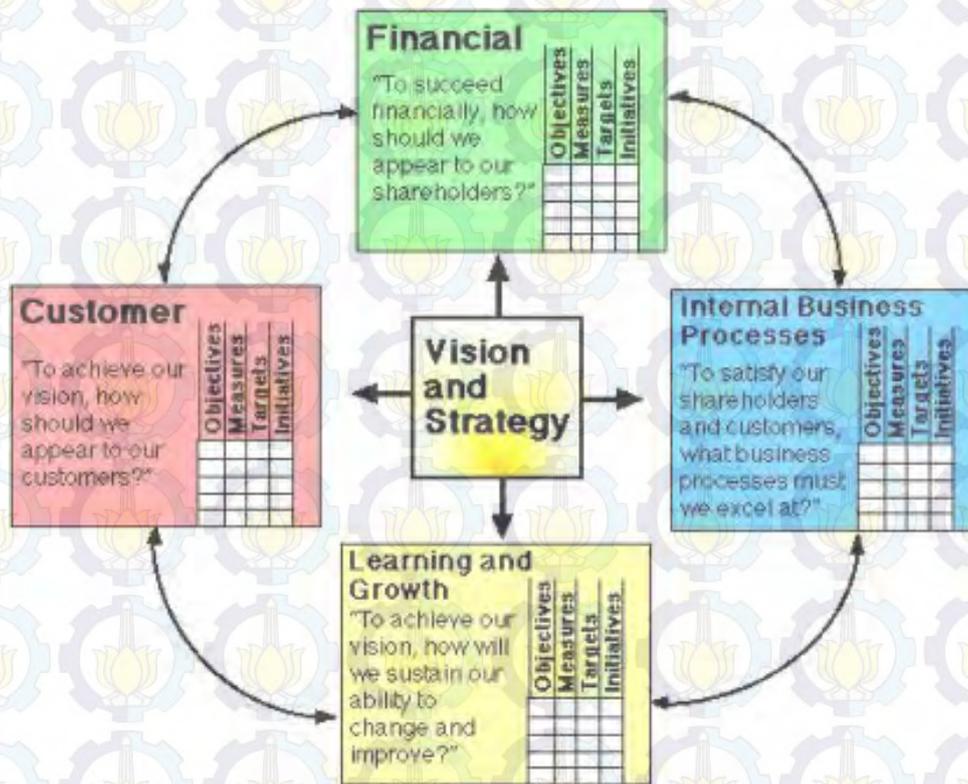
Tabel 2.1 Kelebihan dan Kekurangan Metode Pengukuran Kinerja

Metode	Kelebihan	Kekurangan
Pengukuran Kinerja Tradisional	Lebih detail mengukur aspek finansial perusahaan.	Hanya mengukur aspek finansial.
Pengukuran Kinerja untuk Manufacturing Kelas Dunia	Mengukur aspek keberhasilan perusahaan berdasarkan aspek manufaktur.	Belum ada pendetailan tentang cara pengukuran secara kuantitatif.
Performance Criteria Systems	Tujuan pengukuran dilakukan secara jelas.	Berupa pembandingan dengan perusahaan lain.
SMART	Pengukuran terperinci pada semua aspek.	Pengukuran didasarkan pada visi-misi korporat.
Performance Measurement Questionnaire	Pengukuran didasarkan atas keinginan perusahaan.	Belum mengacu pada aspek visi-misi yang jelas.
Balanced Scorecard	Pengukuran dilakukan pada semua aspek, tidak hanya mengukur untuk masa lalu tetapi juga untuk masa depan.	Orientasi pada keuntungan <i>shareholder</i> dan terpaku pada visi-misi perusahaan.

(Sumber: Suwignjo, 2009)

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai organisasi untuk melakukan koordinasi

antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Fikrotuzzakiah,2009).



Gambar 2.2 Kerangka Kerja BSC (Kaplan dan Norton, 1996)

Menurut Sipayung (2000), yang dikutip dari (Kaplan & Norton,2000), Balanced Scorecard lebih dari sekedar pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan focus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim *top management* yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus

kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran aktivitas bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *scorecard*. Keterkaitan yang terakhir, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada aktivitas bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham.

2. Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video, dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *scorecard* unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. *Scorecard* juga memberi dasar untuk mengomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif koperasi dan dewan direksi. *Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengomunikasian dan pengaitan, setiap orang didalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Balanced Scorecard akan memberi dampak terbesar ketika dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan public, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedang sasaran keuangan antara lain pelipatgandaan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 150% selama lima tahun berikutnya. Untuk mencapai tujuan finansial yang ambisius seperti itu, para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, aktivitas bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran-sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Sasaran ukuran pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. *Benchmark* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategi yang telah ditetapkan.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses manajemen yang terakhir menyertakan Balanced Scorecard dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. Balanced Scorecard memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang (Kaplan dan Norton, 2000). Berikut merupakan perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard:

1. Perspektif *Financial*

Keuangan merupakan sebuah hal penting bagi sebuah organisasi, dimana organisasi memerlukan tata kelola keuangan yang baik, terlebih organisasi tersebut merupakan organisasi profit. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Jangka Pendek

Pada pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, digunakan strategi pendekatan produktivitas, meliputi upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilisasi.

2. Jangka Panjang

Keuangan yang bertujuan jangka panjang memerlukan strategi khusus, yakni strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama, yakni peningkatan pendapatan, organisasi akan mencari berbagai peluang dan melakukan berbagai kegiatan dengan tujuan meningkatkan pendapatan. Sedangkan untuk peningkatan nilai bagi pelanggan, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai manfaat yang akan didapatkan oleh pelanggan dari produk atau jasa yang diberikan perusahaan.

2. Perspektif *Customer*

Tujuan dari perspektif ini adalah mengetahui bahwa bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan organisasi/ perusahaan. Untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, terdapat tiga pendekatan yang dipergunakan, pendekatan tersebut mengikuti teori *Tracy Wieserma* yaitu *Product Leadership*, *Operational Excellence*, dan *Customer Intimacy*. *Value proportion* tersebut sangat berkaitan dengan penentuan *value chain* yang menjadi focus perusahaan dan berpengaruh terhadap proses penentuan sasaran strategis pada perspektif aktivitas bisnis.

3. Perspektif *Learning & Growth*

Perspektif ini berfokus pada sumberdaya, khususnya sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten dan akhirnya menghasilkan kinerja yang prima

bagi organisasi. Terdapat tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini:

1. Kompetensi karyawan
2. Daya dukung teknologi
3. Budaya, motivasi, dan penghargaan

Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal tersebut merupakan hal yang penting karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

4. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *internal business process* menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*.

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia.

Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah kedalam kelompok-kelompoknya dan kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki. (Bambang, 1992).

Perbedaan mencolok antara model AHP dengan model pengambilan keputusan lainnya terletak pada jenis inputnya. Model-model yang sudah ada umumnya memakai *input* yang kuantitatif atau berasal dari data sekunder. Otomatis, model tersebut hanya dapat mengolah hal-hal kuantitatif pula. Model AHP memakai persepsi manusia yang dianggap ‘ekspert’ sebagai *input* utamanya. Kriteria ‘ekspert’ disini bukan berarti bahwa orang tersebut harus jenius, pintar, bergelar doctor dan sebagainya tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau punya kepentingan dalam masalah tersebut. Oleh karena menggunakan

input yang kualitatif (persepsi manusia) maka model ini dapat mengolah juga hal-hal kualitatif disamping hal-hal yang kuantitatif. Pengukuran hal-hal kualitatif, menjadi hal yang sangat penting mengingat makin kompleksnya permasalahan di dunia dan tingkat ketidakpastian yang makin tinggi. Sebagai contoh, pengukuran kerugian akibat polusi tidak sepenuhnya dapat dihitung secara kuantitatif karena ada hal-hal yang masih sulit diukur. Apabila hal-hal tersebut diabaikan, ada kemungkinan terjadi kesalahan besar dalam pengukuran dampak polusi meskipun mungkin juga tingkat kesalahannya tidak terlalu besar. Dengan model AHP, pengukuran kerugian akibat polusi tersebut dilakukan secara menyeluruh lewat persepsi seseorang yang mengerti benar permasalahan tersebut. Dalam penilaiannya, orang tersebut akan memperhitungkan juga hal-hal yang tidak bias diukur tadi disamping hal-hal yang bias diukur. Jadi bisa dikatakan bahwa model AHP adalah suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif memperhitungkan kualitatif dan kuantitatif sekaligus (Bambang, 1992).

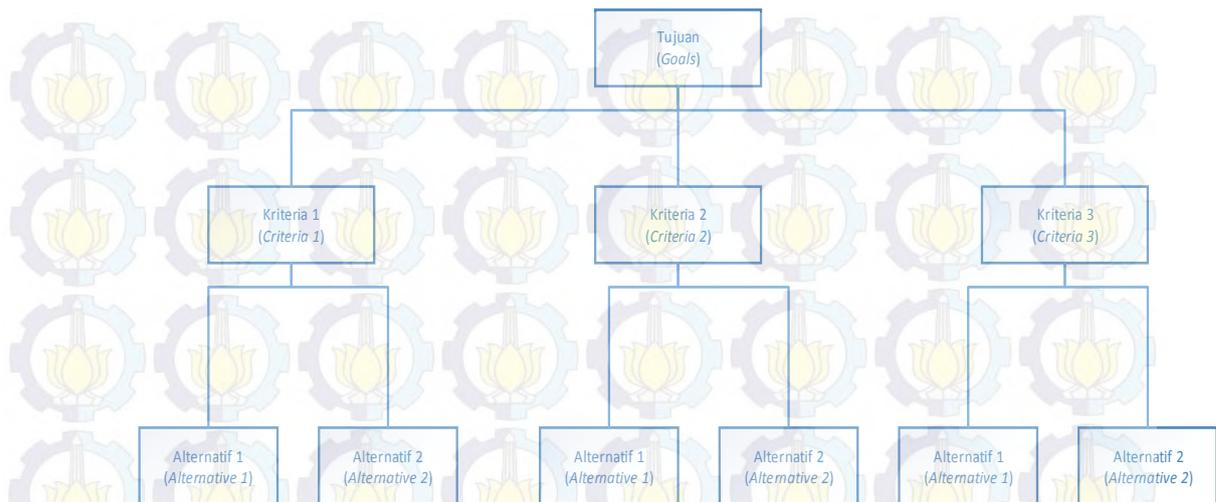
Indartik dkk (2009) dalam jurnalnya menyatakan dalam prosedur AHP terdapat beberapa langkah atau tahapan dalam analisis data AHP adalah identifikasi sistem, penyusunan hirarki, komparasi berpasangan, matriks pendapat individu dan rasio konsistensi.

1. Identifikasi Sistem

Identifikasi sistem dilakukan dengan mempelajari beberapa rujukan untuk memperkaya ide, atau berdiskusi dengan para pakar atau orang yang menguasai permasalahan untuk memperoleh konsep yang relevan dengan permasalahan dan mendefinisikan masalah sehingga mendapat solusi yang diinginkan.

2. Penyusunan Hirarki

Penyusunan hirarki atau struktur keputusan dilakukan dengan mengelompokkan elemen-elemen sistem atau alternatif keputusan ke dalam suatu abstraksi sistem hirarki keputusan. Di dalam membuat struktur hirarki terdapat tujuan utama, kriteria dan alternatif. Menurut Saaty (1994a), tidak ada batasan mengenai jumlah tingkatan pada struktur keputusan yang terstratifikasi dan juga jumlah elemen pada setiap tingkat keputusan.



Gambar 2.3 Struktur Hirarki dari AHP (Saaty 1994a)

3. Komparasi Berpasangan

Penentuan kepentingan pada setiap tingkat hirarki atas pendapat dilakukan dengan teknik komparasi berpasangan (*pairwise-comparison*). Teknik komparasi berpasangan dilakukan dengan membandingkan elemen satu dan elemen lain dalam satu tingkat hirarki secara berpasangan sehingga diperoleh nilai kepentingan dari masing-masing elemen.

Dalam gambar 2.6, garis yang menghubungkan kotak antar *level* merupakan hubungan yang perlu diukur dengan perbandingan berpasangan dengan arah ke *level* yang lebih tinggi. *Level 1* merupakan tujuan dari penelitian, yaitu memilih alternatif strategi yang tertera pada *level 3*. Variabel atau faktor pada *level 2* diukur dengan perbandingan berpasangan berarah ke *level 1*.

Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik pada setiap elemen yang dibandingkan dengan hasil wawancara langsung dengan responden. Responden dapat seorang ahli atau bukan, tetapi terlibat dan mengetahui permasalahan ini. Untuk mengkuantifikasi data yang bersifat kualitatif digunakan skala banding secara berpasangan yang dikembangkan oleh Saaty (1994a) seperti terlihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Skala Dasar Perbandingan pada AHP (Saaty (1994a))

Intensitas tingkat kepentingan (<i>Rate of Priority Intensity</i>)	Definisi (<i>Definition</i>)
1	Sama penting (<i>both importance</i>)
3	Sedikit lebih penting (<i>slightly importance</i>)
5	Lebih penting (<i>more importance</i>)
7	Sangat lebih penting (<i>very importance</i>)
9	Mutlak lebih penting (<i>absolutely more importance</i>)
2,4,6,8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi (<i>value of level of importancy as a compromise value</i>)

Tabel 2.3 Skala Dasar Perbandingan pada AHP (lanjutan) (Saaty 1994a)

Intensitas tingkat kepentingan (<i>Rate of Priority Intensity</i>)	Definisi (<i>Definition</i>)
Nilai kebalikan (<i>Value opposite</i>)	Nilai tingkat kepentingan jika dilihat dari arah berlawanan. Misalnya A lebih penting dari B (intensitas 5), maka B kurang penting dibanding A (intensitas 1/5) (<i>value of importancy based on the opposite side. Example A more important than B (the intensity 5), therefore B less important than A (intensity 1/5)</i>)

4. Matriks Pendapat Individu

Pada bagian selanjutnya terdapat formulasi pendapat individu. Gambaran formulasi matrik individu adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4 Formulasi Matrik Individu

	C_1	C_2	C_n
C_1	1	A_{12}	A_{1n}
C_2	$1/a_1$	1	A_{2n}
.....
C_n	$1/a_1$	$1/a_2$	1

Dalam hal ini C_1, C_2, \dots, C_n adalah gugus elemen pada setiap tingkat keputusan dalam hirarki. Kuantifikasi pendapat dari hasil komparasi berpasangan membentuk matrik nxn. Nilai a_{ij} merupakan nilai matrik pendapat hasil komparasi yang mencerminkan nilai kepentingan C_i terhadap C_j .

5. Ratio Konsistensi

Konsistensi logis menunjukkan intensitas relasi antara pendapat yang didasarkan pada suatu kriteria dan saling membenarkan secara logis. Tingkat konsistensi menunjukkan suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai dengan pengelompokan elemen pada hirarki. Tingkat konsistensi juga menunjukkan tingkat akurasi suatu pendapat terhadap elemen-elemen pada suatu tingkat hirarki. Untuk mengetahui konsistensi (CI) digunakan formulasi sebagai berikut:

$$CI = \frac{\max - n}{n - 1}$$

dimana: $\max = Eigen\ value$

$n =$ jumlah yang dibandingkan

Untuk mengetahui konsistensi secara menyeluruh dari berbagai pertimbangan dapat diukur dari nilai ratio konsistensi (CR). Nilai ratio konsistensi adalah perbandingan antara indeks konsistensi (CI) dengan indeks acak (RI), dimana nilai RI telah ditentukan seperti terlihat pada tabel dibawah.

Tabel 2.5 Nilai *Random Index*

	N									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R	0,0	0,0	0,5	0,8	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4
I	0	0	2	9	1	5	5	0	5	9

Sumber : Saaty dan Vargas (1994b)

Rasio konsistensi mengindikasikan tingkat konsistensi pengambil keputusan dalam melakukan perbandingan berpasangan yang pada akhirnya mengindikasikan kualitas keputusan atau pilihan responden. Nilai CR yang besar menunjukkan kurang konsistennya perbandingan responden, sementara nilai CR yang semakin rendah mengindikasikan semakin konsistennya perbandingan yang dilakukan. Umumnya, jika CR nya adalah 0,10 atau kurang, maka perbandingan yang dilakukan si pengambil keputusan termasuk nilai dari hasil perbandingan untuk dasar pengambilan keputusan secara relatif bisa dikatakan “konsisten”. Untuk nilai CR yang lebih besar dari 0,10 menunjukkan bahwa si pengambil keputusan harus secara serius mempertimbangkan untuk mengevaluasi ulang respon responnya selama dilakukan perbandingan berpasangan yang dilaksanakan untuk mendapatkan matriks awal dari perbandingan-perbandingan berpasangan.

Keunggulan metode dari metode AHP ini adalah dimungkinkannya *user* memasukkan semua aspek permasalahan yang selaras, baik hal tersebut bersifat objektif, kedalam suatu model dan keunggulan utamanya terletak pada mekanisme pengujian konsistensi dan partisipannya (Mar’atus,2012). Kelebihan dari metode ini antara lain (L.Saaty,1980):

1. Kesatuan. AHP memberi suatu model tunggal yang mudah dimengerti luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
2. Kompleksitas. AHP memadukan rancangan deduktif berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.

3. Saling ketergantungan. AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
4. Penyusunan hirarki. AHP mencerminkan kecenderungan alami untuk memilah-milah elemen-elemen dalam suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan struktur yang serupa dalam setiap tingkat.
5. Pengukuran. AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan wujud. Suatu metode untuk menetapkan prioritas.
6. Konsistensi. AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
7. Sintesis. AHP menuntun ke suatu taksiran yang menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
8. Tawar-menawar. AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan seseorang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan konsensus. AHP memaksakan konsensus tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda-beda.
10. Pengulangan proses. AHP memungkinkan orang memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

Selain memiliki kelebihan tentunya sebuah metode juga mempunyai kelemahan, dimana kelemahan dari AHP antara lain (L. Saaty, 1980):

1. Ketergantungan model AHP pada *input* utamanya. *Input* utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga metode menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terkait dengan faktor faktor penentu keberhasilan (*critical success factor*) telah banyak dilakukan. Secara khusus, penelitian CSF terhadap proyek juga sudah banyak dilakukan namun dalam bidang *advertising project* yang dibidangi oleh CV Sitibung Jaya Promo belum terdapat penelitian yang spesifik mengenai CSF pada proyek display promo produk. Dalam penelitian ini, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya:

1. Maureen Erlina Angker (2011)

Penelitian ini bertujuan menentukan faktor kritis penentu keberhasilan kolaborasi desai dengan objek amatan proyek konstruksi di Surabaya. Tahapan yang dilakukan pada penelitian ini meliputi penyusunan latar belakang penelitian, perumusan masalah penelitian, studi pustaka, penentuan populasi dan sampel, penyusunan kuesioner survey pendahuluan, survei pendahuluan, survei utama, pengumpulan data menggunakan kuesioner, analisa data, pembahasan dan kesimpulan serta saran. Dari penelitian ini terdapat 30 variabel penentu keberhasilan kolaborasi desain pada konsultan proyek konstruksi di Surabaya. Faktor kritis penentu keberhasilan kolaborasi desain pada konsultan proyek konstruksi di Surabaya yaitu kelengkapan awal (35,7%), profesionalisme (10,3%), kepercayaan & fleksibilitas (9,2%), motivasi internal (7,9%), kompetensi pelaku proyek (6,7%), dan performa tim (5,3%).

2. Chang-Lin Yang dan Rong-Hwa Huang (2011)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi CSF bagi *online auctions* dari industri *fashion*, yang dapat membantu penjual dalam mengembangkan strategi *auction*. Pada penelitian ini Chang-Lin Yang dan Rong-Hwa Huang menentukan empat dimensi CSF yaitu *Internet Environment*, *Customer*, *Learning and Growth*, dan *Internal Business Process* dimana akan dijabarkan lagi menjadi *strategic subject* dan terakhir menjadi *performance indicator*. Hasil dari penelitian ini yaitu dari keempat dimensi dijabarkan

menjadi 14 *strategic subjects* dan 63 *key performance indicator*. Faktor kritis penentu keberhasilan dari hasil penjualan *online auction* yaitu *internet environment* (46,2%) dan *customer* (20,3). Pada *strategic subjects* yaitu *auction website design* (18,5%), *security and privacy* (18,5%), *professional knowledge and cabality* (12,7%) dan *service quality* (10,2%). Penelitian ini menggunakan metode ANP dimana indikator yang ada mempertimbangkan pendapat para ahli.

3. Yudi Sahlilah Nur (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor penentu keberhasilan *e-waste collection* di Indonesia serta melakukan pemilihan skenario *e-waste collection* yang tepat di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode *Fuzzy AHP* dalam pengolahan data dimana penetapan kriteria menggunakan *literature review*, observasi dan wawancara ekspert. Setelah itu, peneliti melakukan perancangan, perekapan, dan pengolahan dari kuesioner yang telah dibuat sebelumnya. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa faktor regulasi menjadi faktor penting dalam implementasi *e-waste collection*. Selain itu, dari keempat alternatif skenario *e-waste collection* diperoleh alternatif terpilih yaitu *drop-off collection*.

4. Indartik, Deden Djaenudin dan Kirsfianti L. Ginoga (2009)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui infrastruktur yang diperlukan pada tahap awal mekanisme REDD (*Reducing Emissions From Deforestation and Forest Degradation*) termasuk faktor kunci keberhasilan pelaksanaan REDD. Alat analisis yang digunakan yaitu *Analtical Hierarchy Process* (AHP). Penelitian ini dilakukan di Propinsi Riau yaitu di Kabupaten Rokan Hilir dan Siak pada tahun 2008. Penelitian ini menggunakan empat indikator umum yaitu infrastruktur, ekonomi, sosial, dan institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menciptakan efektifitas implementasi REDD perlu penekanan lebih terhadap aspek infrastruktur teknis berupa ketersediaan data dasar dan teknologi penghitungan karbon.

5. Weiwo Zou, Mohan Kumaraswamy, Jacky Chung, dan James Wong (2014)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi dan pengalaman yang ada terhadap *relationship management* (RM) pada proyek *public private partnership* (PPP) serta mengidentifikasi faktor-faktor kritis penentu keberhasilannya. Pengumpulan data terkait dilakukan dengan cara menggabungkan studi literatur, wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap ekspert. Ekspert yang digunakan sebagai masukan data berjumlah 11 orang pada 5 negara berbeda dengan latar belakang berbeda-beda pula.

Tabel 2.6 Penelitian Terkait

No	Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Objek
1	Weiwo Zou, Mohan Kumaraswamy, Jacky Chung, dan James Wong	2014	<i>Identifying the Critical Success Factors for Relationship Management in PPP Projects</i>	Identifikasi CSF pada RM	Wawancara expert	<i>Public Private Partnersip (PPP) Projects</i>
2	Indartik, Deden Djaenudin dan Kirsfianti L. Ginoga	2009	Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Pengurangan Emisi dari Deforestasi dan Degradasi Hutan : Studi Kasus Riau	Implementasi CSF	<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	Hutan Riau
3	Yudi Sahdilah Nur	2013	Analisis Faktor-Faktor Penentu <i>E-Waste Collection</i> yang Tepat Untuk Indonesia dengan Pendekatan <i>Fuzzy AHP</i>	Analisa CSF	<i>Fuzzy AHP</i>	<i>E-waste collection</i>
4	Chang-Lin Yang dan Rong-Hwa Huang	2011	<i>Key Success Factors for Online Auctions : Analysis of Auctions of Fashion Clothing</i>	Analisa CSF	<i>Analytic Networking Process (ANP)</i>	<i>Online Auctions</i>
5	Maureen Erlina Angker	2011	Faktor Kritis Penentu Keberhasilan Kolaborasi Desain pada Konsultan Proyek Konstruksi di Surabaya	Identifikasi CSF	Penyebaran kuesioner dan <i>sampling</i>	<i>Construction Project</i>
6	Faisal Helmi Amarullah	2014	Analisis <i>Critical Success Factor</i> pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung dengan menggunakan perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Analisa CSF	AHP	<i>Advertise Project</i>

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan yang dilakukan oleh penulis dalam mendesain atau merancang serta menyelesaikan penelitian ini. Tahapan yang terdapat didalam metodologi akan dijadikan peneliti sebagai pedoman agar dapat melakukan penelitian secara sistematis dan terarah, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian. Berikut merupakan urutan pengerjaan dari penelitian ini.

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2014 sampai dengan Januari 2015 yang bertempat di CV Sitibung Jaya Promo, Jl. Gempol Asri XIV No.8 Bandung.

3.2 Konsep dan Model Penelitian

Skripsi ini disusun untuk mengetahui faktor kritis penentu keberhasilan (*critical success factor*) pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo. Tujuan utama penelitian ini yaitu sebagai bahan masukan perusahaan untuk dapat menentukan tindakan terhadap aktivitas bisnis yang dijalankannya. Untuk mencapai tujuan penelitian digunakan *research question* yang disusun berdasarkan studi literatur dan studi lapangan. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, digunakan pendekatan dengan metode *survey* serta *forum group discussion* (FGD) kepada pihak *internal* perusahaan. Setelah data terkumpul, selanjutnya akan dilakukan pengolahan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dimana metode ini digunakan untuk mengambil keputusan dari banyak variabel dengan memperhitungkan hal-hal kuantitatif maupun kualitatif. Dari hasil pengolahan AHP akan muncul nilai dari variabel-variabel faktor-faktor keberhasilan yang dapat dikategorikan sebagai variabel kritis.

3.1 Jenis Data

Data seringkali berupa angka dalam statistik yang bersifat induktif maupun deskriptif. Berdasarkan sumbernya, data terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai obyek penulisan (Umar,2003). Data primer pada penelitian ini meliputi kondisi proyek yang terdiri dari profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan proyek yang dijalankan perusahaan.

2. Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya penelitian harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen (Sugiyono,2005). Data sekunder pada penelitian ini meliputi struktur organisasi CV Sitibung Jaya Promo, *job description* karyawan, *standard operation procedure* aktivitas bisnis, dan *daily activity* perusahaan.

Tahapan pertama pengumpulan data ini yaitu dengan melakukan penetapan kriteria awal faktor-faktor penentu keberhasilan dari aktivitas bisnis. Faktor-faktor ini akan dijadikan variabel dalam penyusunan hirarki pada AHP. Dalam melakukan penetapan kriteria dilakukan tiga cara yaitu dengan studi literatur dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penyebaran kuesioner dan juga wawancara ekspert. Cara pertama yaitu studi literatur dilakukan dengan cara mengulas berbagai sumber tertulis yang berhubungan dengan *critical success factor* pada proyek dan juga pendekatan dengan metode AHP. Cara kedua yaitu penyebaran kuesioner dilakukan setelah studi literatur telah dilakukan dan menemukan kriteria faktor keberhasilan terkait. Penyebaran kuesioner dilaksanakan dengan responden pihak internal perusahaan. Cara ketiga yaitu wawancara eskpert dilaksanakan sebagai penunjang validnya suatu data. Wawancara ekspert ini melibatkan pihak terkait dalam proyek yang dirasa bertanggung jawab lebih terhadap keberhasilan suatu proyek.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah studi lapangan, studi literatur, wawancara dan kuesioner.

1. Studi Lapangan

Studi lapangan pada penelitian ini yaitu peneliti melakukan tinjauan langsung ke perusahaan. Pada tinjauan ke perusahaan, peneliti mengambil data-data terkait pelaksanaan proyek di lapangan.

2. Studi Literatur

Teknik studi literatur yaitu mengumpulkan data-data dari literatur dan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian. Studi literatur meliputi pustaka *project management*, *balanced scorecard*, *critical success factors*, dan *analytic hierarchy process*.

3. Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan yaitu peneliti mengajukan pertanyaan kepada narasumber terkait dengan penelitian yang dilakukan. Teknik wawancara yang digunakan yaitu peneliti telah memiliki susunan pertanyaan secara berurutan sehingga alur wawancara menjadi terstruktur.

4. Kuesioner

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai kriteria-kriteria yang ada pada aktivitas bisnis perusahaan. Kuesioner yang digunakan yaitu kuesioner terbuka dan tertutup, yang artinya alternatif jawaban telah disediakan dan menurut pendapat responder. Untuk kuesioner tertutup, responden hanya bisa memilih salah satu alternatif jawaban sesuai dengan pendapatnya.

3.3 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) dimana metode ini digunakan sebagai teknik pengambilan keputusan dari berbagai macam kriteria. Pada penelitian ini, AHP digunakan sebagai *tools* menentukan faktor yang termasuk kritis dari kriteria yang telah dirumuskan, Penjelasan mengenai penggunaan AHP pada penelitian ini akan dijelaskan lebih lanjut pada *flowchart* penelitian.

3.4 Tahapan Penelitian

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang digunakan dalam penelitian. Tahapan-tahapan ini dijabarkan dalam suatu kerangka penelitian yang digambarkan dalam diagram alir (*flowchart*) penelitian. *Flowchart* penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.

3.4.1 Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan langkah awal dalam pelaksanaan penelitian. Aktivitas yang dilaksanakan pada tahap ini meliputi *brainstorming* dengan pihak perusahaan mengenai aktivitas bisnisnya. Aktivitas ini dilaksanakan langsung dengan *owner* CV Sitibung Jaya Promo sehingga dapat diperoleh identifikasi permasalahan yang lebih jelas. Setelah *brainstorming*, langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian. Selanjutnya, dilakukan studi literatur dan studi lapangan. Pada studi literatur, peneliti melakukan pembelajaran terkait pustaka-pustaka yang mendukung meliputi kajian terhadap literatur buku, jurnal maupun pustaka lain yang relevan. Bahasan literatur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Manajemen Proyek, *Critical Success Factors* (CSF), *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Sedangkan pada studi lapangan akan dilihat mengenai kondisi eksisting dari aktivitas bisnis yang dijalankan oleh CV Sitibung Jaya Promo Bandung. Studi lapangan ini akan memberikan gambaran bagaimana kondisi proyek yang dikerjakan perusahaan.

3.4.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data-data relevan yang diperlukan dalam pengerjaan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara identifikasi kondisi pelaksanaan aktivitas bisnis perusahaan sehingga dari identifikasi tersebut akan muncul gambaran mengenai faktor-faktor yang ada pada aktivitas bisnis perusahaan. Hasil pengumpulan data pelaksanaan aktivitas bisnis akan divalidasi oleh *owner* perusahaan sehingga faktor yang dirumuskan sesuai dengan kondisi eksisting. Setelah itu, dilakukan penentuan kriteria yang akan dianalisa melalui metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dengan cara pembobotan dan juga perbandingan berpasangan sehingga akan terlihat faktor-faktor keberhasilan mana yang tergolong kritis. Penentuan kriteria dilakukan berdasarkan studi literatur atau penelitian yang telah ada sebelumnya, studi lapangan, dan wawancara dengan ekspert terkait. Setelah kriteria dirumuskan, maka disusun gambaran kuesioner yang akan disebar sebagai data yang akan diolah pada tahap selanjutnya.

3.4.3 Tahap Pengolahan Data

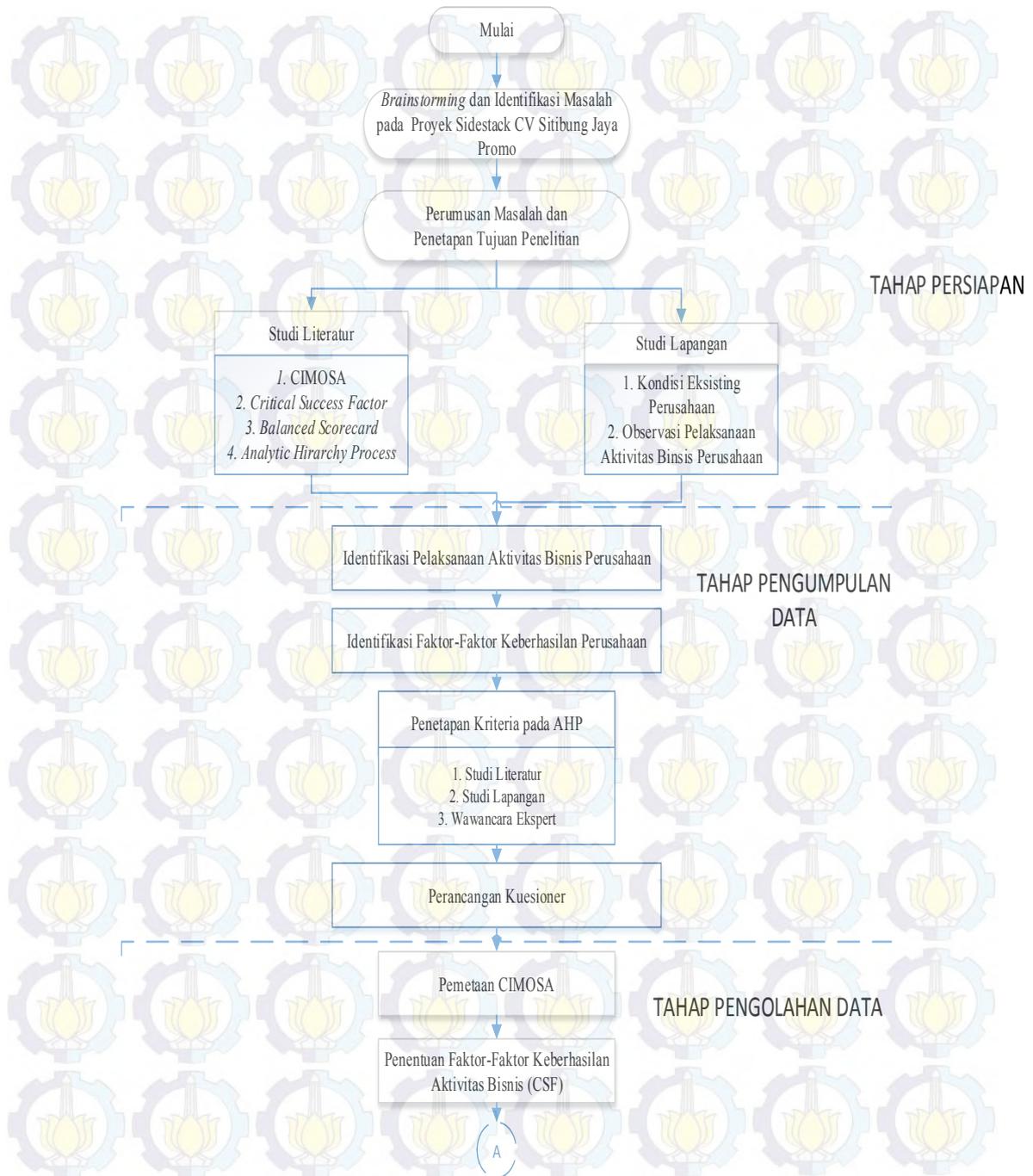
Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan akan dikelompokkan menjadi *success factors*. Setelah dikelompokkan, maka akan dilakukan penyebaran kuesioner dengan berdasarkan SF yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya, akan dilakukan perekapan kuesioner yang telah disebar untuk kemudian diolah dengan metode AHP. Setelah perhitungan dengan AHP, nilai bobot dari masing-masing *success factors* akan menentukan faktor yang tergolong kritis.

3.4.4 Tahap Analisis dan Interpretasi Data

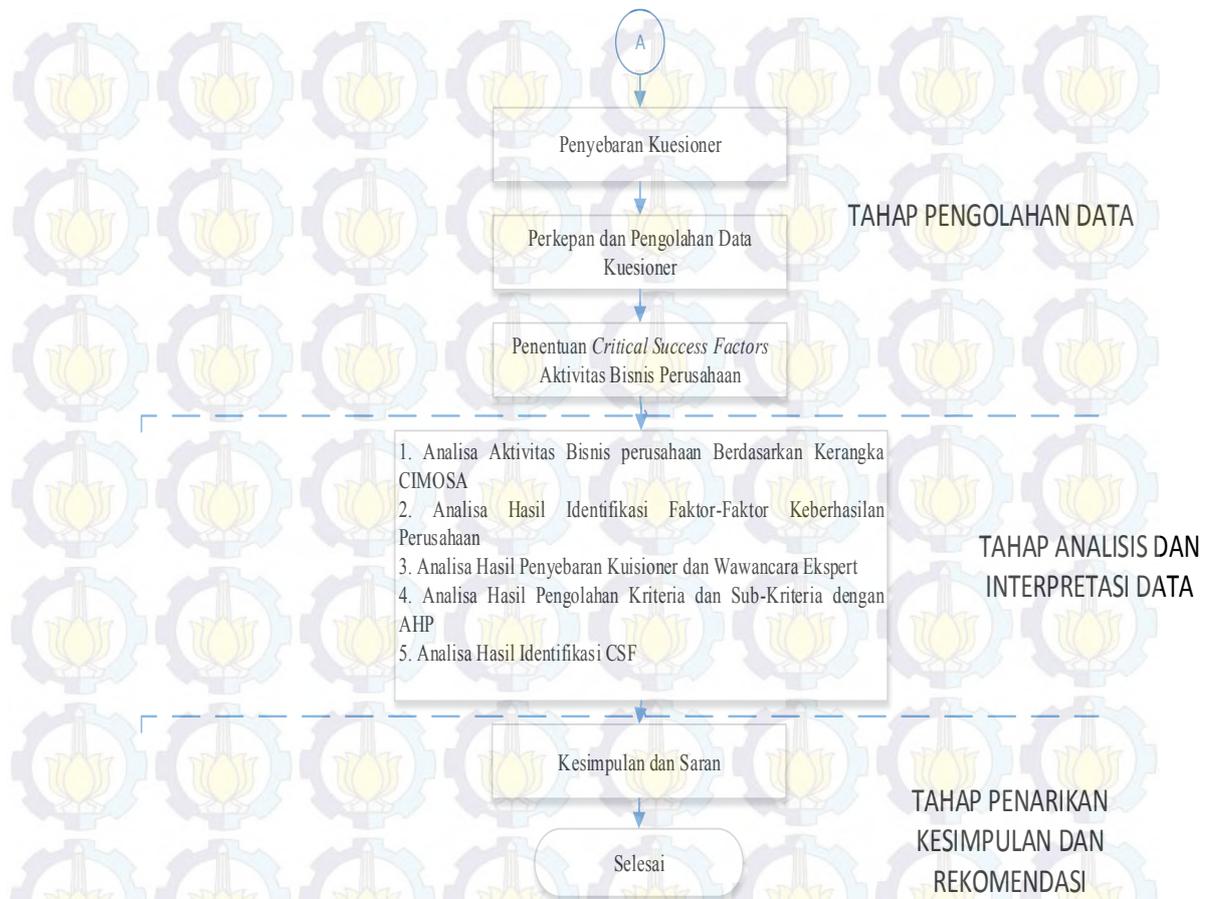
Pada tahap ini, analisis yang dilakukan yaitu analisa permasalahan pada CV Sitibung Jaya Promo, analisis hasil identifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan, analisa hasil kuesioner dan wawancara expert, analisis CSF perusahaan, dan analisa hasil pengolahan CSF dengan AHP dengan melihat pembobotan yang dilakukan pada kuesioner. Pada tahap ini juga akan terdapat strategi yang dapat diambil perusahaan dengan mengetahui CSF yang telah diidentifikasi.

3.4.5 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Rekomendasi

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan rekomendasi atas keseluruhan hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan. Kesimpulan yang diambil akan menjawab perumusan masalah dan tujuan dari pelaksanaan penelitian ini. Selain itu, pada tahap ini juga akan diberikan rekomendasi terhadap perusahaan mengenai permasalahan yang telah diteliti.

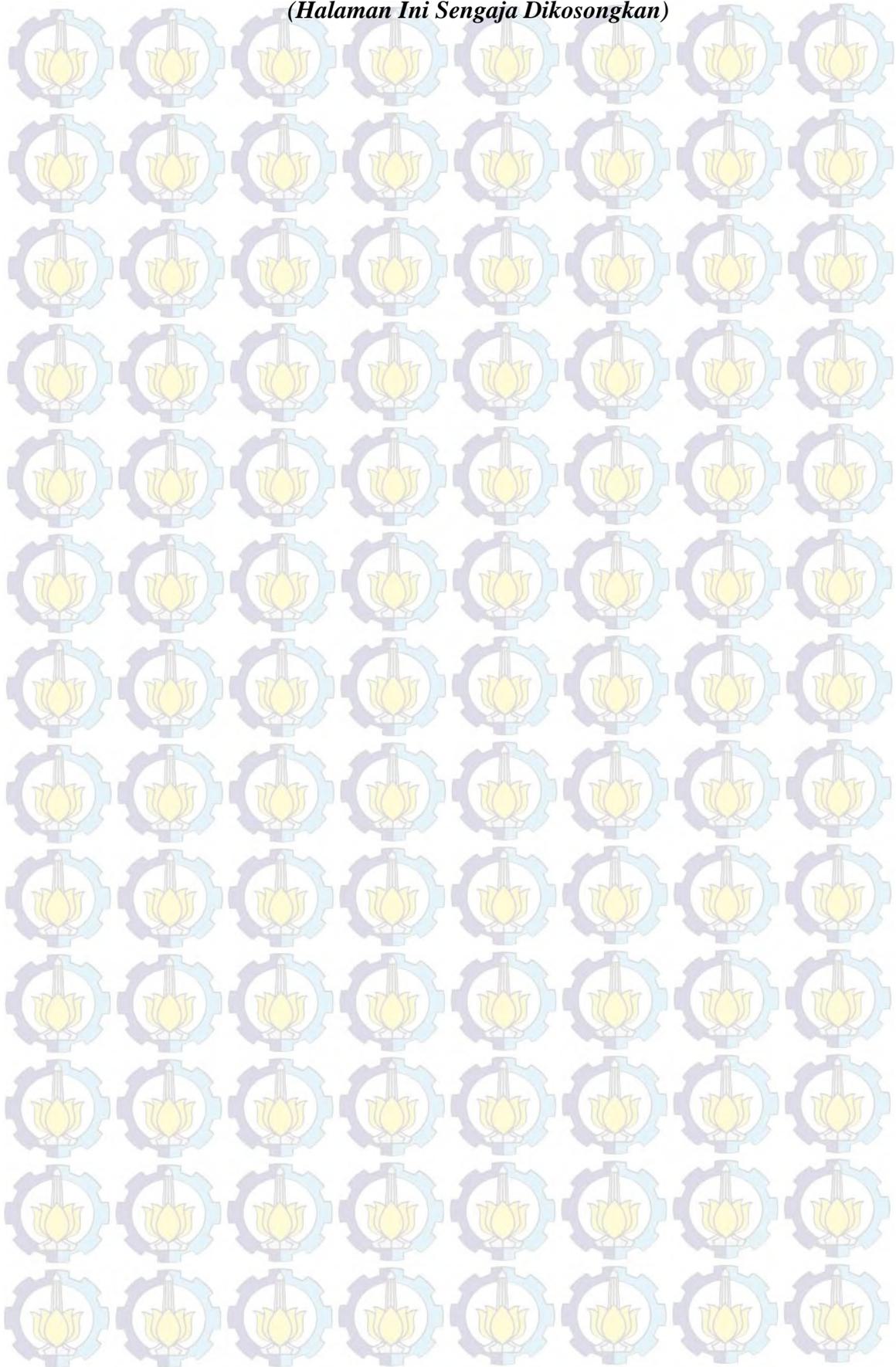


Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.2 Diagram Alir (lanjutan)

(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)



BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian. Data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari observasi perusahaan, wawancara, kuesioner, dan *brainstorming* dengan *owner* perusahaan. Data sekunder yaitu data yang berasal dari referensi lain baik dari literatur maupun penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Informasi yang ada akan diolah melalui beberapa tahapan sesuai dengan metodologi yang telah dirancang pada bab sebelumnya.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data yang dibutuhkan pada penelitian ini meliputi perusahaan CV Sitibung Jaya Promo, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi CV Sitibung Jaya Promo, dan produk yang dihasilkan CV Sitibung Jaya Promo.

4.1.1 Profil Perusahaan CV Sitibung Jaya Promo

CV Sitibung Jaya Promo merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang media promosi (*retail design service*) desain, produksi, dan implementasi. CV Sitibung Jaya Promo berdiri pada tanggal 11 Desember 2008 dan beralamat di Jl. Gempol Asri XIV No.8 Kota Bandung. Berikut merupakan logo perusahaan dari CV Sitibung Jaya Promo.



Gambar 4.1 Logo Perusahaan CV Sitibung Jaya Promo Bandung

Aktivitas bisnis yang dilakukan CV Sitibung Jaya Promo yaitu dengan memiliki klien yang merupakan perusahaan berskala cukup besar yang ingin dibuatkan media promosi produk yang dimiliki klien. Contoh klien-klien yang

dimiliki perusahaan yaitu PT Frisian Flag Indonesia, PT Mayora Indah Tbk. , PT Guna Layan Kuasa, Trans Studio Bandung dan lain sebagainya. Pada awal berdirinya CV Sitibung hanya memiliki 2 klien yaitu PT Frisian Flag Indonesia dan PT Mayora Indah Tbk.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya CV Sitibung memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi

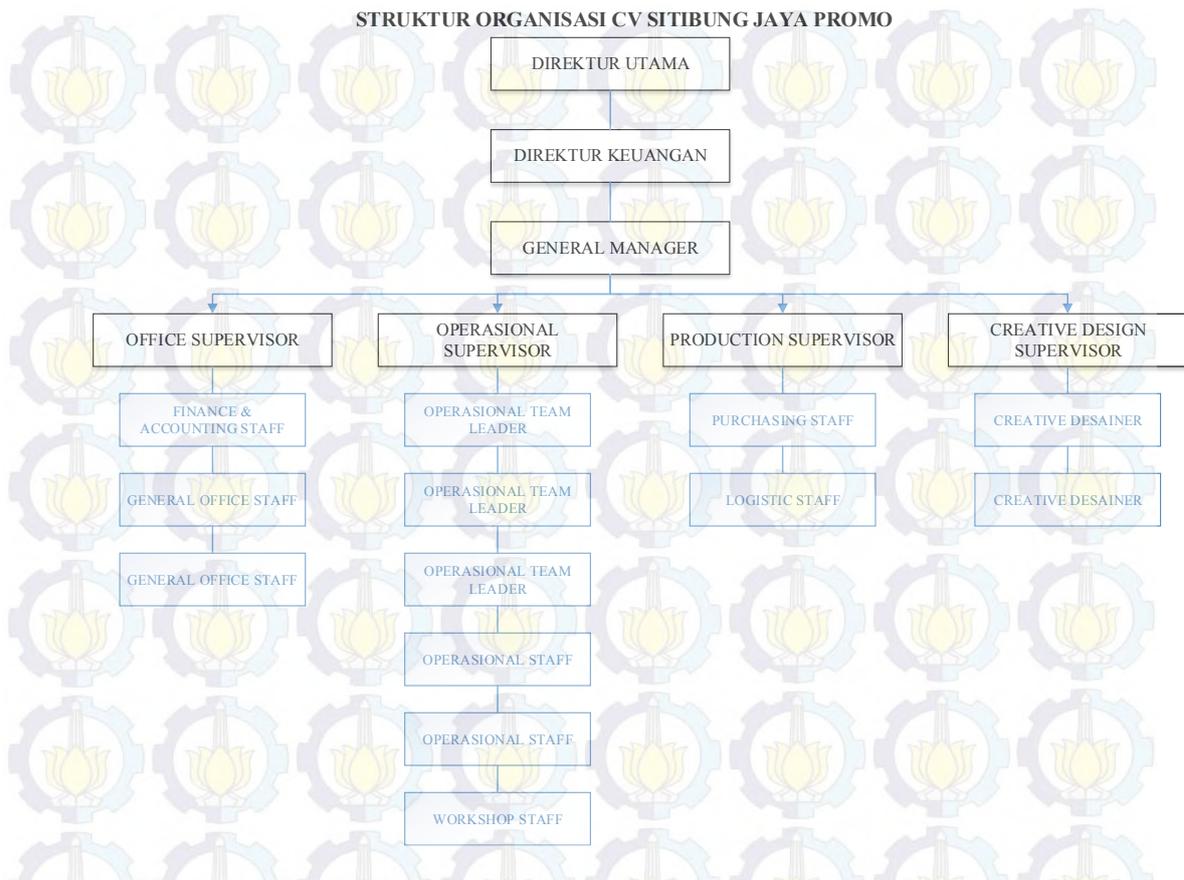
”Give the best solutions about ideas and excellent quality result to satisfy both company and including the budget”

Misi

- 1. Fulfill global request of design*
- 2. Have working values which stated that our clients are our partner*

4.1.3 Struktur Organisasi CV Sitibung Jaya Promo

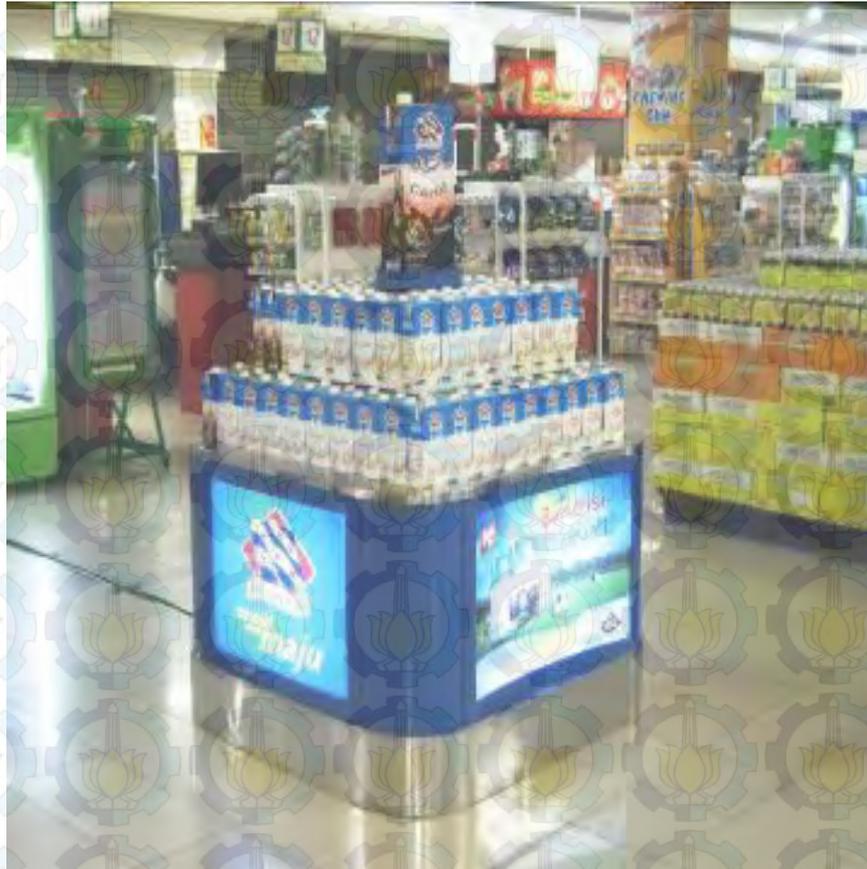
Struktur organisasi merupakan hubungan otoritas dari setiap bagian yang ada di dalam suatu organisasi dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan. Struktur perusahaan yang dimiliki CV Sitibung Jaya Promo masih cukup sederhana karena karyawan yang dimiliki relatif tidak banyak. CV Sitibung Jaya Promo membagi 2 jenis karyawan yang dimilikinya yaitu karyawan bagian *office* atau bagian kantor dengan karyawan bagian *workshop* atau bagian produksi. Bagian *office* memiliki 14 orang karyawan dimana dalam bagan organisasi masih terdapat bagian fungsional yang kosong sedangkan bagian *workshop* memiliki 16 karyawan. Pada struktur organisasi perusahaan, terdapat bagian-bagian fungsional yang masih kosong terutama pada bagian *office*. Jabatan fungsional yang berjumlah 20 orang pada struktur organisasi hanya terisi 14 orang pada kenyataannya sehingga pada beberapa aktivitas bisnis terdapat pekerjaan yang tumpang tindih antar jabatan fungsional. Berikut merupakan struktur organisasi dari CV Sitibung Jaya Promo Bandung.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi CV Sitibung Jaya Promo Bandung

4.1.4 Produk CV Sitibung Jaya Promo

Produk yang diproduksi CV Sitibung Jaya Promo merupakan display promo produk yang dipesan oleh klien (*made by order*). Sebagai industri kreatif, perusahaan mengedepankan tingkat estetika disamping memperhatikan kualitas dari produknya. Oleh karena itu, produk yang dihasilkan perusahaan seringkali menampilkan desain asli milik perusahaan terkecuali jika desain dari klien sudah tidak perlu untuk dimodifikasi. Selama 5 tahun menjalankan usahanya tentu sudah cukup banyak *demand* yang masuk ke perusahaan. Perusahaan juga telah mendapat prioritas utama sebagai rekan bisnis dari PT Frisian Flag Indonesia dalam membuat display promo produknya. Selain PT Frisian Flag masih banyak lagi produk yang dihasilkan dengan klien yang berbeda. Berikut merupakan beberapa contoh produk yang dihasilkan CV Sitibung Jaya Promo Bandung.



Gambar 4.3 *Floor Display* UHT 1 Liter (2009)



Gambar 4.4 *Playground* Yes! Fruity Giant Pasteur Bandung (2009)



Gambar 4.5 Football Mania Booth (2010)

Contoh-contoh produk diatas merupakan sedikit dari sekian banyak produk yang dihasilkan dari kerjasama dengan PT Frisian Flag Indonesia. Kerjasama yang dibangun perusahaan dengan PT Frisian Flag Indonesia mulai sejak tahun 2009-sekarang.



Gambar 4.6 Standing System Sign Trans Studio Bandung



Gambar 4.7 *Store Branding* EVERCOSS (2014)

Contoh gambar di atas merupakan produk-produk selain dari PT Frisian Flag yang dibuat oleh CV Sitibung Jaya Promo. Selain Evercoss, Trans Studio Bandung, dan PT Frisian Flag Indonesia terdapat klien lainnya yaitu Dari penuturan *owner* tidak menutup peluang perusahaan untuk menambah lagi klien prioritas seperti halnya PT Frisian Flag Indonesia serta menambah jangkauan pasarnya.

4.2 Aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo

Tahapan pertama yang dilakukan adalah melakukan pemetaan aktivitas bisnis perusahaan untuk dapat memudahkan dalam mengetahui kriteria pada CSF. Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode CIMOSA (*Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture*). Berdasarkan kerangka kerja CIMOSA yang telah diterangkan pada pembahasan landasan teori, kemudian dilakukan observasi dan wawancara kepada pihak perusahaan sehingga akan terlihat pemetaan aktivitas bisnis dari CV Sitibung Jaya Promo. Hasil observasi dan wawancara akan divalidasi oleh *owner* perusahaan. Dari hasil pemetaan yang dilakukan di CIMOSA akan muncul gambaran mengenai variabel-variabel yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo. Pada dasarnya, CV Sitibung Jaya Promo belum memiliki aktivitas bisnis yang terstruktur dan sistematis. Oleh sebab itu, aktivitas bisnis pada penelitian ini diperoleh dari hasil diskusi dengan *owner* dan hasil observasi.

Selanjutnya, pengolahan CIMOSA yang dilakukan dipetakan menjadi aktivitas-aktivitas bisnis sesuai dengan fungsinya. Dari pemetaan CIMOSA ini dapat membantu dalam penentuan indikator pada *success factors*. Berikut

merupakan pemetaan aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo dengan menggunakan CIMOSA. Pada bagian ini yang ditunjukkan hanya atribut dari masing-masing proses dalam CIMOSA. Pemetaan CIMOSA yang lebih detil akan ditampilkan pada lampiran 1.



Gambar 4.8 Pemetaan CIMOSA CV Sitibung Jaya Promo

Dari pemetaan aktivitas bisnis masing-masing atribut proses didapatkan atribut kritis dari identifikasi aktivitas bisnis dengan menggunakan kerangka kerja CIMOSA. Atribut ini digunakan sebagai acuan dalam merumuskan *success factors* yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Berikut merupakan atribut kritis dari identifikasi aktivitas bisnis dengan menggunakan kerangka kerja CIMOSA.

Tabel 4.1 Atribut Kritis Aktivitas Bisnis Perusahaan

No.	Atribut
1	Inovasi produk (CP)
2	Sistem pengelolaan keuangan (SP)
3	Produktivitas karyawan (SP)
4	Kompetensi karyawan (SP)
5	<i>Customer relationship management</i> (CP)
6	Waktu pengerjaan (CP)

Ket: MP : *manage process* ; CP : *core process* ; SP : *support process*

Dari atribut kritis yang diperoleh pada kerangka CIMOSA dapat dihubungkan dengan *success factors* yang akan dijelaskan pada pembahasan berikutnya.

4.3 Penentuan *Success Factors* (SF)

Tahapan selanjutnya dalam pengolahan data ini adalah melakukan penetapan kriteria faktor keberhasilan pada CV Sitibung Jaya Promo. Faktor-faktor ini merupakan aspek yang akan dijadikan sebagai kriteria dan sub-kriteria dalam penyusunan hirarki AHP nantinya. Dalam melakukan penetapan kriteria ini, dilakukan 3 proses dari sumber yang berbeda, yaitu:

1. Studi literatur (yang telah dikonfirmasi)
2. Observasi
3. Wawancara ekspert

Pada proses pertama, studi literatur yaitu melakukan *review* dari beberapa sumber tertulis yang memiliki hubungan dengan *critical success factor* yang berkaitan pula dengan AHP seperti jurnal, buku, majalah, artikel di internet serta penelitian berupa tugas akhir dan tesis. Pada bagian ini, peneliti sudah membawa bahan diskusi mengenai *success factors*. *Success factors* yang diperoleh pada saat studi literatur awal berjumlah 41 *success factors* atau sub-kriteria, namun dari jumlah tersebut terdapat beberapa *success factors* yang dilebur dan juga dihilangkan karena tidak sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan. Studi literatur pada penentuan indikator ini akan diverifikasi oleh ekspert dan juga pihak *internal* perusahaan sehingga indikator yang diidentifikasi sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan.

Proses Kedua yaitu melakukan observasi. Observasi yang dilakukan yaitu pengamatan langsung di lapangan. Lokasi yang menjadi observasi peneliti yaitu *office* dan *workshop* CV Sitibung Jaya Promo. Observasi ini juga sebagai pendukung dalam penetapan kriteria pada penelitian ini. Observasi yang dilakukan akan mendapat gambaran aktivitas bisnis perusahaan sehingga mendapat informasi mengenai hal-hal mana saja yang dapat berpotensi menjadi permasalahan di perusahaan. Observasi yang dilakukan meliputi kunjungan langsung ke *office* CV Sitibung Jaya Promo dan juga *workshop* perusahaan. Hasil observasi yang diperoleh akan divalidasi pada tahap wawancara dengan ekspert.

Proses ketiga yaitu melakukan wawancara ekspert. Proses ini merupakan inti dalam menetapkan kriteria tersebut. Pada proses ini seluruh bahan materi mengenai *critical success factors* dan juga kondisi eksisting perusahaan dari studi literatur serta observasi akan didiskusikan untuk dikonfirmasi kesesuaiannya dengan kondisi eksisting perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua orang sebagai ekspert (data ekspert akan disajikan pada lampiran). Ekspert 1 merupakan *owner* dari CV Sitibung Jaya Promo sehingga informasi yang didapat akan lebih valid dengan kondisi perusahaan. Ekspert 2 merupakan seorang praktisi dari perusahaan BUMN yang terlibat dalam proses berjalannya usaha CV Sitibung Jaya Promo sehingga informasi yang didapat dapat lebih akurat dan dari sisi pandang praktisi akan valid dengan kondisi perusahaan.

Data yang diperoleh dari ketiga cara tersebut pada akhirnya akan disesuaikan dengan pemetaan CIMOSA disamping menggunakan penilaian langsung dari *owner* CV Sitibung Jaya Promo. Kesesuaian *success factors* dengan kondisi eksisting aktivitas menjadi penting karena jika tidak sesuai maka pengukuran yang dilakukan akan percuma. Selain itu, pengukuran kinerja dari masing-masing CSF tidak dapat terukur. Dari ketiga cara yang digunakan dalam memperoleh indikator *success factors* diperoleh 4 kriteria dan 11 sub-kriteria yang akan digunakan pada pembobotan AHP. Dari identifikasi indikator tersebut didasarkan pada kondisi eksisting di perusahaan sehingga setiap sub-kriteria memiliki *evident* atau makna dari masing CSF. Berikut merupakan hasil penetapan kriteria pada CSF.

Tabel 4.2 Faktor-Faktor Keberhasilan CV Sitibung Jaya Promo

Kriteria	Sub-kriteria
Financial (K1) (SL)	<i>Improved Profitability (SL)</i>
	<i>Costs Estimates (SL)</i>
	<i>Improved Casf Flow (SL)</i>
Customer (K2) (SL)	Atribut Produk (O)
	<i>Service Quality (SL)</i>
	<i>Customer Satisfaction Index (W)</i>
Internal Business Process (K4) (SL)	<i>Time Completion (SL)</i>
	<i>Total Distribution and Rapid Delivery (SL)</i>
	<i>Professional Knowledge (SL)</i>
Learning & Growth (K3) (SL)	<i>Job Satisfaction (SL)</i>
	<i>Business Performance Review (W)</i>

Sumber : Pengumpulan Data, 2014-2015 |

Keterangan : SL: Studi Literatur, O:Observasi, W: Wawancara

Dari *success factors* di atas dapat dihubungkan dengan atribut kritis pada kerangka CIMOSA yang telah dipetakan sebelumnya. Adanya hubungan antara atribut kritis dengan *success factors* dapat menggambarkan kondisi eksisting perusahaan dengan *success factors* aktivitas bisnis yang dijalankannya. Berikut merupakan hubungan antara *success factors* dengan kerangka CIMOSA pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo.

Tabel 4.3 Hubungan Atribut Kritis dengan *Success Factor*

No.	Atribut Kritis	SF
1	Inovasi Produk	Atribut Produk
2	Sistem Pengelolaan Keuangan	<i>Improved Profitability</i>
		<i>Costs Estimates</i>
		<i>Improved Cash Flow</i>
3	Produktivitas Karyawan	<i>Professional Knowledge</i>
		<i>Job Satisfaction</i>
4	Kompetensi Karyawan	<i>Business Performance Review</i>
5	<i>Customer Relationship Management</i>	<i>Service Quality</i>
		<i>Customer Satisfaction Index</i>
6	Waktu Pengerjaan	<i>Time Completion</i>
		<i>Total Distribution and Rapid Delivery</i>

4.4 Identifikasi *Success Factors* (SF)

Setelah *success factor* ditetapkan, selanjutnya SF tersebut akan diidentifikasi berdasarkan 4 perspektif *balanced scorecard*. Berikut merupakan penjelasan masing-masing kriteria dan sub-kriteria :

4.4.1 Perspektif *Financial*

Berikut akan diidentifikasi SF berdasarkan dari perspektif *financial*.

1. *Improved Profitability*

Improved Profitability merupakan jumlah uang yang diterima perusahaan dari aktivitas bisnisnya. Semakin banyak uang yang diterima berarti semakin baik aktivitas bisnis yang dilakukan. Pada hal ini *profit* yang ditujukan pada CV Sitibung Jaya Promo berupa jumlah uang yang masuk dengan perencanaan awal. Variabel ini dirumuskan karena pada pelaksanaan aktivitas bisnis seringkali *profit* yang diperoleh tidak maksimal diakibatkan oleh faktor-faktor lain.

2. *Costs Estimates*

Costs estimates merupakan estimasi jumlah uang yang dikeluarkan perusahaan dari aktivitas bisnisnya. Semakin sedikit uang yang dikeluarkan berarti semakin baik aktivitas bisnis yang dilakukan. Pada hal ini *costs* yang ditujukan pada CV Sitibung Jaya Promo berupa jumlah uang yang keluar dengan perencanaan awal. Variabel ini dirumuskan karena pada beberapa proyek yang dikerjakan terkadang terdapat biaya-biaya tambahan seperti rusaknya bahan baku karena kesalahan karyawan.

3. *Improved Cash flow*

Improved Cash flow adalah sejumlah uang kas yang keluar dan yang masuk sebagai akibat dari aktivitas bisnis. Pada CV Sitibung Jaya Promo pengelolaan *cashflow* yang dilaksanakan belum terlaksana secara teratur sehingga dapat menghambat jalannya proyek yang akan dikerjakan. Sebagai contoh pada awal proses pengerjaan proyek tidak adanya uang kas yang akan digunakan untuk biaya pengerjaan awal sehingga pengerjaan menjadi terhambat.

4.4.2 **Perspektif Customer**

Berikut akan diidentifikasi SF berdasarkan dari perspektif *customer*

1. Atribut Produk

Atribut produk merupakan kesesuaian produk dengan *order* dari klien. Subkriteria ini menjadi hal yang sangat penting untuk dilaksanakan secara maksimal. Produk yang berkualitas akan membuat kepercayaan menggunakan jasa perusahaan meningkat dan meningkatkan *brand awereness*.

2. *Service Quality*

Service quality yaitu ketidaksesuaian antara harapan atau keinginan konsumen dengan persepsi konsumen. Pada subkriteria ini perusahaan harus mampu untuk memenuhi keinginan pelanggan secara optimal. Sama halnya dengan produk, *service quality* yang baik akan membuat perusahaan memiliki *value* yang lebih dari sisi konsumen.

3. *Customer Satisfaction Index*

Customer satisfaction index digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk serta kualitas pelayanan yang diberikan. Selain itu CSI digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan agar memperbaiki maupun menambah kualitas pelayanan dan juga produknya terhadap konsumen.

4.4.3 **Perspektif Internal Business Process**

Berikut akan diidentifikasi SF dari perspektif *internal business process*:

1. *Time Completion*

Diartikan sebagai ketepatan waktu proses produksi perusahaan dengan *timeline order* yang ada. Pada perusahaan ketepatan waktu ini dapat menjadikan perusahaan memiliki *value* lebih terhadap konsumen. Perlunya perencanaan yang baik juga menjadi faktor penting pada *success factors* ini.

2. *Total Distribution and Rapid Delivery*

Faktor ini diartikan sebagai kesesuaian pengiriman *order* dengan waktu yang telah diatur pada awal pengerjaan. Jika perusahaan tidak dapat mengatur dengan baik maka akan sangat berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas pada *core process* yang lainnya. Semakin cepat pengiriman dilakukan maka perusahaan akan memiliki *value* lebih dari sisi konsumen.

4.4.4 **Perspektif Learning and Growth**

Berikut akan diidentifikasi SF dari perspektif *learning & growth*:

1. *Professional Knowledge*

Professional knowledge diartikan sebagai tingkat kemampuan sumber daya manusia dari sisi pengetahuannya/ kemampuannya. Kemampuan yang dimaksud baik dari *hardskill* maupun *softskillnya*. Jika hal ini dapat diterapkan dengan baik oleh perusahaan, maka dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan dari sisi karyawan.

2. *Job Satisfaction*

Job satisfaction diartikan sebagai kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena hal ini akan mendorong kinerja dan loyalitas yang tinggi. Kepuasan

kerja karyawan akan mencegah kepindahan, menguatkan motivasi, dan meningkatkan kontribusi karyawan, serta menghindari konflik internal perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan menguntungkan perusahaan.

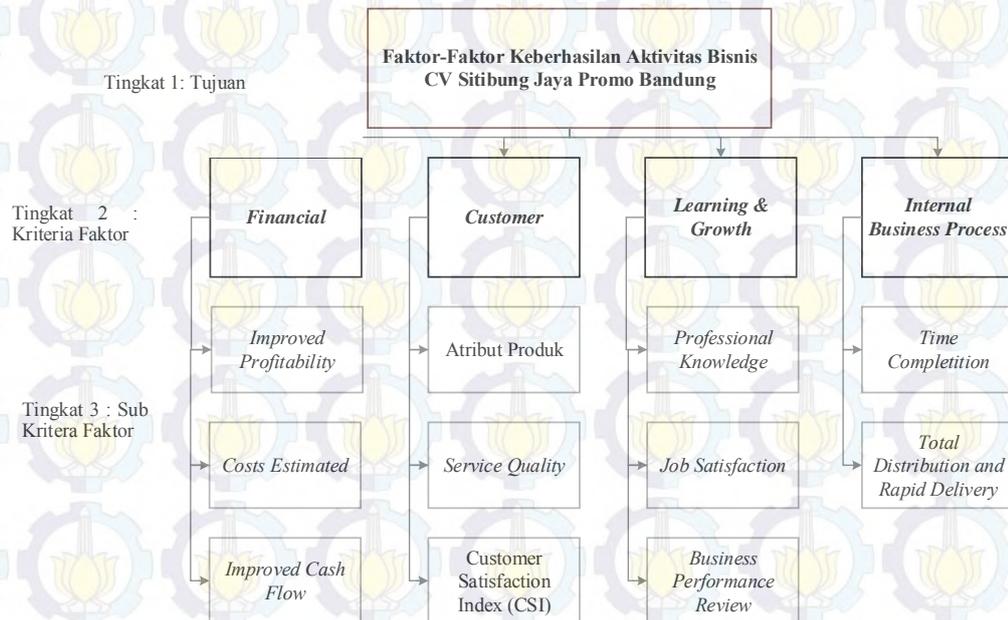
3. *Business Performance Review*

Business performance review diartikan sebagai penilaian kinerja karyawan berdasarkan tanggung jawab fungsional masing-masing individu. Dengan adanya *business performance review* akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui performansi dan juga dapat dilakukan evaluasi agar kedepannya terjadi perbaikan dan peningkatan performansi.

Dalam pemilihan kriteria dan sub-kriteria ini diasumsikan tidak saling memengaruhi satu sama lain.

4.5 Perancangan Kuesioner AHP

Pada tahap perancangan kuesioner AHP ini dibuat berdasarkan hirarki AHP yang telah ditentukan sebelumnya. Pada hirarki tersebut ditentukan 3 level yaitu kriteria, sub-kriteria dan alternatif. Berikut merupakan hirarki keputusan dalam penelitian ini.



Gambar 4.9 Hirarki Keputusan AHP

Oleh sebab itu, kuesioner *pairwise comparison* pada penelitian ini dibuat dalam 3 bagian utama yaitu perbandingan antar kriteria, perbandingan antar sub-kriteria, dan perbandingan antar alternatif.

Pada kuesioner penelitian ini terdiri atas beberapa bagian, yaitu:

1. Pendahuluan , berisikan mengenai pengenalan peneliti, latar belakang penelitian dan juga penjelasan awal bagi responden.
2. Tabel skala perbandingan, berisikan arti dari nilai dan pembobotan yang akan dilaksanakan responden pada kuesioner AHP.
3. Hirarki keputusan, berisikan struktur AHP yang menunjukkan mulai dari tujuan, kriteria, sub-kriteria dan alternatif yang akan digunakan dalam penelitian ini.
4. Profil responden, berisikan biodata singkat responden meliputi nama, jabatan fungsional dan lama bekerja di perusahaan.
5. Petunjuk pengisian kuesioner, berisikan cara serta tahapan dalam pengisian kuesioner untuk mempermudah responden dalam pengisian kuesioner.
6. Tabel *pairwise comparison*, yaitu table yang akan digunakan oleh responden dalam melakukan pengisian kuesioner perbandingan berpasangan.

Adapun desain kuesioner pada penelitian ini akan disajikan pada lampiran.

4.6 Penentuan Ekspert sebagai Responden AHP

Penentuan ekspert dilakukan berdasarkan jabatan fungsional yang ada di CV Sitibung Jaya Promo Bandung. Ekspert tersebut dipilih berdasarkan keputusan dari *owner* perusahaan yang dirasa memiliki berkompeten mengetahui kondisi eksisting perusahaan. Total ekspert responden pada penelitian ini berjumlah empat orang dengan memperhatikan jabatan fungsional dan lama bekerja pada perusahaan. Berikut merupakan data responden kuesioner pada penelitian ini.

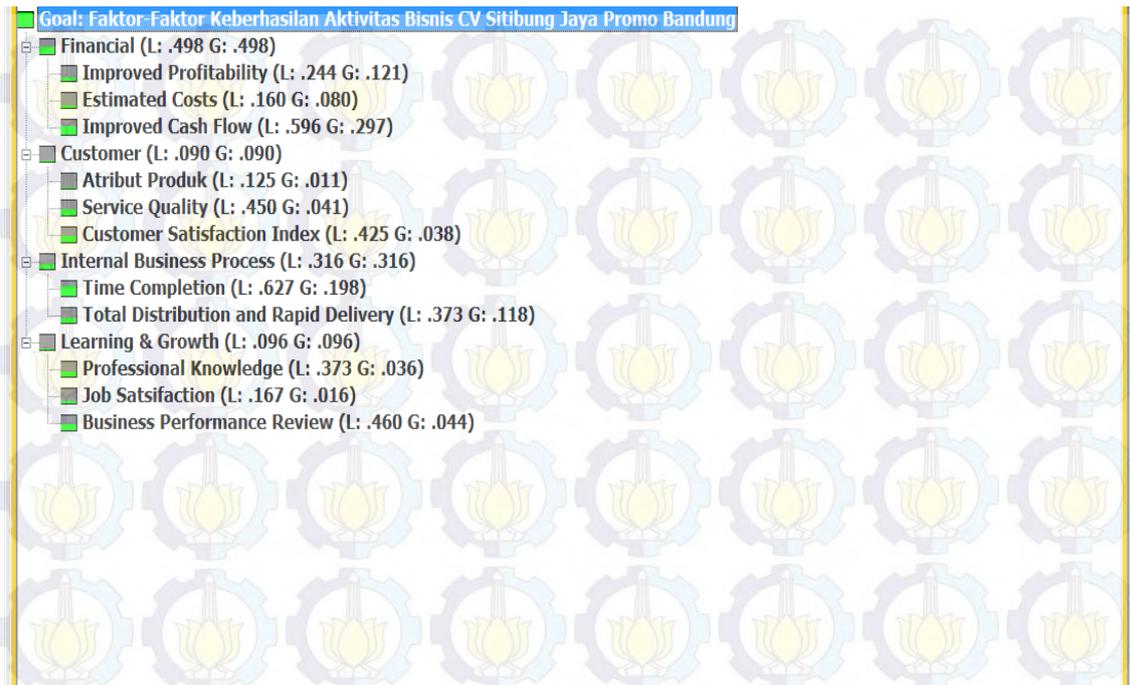
Tabel 4.4 Data Responden Kuesioner

Nama Reponden	Jenis Kelamin	Jabatan Fungsional	Lama Bekerja di Perusahaan
Masyhuri Hasibuan	Laki-laki	Direktur Utama	6 tahun
Siti Muslikhatun	Perempuan	Direktur Keuangan	6 tahun
Seska Adi	Laki-laki	General Manager	4 tahun
Asep Norman	Laki-laki	Operasional Supervisor	4 tahun

Sumber : pengolahan data, 2015

4.7 Pembobotan Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

Dari hasil kuesioner AHP yang telah disebar kepada para ekspert pada CV Sitibung Jaya Promo, didapatkan bobot tingkat kepentingan masalah untuk masing-masing kriteria dan sub-kriteria. Pembobotan dilakukan dengan *software* Expert Choice. Pembobotan ini dilakukan dengan memasukkan setiap kriteria, sub-kriteria, dan alternatif kedalam *software* Expert Choice. Kemudian sesuai dengan angka yang ada pada kuesioner, tingkat kepentingan dimasukkan dimana hasil pembobotan ini dikategorikan valid apabila tingkat *inconsistency* kurang dari atau sama dengan 0.1. Langkah pertama yang dilakukan yaitu memasukkan pembobotan kepada empat orang *expert* yang menjadi responden. Penginputan empat responden ini menggunakan "*Participants Table*" pada menu "*go*" yang ada di Expert Choice, kemudian pilih "*edit*" dan "*group enabled*" lalu "*add N participant*" untuk menambahkan jumlah partisipan yang masuk kategori ekspert. Pada pilihan di "*participant*" terdapat fitur centang yang dapat mengatur hasil dari partisipan mana saja yang akan dihitung pada hasil pembobotan kombinasi. Selain itu pada pilihan ini juga terdapat fitur "*facilitator*" dimana fitur ini digunakan untuk peneliti agar memiliki hak dalam pembobotan. Berikut merupakan gambar pembobotan masalah dengan menggunakan *software* Expert Choice yang dilakukan pada penelitian ini.



Gambar 4.10 Pembobotan Kriteria dan Sub-Kriteria pada AHP

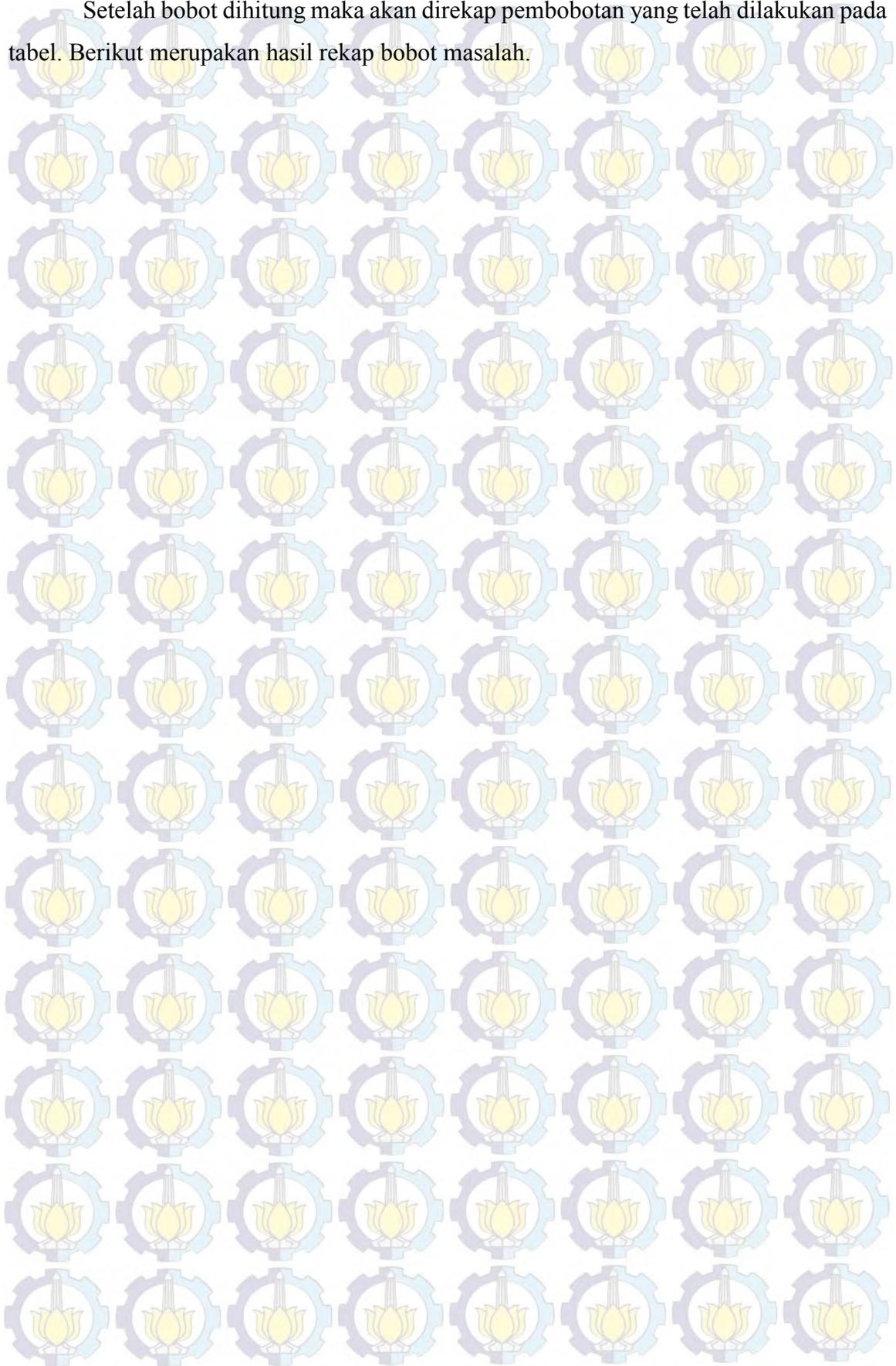
Kemudian setelah dilakukan penginputan bobot dari ekspert, dilakukan perhitungan kombinasi bobot dengan *software* Expert Choice. Caranya yaitu dilakukan kalkulasi dengan “*Combine Participants*” “*Judgement/Data*” yang ada pada menu “*Assessment*”.



Gambar 4.11 Tampilan Pembobotan Kriteria pada Expert Choice

Setelah didapatkan bobot dari hasil kuesioner mengenai identifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan CV Sitibung Jaya Promo yang sudah disebarkan kepada ekspert dari perusahaan, kemudian data bobot dari tiap kriteria, sub-kriteria, dan alternatif direkap. Rekap yang dilakukan sudah meliputi data keempat orang ekspert yang dijadikan responden pada penelitian ini.

Setelah bobot dihitung maka akan direkap pembobotan yang telah dilakukan pada tabel. Berikut merupakan hasil rekap bobot masalah.



Tabel 4.5 Rekap Bobot Kuesioner

Kriteria	Sub-kriteria	Ekspert 1			Ekspert 2		
		Bobot Kriteria	Bobot Sub-kriteria	Bobot Korelasi	Bobot Kriteria	Bobot Sub-kriteria	Bobot Korelasi
Financial	<i>Improved Profitability</i>	0.505	0.188	0.095	0.544	0.279	0.152
	<i>Estimated Costs</i>		0.081	0.041		0.072	0.039
	<i>Improved Cash Flow</i>		0.731	0.369		0.649	0.353
Customer	Atribut Produk	0.064	0.066	0.004	0.122	0.088	0.011
	<i>Service Quality</i>		0.785	0.051		0.717	0.086
	<i>Customer Satisfaction Index</i>		0.149	0.010		0.195	0.024
Internal Business Process	<i>Time Completion</i>	0.288	0.750	0.216	0.271	0.667	0.180
	<i>Total Distribution and Rapid Delivery</i>		0.250	0.072		0.333	0.090
Learning & Growht	<i>Professional Knowledge</i>	0.143	0.279	0.040	0.064	0.699	0.044
	<i>Job Satisfaction</i>		0.072	0.010		0.064	0.004
	<i>Business Performance Review</i>		0.649	0.093		0.237	0.015

Tabel 4.6 Rekap Bobot Kuesioner

Kriteria	Sub-kriteria	Ekspert 3			Ekspert 4		
		Bobot Kriteria	Bobot Sub-kriteria	Bobot Korelasi	Bobot Kriteria	Bobot Sub-kriteria	Bobot Korelasi
Financial	<i>Improved Profitability</i>	0.292	0.094	0.027	0.644	0.388	0.250
	<i>Estimated Costs</i>		0.627	0.183		0.097	0.063
	<i>Improved Cash Flow</i>		0.280	0.082		0.515	0.331
Customer	Atribut Produk	0.111	0.072	0.008	0.061	0.226	0.014
	<i>Service Quality</i>		0.279	0.031		0.101	0.006
	<i>Customer Satisfaction Index</i>		0.649	0.072		0.674	0.041
Internal Business Process	<i>Time Completion</i>	0.512	0.800	0.410	0.208	0.250	0.052
	<i>Total Distribution and Rapid Delivery</i>		0.200	0.102		0.750	0.156
Learning & Growht	<i>Professional Knowledge</i>	0.085	0.105	0.009	0.088	0.405	0.036
	<i>Job Satisfaction</i>		0.637	0.054		0.114	0.010
	<i>Business Performance Review</i>		0.258	0.022		0.481	0.042

Selanjutnya, dari keempat data responden yang telah direkap dilakukan pembobotan secara kombinasi dari keempat responden tersebut. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mencari bobot korelasi dengan mengalikan bobot kriteria masalah dengan bobot masalahnya. Berikut adalah contoh perhitungan bobot korelasi dari “*improved profitability*”.

$$\begin{aligned} \text{Bobot korelasi} &= \text{Bobot kriteria } \textit{financial} \times \text{Bobot masalah/sub-kriteria} \\ &= 0.498 \times 0.224 = 0.121 \end{aligned}$$

Tabel 4.7 Rekap Bobot Kuesioner Kombinasi AHP

Kriteria	Sub-kriteria	Bobot Kriteria	Bobot Sub-Kriteria	Bobot Korelasi
Financial	<i>Improved Profitability</i>	0.498	0.224	0.121
	<i>Estimated Costs</i>		0.160	0.080
	<i>Improved Cash Flow</i>		0.596	0.297
Customer	Atribut Produk	0.090	0.125	0.011
	<i>Service Quality</i>		0.450	0.041
	<i>Customer Satisfaction Index</i>		0.425	0.038
Internal Business Process	<i>Time Completion</i>	0.316	0.627	0.198
	<i>Total Distribution and Rapid Delivery</i>		0.373	0.118
Learning & Growth	<i>Professional Knowledge</i>	0.096	0.373	0.036
	<i>Job Satisfaction</i>		0.167	0.016
	<i>Business Performance Review</i>		0.460	0.044

4.8 Identifikasi Critical Success Factors

Setelah melakukan pembobotan masalah faktor-faktor keberhasilan aktivitas bisnis, langkah selanjutnya yaitu melakukan identifikasi *critical success factors* berdasarkan hasil pembobotan kuesioner AHP yang dilakukan. Kategori *critical success factors* ditentukan dari nilai *success factors* (sub-kriteria) dari masing-masing perspektif. Dari hasil pembobotan yang dilakukan, ditentukan empat CSF pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung. Pada perspektif *financial*, sub-kriteria *improved cash flow*

menjadi CSF dengan nilai bobot 0.297. Pada perspektif *customer*, sub-kriteria *service quality* menjadi CSF dengan nilai bobot 0.041. Pada perspektif *internal business process* sub-kriteria *time completion* menjadi CSF dengan nilai bobot 0.198. Pada perspektif *learning & growth*, sub-kriteria *business performance review* menjadi CSF dengan nilai bobot 0.044.

4.9 Perhitungan Tingkat Rasio Konsistensi

Pada bahasan ini akan diuraikan mengenai nilai rasio konsistensi pada perhitungan AHP yang telah dilakukan menggunakan *software* Expert Choice. Pengolahan data pada subbab ini akan mengambil contoh dari perhitungan pembobotan kriteria dari eskpert 1. Berikut merupakan hasil pembobotan kriteria yang dilakukan oleh ekspert 1.

Tabel 4.8 Pembobotan AHP Kriteria Eskpert 1

Kriteria	<i>Financial</i>	<i>Customer</i>	IBP	L&G
<i>Financial</i>	1	5	3	3
<i>Customer</i>	0.2	1	0.2	0.333
IBP	0.333	5	1	3
L&G	0.333	3	0.333	1

Ket : IBP : *Internal Business Process* ; L&G : *Learning & Growth*

Nilai pada tabel diatas merupakan hasil nilai bobot kriteria dari hasil kuesioner. Pembacaan tabel dilakukan dengan cara perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria. Sebagai contoh pada kriteria *financial* 5 (sangat lebih penting) dibandingkan dengan *customer*. Tahapan dalam perhitungan tingkat rasio konsistensi yaitu :

1. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks. Contoh perhitungan pada perspektif *financial* ($1 + 0.142 + 0.333 + 0.333 = 1.809$).

Tabel 4.9 Hasil Penjumlahan AHP Kriteria

Kriteria	<i>Financial</i>	<i>Customer</i>	IBP	L&G
<i>Financial</i>	1	5	3	3
<i>Customer</i>	0.2	1	0.2	0.333
IBP	0.333	5	1	3
L&G	0.333	3	0.333	1
Jumlah	1.867	14	4.533	7.333

2. Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh bobot prioritas. Contoh perhitungan pada perspektif *financial* ($1/1.867 = 0.536$; $0.2/1.867 = 0.107$ dst.)

Tabel 4.10 Hasil Pembagian Nilai Kolom AHP Kriteria

Financial	Customer	IBP	L &G
0.536	0.357	0.662	0.409
0.107	0.071	0.044	0.045
0.179	0.357	0.221	0.409
0.179	0.214	0.074	0.136

3. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah ordo matriks untuk mendapatkan nilai rata-rata. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil *Financial* = 0.491 ; *Customer* = 0.357 ; *IBP* = 0.662 ; dan *L&G* = 0.409. Contoh perhitungan perspektif *financial* ($((0.536 + 0.357 + 0.662 + 0.409)/4 = 0.491)$).

4. Kalikan poin nomor 3 dengan matriks awal secara berurutan. Contoh perhitungan perspektif *financial* ($((0.491 \times 1)+(0.067 \times 5)+(0.291 \times 3)+(0.151 \times 3))= 2.152$).

Tabel 4.11 Hasil Perkalian Bobot Kriteria AHP

F	C	I	L
2.152	0.274	1.242	0.613

5. Menghitung *eigen value* dengan cara membagi poin nomor 4 dengan poin nomor 3 secara berurutan lalu dirata-ratakan. Contoh perhitungan perspektif *financial* ($2.152 \times 0.491 = 4.384$).

Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Eigen Value

F	C	I	L	Rata-Rata
4.384	4.083	4.264	4.065	4.199

6. Menghitung *consistency index* dengan rumus $CI=(eigen\ value-N)/(N-1)$ dimana N merupakan jumlah responden.

$$CI = (4.199-4)/(4-1) = 0.066$$

7. Melihat rasio indeks pada AHP. Nilai konversi rasio indeks dapat dilihat pada tabel dibawah. Pada perhitungan AHP kriteria pada AHP berjumlah 4 dan jika dikonversi $index\ ratio = 0.89$

Tabel 4.13 Nilai Random Index

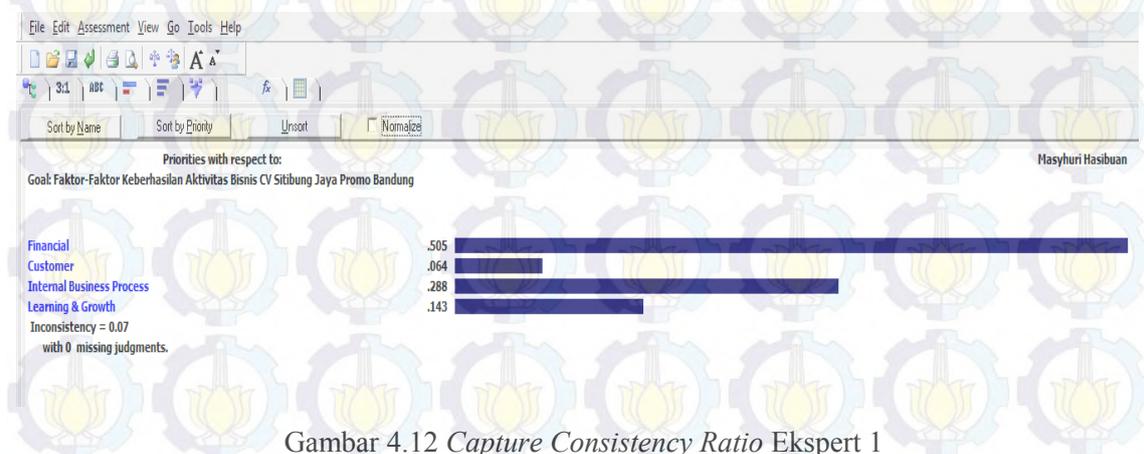
	N									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

8. Menghitung *Consistency Ratio* dengan rumus $consistency\ index$ dibagi dengan $ratio\ index$.

$$CR = CI/RI = 0.066/0.89 = 0.07$$

Nilai CR yang besar menunjukkan kurang konsistennya perbandingan responden, sementara nilai CR yang semakin rendah mengindikasikan semakin konsistennya perbandingan yang dilakukan. Umumnya, jika CR nya adalah 0,10 atau kurang, maka perbandingan yang dilakukan pengambil keputusan termasuk nilai dari hasil perbandingan untuk dasar pengambilan keputusan secara relatif bisa dikatakan “konsisten”. Dari perhitungan *consistency ratio* diperoleh angka 0.07 yang artinya data yang diperoleh valid dan konsisten.

Pada *software* Expert Choice juga terdapat keterangan mengenai nilai *consistency ratio* pada masing-masing kriteria dan sub-kriteria dari para ekspert serta kombinasi keempatnya. Contoh perhitungan diatas merupakan hasil dari nilai *consistency ratio* pada pembobotan AHP kriteria ekspert 1. Untuk menguji kevalidan perhitungan berikut merupakan *capture* dari nilai *consistency ratio* pada *software* Expert Choice ekspert 1. Tingkat *consistency ratio* pada seluruh hasil pembobotan hasil AHP yang dilakukan akan ditampilkan pada bagian lampiran laporan ini.



Gambar 4.12 Capture Consistency Ratio Ekspert 1

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis akan difokuskan pada pembahasan perhitungan CSF pada AHP serta pembahasan kriteria dan sub-kriteria dari AHP.

5.1 Analisis Permasalahan CV Sitibung Jaya Promo

Pada tahap awal analisa permasalahan dilakukan dengan dua cara yaitu observasi langsung dan juga wawancara. Selanjutnya dari hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa CV Sitibung Jaya Promo belum memiliki aktivitas bisnis yang sistematis dan terstruktur. Hal tersebut mengakibatkan seringnya perencanaan di awal pada aktivitas bisnis dengan pelaksanaan di lapangan kontras atau tidak berjalan sesuai rencana.

Penelitian yang dilakukan mengalami kendala pada bagian pemahaman *critical success factors* karena pihak internal perusahaan belum mengetahui makna dan fungsi dari CSF. Selain itu penilaian kinerja perusahaan juga belum dilakukan secara sistematis sehingga terjadi banyaknya subjektifitas dan adanya ketidaksesuaian praktek di lapangan dengan perencanaan. Dari permasalahan tersebut, diputuskan tahap awal yang dilakukan yaitu membuat CIMOSA (*Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture*) untuk memetakan aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan.

CIMOSA dilakukan agar perusahaan mendapatkan gambaran aktivitas bisnis secara *manage process*, *core business process*, dan *support process*. Setelah proses pemetaan pada CIMOSA, langkah selanjutnya yaitu identifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam pelaksanaan aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo. Dari CIMOSA dapat memberikan gambaran variabel-variabel apa saja yang berpengaruh terhadap pelaksanaan aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo.

Identifikasi variabel tersebut diperoleh dari pengolahan data dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* untuk menentukan bobot dari masing-masing variabel. Penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan *expert judgment* yang merupakan pihak pakar CV Sitibung Jaya Promo. Variabel yang paling kritis diidentifikasi dengan melihat bobot yang paling besar diantara bobot variabel lainnya.

Bobot tersebut kemudian digunakan sebagai input untuk analisis faktor-faktor kritis penentu keberhasilan pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo.

Perhitungan metode AHP yang diterapkan dalam permasalahan ini menggunakan empat responden. Dalam proses penilaian yang diberikan oleh responden terdapat perbedaan pendapat seperti yang terlihat pada hasil pembobotan masing-masing responden. Perbedaan penilaian tersebut disebabkan oleh tingkat pemahaman responden, pandangan responden serta pengalaman responden dalam permasalahan yang sudah diidentifikasi. Oleh karena itu pada penelitian ini digunakan pendekatan AHP untuk faktor subjektivitas pada perhitungan metode AHP. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner AHP yang dilakukan ditemukan nilai bobot kriteria dan sub-kriteria yang pada akhirnya akan diidentifikasi menjadi *critical success factors* berdasarkan nilai bobot tertinggi masing-masing.

5.2 Analisis Perbandingan Antar Kriteria

Berdasarkan hirarki AHP yang telah ditentukan diperoleh empat kriteria yang pada penelitian ini menggunakan perspektif BSC, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*. Keempat kriteria ini pada mulanya usulan peneliti dan dibawa pada saat dilakukannya wawancara dengan para ekspert sehingga kriteria yang diusulkan dapat sesuai dengan kondisi perusahaan. Pada proses pengolahan data dari bobot yang terbesar secara berturut-turut yaitu kriteria *financial* (0.498), kriteria *internal business process* (0.316), kriteria *learning & growth* (0.096), dan kriteria *customer* (0.090). Keempat kriteria ini dipilih berdasarkan didasarkan atas kebutuhan untuk mengetahui faktor-faktor kritis penentu keberhasilan pada sebuah perusahaan, oleh sebab itu, keempat perspektif tersebut dapat mewakili kebutuhan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chang-Lin Yang dan Ron-Hwa Huang (2011), menggunakan perspektif yang relatif sama, hanya perbedaan terletak pada tambahan perspektif *internet environment* menggantikan perspektif *financial*. Penelitian tersebut menjadi salah satu referensi penetapan CSF dalam penelitian ini. Seperti contoh pada kriteria *customer* terdapat CSF atau sub-kriteria atribut produk, dan hal tersebut lalu dikonfirmasi untuk memastikan bahwa faktor tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan.

5.2.1 Analisis Perspektif *Financial*

Financial (0.498) menjadi kriteria dengan bobot terbesar pada penelitian ini. Nilai 0.498 menunjukkan tingkat kepentingan yang sangat besar pada kriteria ini dibanding kriteria lainnya. *Financial* menjadi faktor penting bagi perusahaan agar aktivitas bisnis perusahaan dapat berjalan. Jika aspek ini tidak dilakukan dengan maksimal oleh perusahaan, maka dapat berpengaruh terhadap *core business*nya. Pada CSF *cash flow* misalnya, perusahaan belum memiliki perencanaan yang baik akibatnya ketersediaan dana pada saat akan melaksanakan *order* menjadi terhambat. Dari perencanaan *cash flow* yang sudah baik dapat berpengaruh terhadap peningkatan *profit* dan meminimalisir *cost* yang keluar. *Financial* juga dapat menunjang perusahaan jika ingin melakukan pemasaran melalui *marketing strategy*.

Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, CV Sitibung Jaya Promo memiliki tujuan finansial yang bertahap. Secara umum, tahap tersebut yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), lalu menuai (*harvest*). CV. Sitibung Jaya Promo sedang berada pada tahap bertumbuh, dibuktikan dengan bertambahnya jumlah pesanan dan pendapatan. Sehingga, apabila perusahaan ingin berada pada tahap bertahan secara finansial dan bias tumbuh lebih baik dari sebelumnya, maka finansial menjadi faktor paling kritis bagi perusahaan.

5.2.2 Analisis Perspektif *Customer*

Pada hasil pengolahan data pada perspektif *customer* diperoleh bobot sebesar 0.090. Kriteria *customer* memiliki bobot paling kecil dibandingkan kriteria yang lain bukan berarti perusahaan tidak memiliki prioritas terhadap pelanggan. Hal ini disebabkan, CV Sitibung Jaya Promo memiliki masalah terbesar pada sistem *internal* perusahaan. Pelaksanaan aktivitas yang melibatkan pihak *internal* perusahaan masih belum berjalan secara sistematis. Hal ini berkaitan dengan hasil penelitian dimana bobot-bobot tertinggi terletak pada faktor-faktor yang berkaitan dengan *internal* perusahaan. CV Sitibung Jaya Promo saat ini masih mengandalkan konsumen utamanya yaitu PT Frisian Flag Indonesia sebagai *customer* utama. Faktor yang cukup berpengaruh pada kuantitas pelanggan yaitu akibat dari faktor *internal* yang berjalan belum cukup baik. Pada CSF *service quality* misalnya, jika perusahaan dapat memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan dapat berpengaruh panjang pada aspek lain seperti pembelian

ulang, loyalitas konsumen, dan menghasilkan citra baik perusahaan yang juga dapat mengakibatkan adanya terjadinya aktivitas pemasaran secara gratis untuk perusahaan.

Konsumen sebagai stakeholder eksternal yang mempengaruhi secara langsung aktivitas perusahaan juga menjadi pihak yang memberikan pendapatan bagi perusahaan. Kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan menjadi salah satu ukuran bagi konsumen untuk menggunakan jasa CV Situbung Jaya Promo. Menurut Norton dan Kaplan pada tahun 1996 mendefinisikan proporsi nilai pada perspektif *customer* yaitu atribut produk ditambah dengan citra dan juga hubungan antar perusahaan dan konsumen. Pada aspek atribut produk meliputi fungsionalitas, mutu, harga dan juga waktu. Pada perspektif ini, dapat terlihat banyaknya variabel-variabel terkait yang dapat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam menambah jumlah *customer*, mempertahankan *customer* yang sudah ada, dan juga meningkatkan kepuasan *customer* terhadap kinerja perusahaan.

5.2.3 Analisis Perspektif *Internal Business Process*

Pada kriteria *internal business process* memiliki nilai bobot sebesar 0.316. Kriteria ini merupakan kriteria dengan nilai bobot terbesar kedua setelah kriteria *financial*. Hal ini membuktikan jika perspektif *Internal Business Process* pada CV dirasa penting untuk diberi perhatian khusus setelah aspek *financial*. Pada perusahaan langkah paling dasar yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan pemetaan *value chain* perusahaan agar dapat melihat aktivitas bisnis primer dan sekunder perusahaan. Pada perspektif ini memungkinkan tuntutan kinerja proses *internal* ditentukan berdasarkan harapan pihak *external* tertentu.

Kriteria ini memiliki dua sub-kriteria yaitu *time completion*, dan *total distribution and rapid delivery*. Kedua hal tersebut termasuk proses operasional *core* bisnis perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) mengenai perspektif ini yaitu perusahaan harus mampu mengidentifikasi karakteristik biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan menghasilkan produk dan jasa yang superior kepada pelanggan serta proses *after sales service* juga memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk diberikan kepada pelanggan. *time completion*, dan *total distribution and rapid delivery* juga merupakan salah satu ukuran bagi konsumen dalam menggunakan jasa CV. Situbung Jaya Promo. Sehingga, kriteria dalam perspektif aktivitas bisnis internal akan berpengaruh terhadap kriteria dalam perspektif konsumen. Aktivitas bisnis internal menjadi bobot yang terbesar setelah

finansial dikarenakan aktivitas bisnis yang menciptakan peningkatan finansial perusahaan melalui dukungan dari konsumen. Hal ini sesuai dengan strategi organisasi dalam optimalisasi dan efisiensi aktivitas bisnis untuk menghasilkan finansial yang baik.

5.2.4 Analisis Perspektif *Learning & Growth*

Kriteria *learning and growth* memiliki nilai bobot sebesar 0.096. Kriteria ini memiliki nilai bobot terbesar setelah kriteria *financial* dan *learning and growth*. Tujuan dimasukkannya perspektif adalah menyediakan infrastruktur (sumber daya manusia) yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat tiga kategori utama pada perspektif *learning & growth* yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas informasi, dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan. Perspektif *learning and growth* memiliki tiga sub-kriteria yaitu *job satisfaction*, *business performance review*, dan *professional knowledge*. Jika dikaitkan dengan teori Kaplan dan Norton ketiga sub-kriteria tersebut sudah mewakili tiga kategori utama yaitu *professional knowledge* mewakili kapabilitas pekerja, sedangkan *business performance review* dan *job satisfaction* mewakili motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

Sumber daya menjadi salah satu aspek yang penting dalam mendukung berjalannya kegiatan bisnis. Sumber daya yang paling mempengaruhi aktivitas CV Sitibung Jaya Promo adalah sumber daya manusia dan teknologi. Hal ini dibuktikan dengan gambaran aktivitas bisnis CIMOSA yang merepresentasikan kegiatan manusia dan teknologi didalamnya. Keberhasilan pelaksanaan aktivitas bisnis didukung oleh kapabilitas pekerja yang berkompeten pada bidangnya, dengan pengetahuan sebagai pondasi dari kapabilitas tersebut. Aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo membutuhkan keahlian khusus dalam hal teknis maupun strategis. Sehingga, dibutuhkan pekerja yang memiliki pengetahuan profesional. Dalam arti pekerja tersebut memiliki kompetensi khusus dan bisa melaksanakan pekerjaannya secara baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kapabilitas tersebut akan lebih maksimal jika didukung dengan motivasi pekerja. Motivasi tersebut bisa diukur dalam bentuk kepuasan serta kinerja (performansi). Apabila motivasi pekerja tersebut tinggi, maka pekerja akan bekerja secara maksimal dan menghasilkan performansi yang baik. Sehingga, jika pekerja puas dengan pekerjaannya dan performansi yang dihasilkan menunjukkan angka yang baik, maka akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kapabilitas pekerja untuk menghasilkan aktivitas bisnis

yang efisien dan efektif. Oleh karena itu, ketiga kriteria yang merupakan faktor kritis (*job satisfaction*, *business performance review*, dan *professional knowledge*) bagi kesuksesan bisnis dapat mendukung keberlangsungan aktivitas bisnis dari CV. Sitibung Jaya Promo.

5.3 Analisis Perbandingan Antar Sub-kriteria

Hasil dari perhitungan AHP pada ekspert diperoleh hasil bobot perbandingan antar sub-kriteria. Perbandingan antar sub-kriteria pada penelitian ini merupakan hasil bobot untuk masing-masing sub-kriteria pada keempat kriteria yang ada. Bobot pada masing-masing sub-kriteria menunjukkan kepentingan antar sub-kriteria. Pada perbandingan antar sub-kriteria akan terlihat *critical success factors* yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dilihat dari bobotnya.

Pada hasil pengolahan data diperoleh hasil sub-kriteria *improved cash flow* kepada klien merupakan faktor paling penting dengan nilai bobot korelasi sebesar 0.297. Sub-kriteria ini merupakan faktor terbesar dalam kriteria *financial* dengan nilai bobot sebesar 0.596 ditambah dengan besarnya bobot kriteria *financial* yang merupakan kriteria dengan bobot terbesar dengan bobot 0.498 sehingga membuat sub-kriteria ini menjadi sangat dominan. Sub-kriteria dengan nilai bobot terendah terdapat pada sub-kriteria atribut produk dengan nilai bobot korelasi 0.011. Sub-kriteria atribut produk termasuk kedalam perspektif *customer* yang merupakan perspektif dengan nilai bobot terendah yaitu sebesar 0.090. Nilai bobot rendah tersebut membuat sub-kriteria atribut produk yang juga memiliki nilai bobot terendah pada perspektif *customer* menjadikan sub-kriteria ini memiliki nilai terendah dibandingkan sub-kriteria lainnya. Dalam perhitungan AHP yang menggambarkan hubungan secara hirarki menyebabkan nilai bobot antara bobot kriteria dan sub-kriteria menjadi berkaitan dan saling berpengaruh. Pada bagian analisis masing-masing perspektif akan ditinjau dari masing-masing nilai bobot sub-kriteria.

5.3.1 Sub-kriteria pada Perspektif *Financial*

Kriteria *financial* merupakan kriteria dengan bobot terbesar pada perhitungan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.498. Pada kriteria ini terdapat tiga sub-kriteria yaitu *improved profitability*, *estimated cost*, dan *improved cash flow* yang memiliki nilai bobot secara berturut-turut yaitu *improved cash flow* dengan nilai bobot 0.596, *improved profitability* dengan nilai bobot 0.224, dan *estimated cost* dengan nilai bobot sebesar 0.080. Dengan nilai bobot kriteria *financial* 0.498 maka akan diperoleh bobot korelasi

secara berturut-turut yaitu *improved cash flow* dengan nilai bobot 0.297, *improved profitability* dengan nilai bobot 0.121, dan *estimated cost* dengan nilai bobot 0.080.

Dengan *improved cash flow* sebagai nilai tertinggi membuktikan bahwa *critical success factors* ini merupakan variabel yang sangat perlu untuk diperhatikan bagi perusahaan. Pada tahap perusahaan yang sedang bertumbuh (*growth*), peran *cash flow* akan sangat dibutuhkan dimana perusahaan harus mengatur arus kas yang baik agar bisnis dapat berjalan secara “roda berjalan” atau aktivitas bisnis yang dilakukan berjalan terus-menerus dengan tidak adanya kendala dari segi dana pelaksanaan *order*. Selain itu, peran *improved profitability* juga termasuk *critical success factor* yang harus mendapat perhatian secara khusus oleh perusahaan. *improved profitability* menjadi sub-kriteria kedua dengan nilai tertinggi dibandingkan sub-kriteria lainnya. Hal ini pada dasarnya sangat berkaitan dengan kriteria lainnya yang dapat menunjang kinerja dengan peningkatan *profit* perusahaan. Hal ini wajar jika melihat posisi perusahaan yang masih sedang dalam pertumbuhan dan melihat *profit* sebagai prioritas utamanya.

5.3.2 Sub-kriteria pada Perspektif Customer

Kriteria *customer* merupakan kriteria dengan bobot paling kecil pada perhitungan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.090. Pada kriteria ini terdapat tiga sub-kriteria yaitu atribut produk, *service quality*, dan *customer satisfaction index* yang memiliki nilai bobot secara berturut-turut yaitu *service quality* dengan nilai bobot 0.450, *customer satisfaction index* dengan nilai bobot 0.425 dan atribut produk dengan nilai bobot 0.125. Dengan nilai bobot kriteria *customer* 0.090 maka akan diperoleh bobot korelasi secara berturut-turut yaitu *service quality* dengan nilai bobot 0.041, *customer satisfaction index* dengan nilai bobot 0.038, dan atribut produk dengan nilai bobot 0.011.

Perhitungan pembobotan yang dilakukan menunjukkan nilai bobot yang sangat kecil dan rendah pada setiap sub-kriteria. Kondisi perusahaan yang saat ini masih sangat bermasalah di *internal* perusahaan membuat perusahaan saat ini akan lebih berfokus membenahi *internal* perusahaan dahulu. Kondisi *internal* perusahaan yang dimaksud seperti kompetensi karyawan, perencanaan keuangan dalam perusahaan maupun jika ada *order* dan lain sebagainya. Namun, hal tersebut tidak membuat perusahaan melupakan kriteria *customer* sebagai contoh dengan memulai tindakan menanyakan *feedback* setiap *order* selesai. Penyempurnaan kualitas produk dengan cara pengecekan kualitas produk

juga dapat mulai dilakukan dengan optimal sehingga konsumen dapat terpuaskan dan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan.

5.3.3 Sub-kriteria pada Perspektif Internal Business Process

Kriteria *internal business process* merupakan kriteria dengan nilai bobot kedua terbesar pada perhitungan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.316. Pada kriteria ini terdapat dua sub-kriteria yaitu *time completion* dan *total distribution and rapid delivery* yang memiliki nilai bobot secara berturut-turut yaitu *time completion* dengan nilai bobot 0.627, dan *total distribution and rapid delivery* dengan nilai bobot 0.373. Dengan nilai bobot kriteria *internal business process* 0.316 maka akan diperoleh bobot korelasi secara berturut-turut yaitu *time completion* dengan nilai bobot 0.198, dan *total distribution and rapid delivery* dengan nilai bobot 0.118 .

Sub-kriteria *time completion* menjadi *critical success factors* yang memiliki nilai bobot paling tinggi dibandingkan dengan sub-kriteria faktor lainnya. Pada dasarnya sebuah perusahaan yang berjenis manufaktur *core business* menjadi hal sangat penting. Nilai sub-kriteria ini menjadi dominan karena nilai bobot antar sub-kriteria sangat dominan dan memiliki nilai bobot kriteria yang cukup besar. Pada dasarnya, pengaruh sub-kriteria ini juga dipengaruhi sub-kriteria lainnya yang pada akhirnya akan membuat waktu pengiriman menjadi tidak sesuai dengan perencanaan. Jika hal ini terjadi maka akan dapat mempengaruhi juga dalam proses pengerjaan *order* selanjutnya secara keseluruhan.

5.3.4 Sub-kriteria pada Perspektif Learning & Growth

Kriteria *learning & growth* merupakan kriteria yang memiliki nilai cukup rendah pada perhitungan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.096. Pada kriteria ini terdapat tiga sub-kriteria yaitu ketepatan *professional knowledge*, *job satisfaction*, dan *business performance review* yang memiliki nilai bobot secara berturut-turut yaitu *business performance review* dengan nilai bobot 0.460, *professional knowledge* dengan nilai bobot 0.373, dan *job satisfaction* dengan nilai bobot 0.167. Dengan nilai bobot *learning & growth* 0.096 maka akan diperoleh bobot korelasi secara berturut-turut yaitu *business performance review* dengan nilai bobot 0.044, *professional knowledge* dengan nilai bobot 0.036, dan *job satisfaction* dengan nilai bobot 0.016.

Bobot yang dihasilkan pada perspektif *leaning & growth* dapat terlihat tidak besar, namun secara konsep perspektif *balanced scorecard* perspektif ini menjadi akar

dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Jika perusahaan dapat melakukan tindakan strategis dengan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya tentu seluruh perspektif yang ada pada perusahaan juga akan berbanding lurus dengan optimalnya sumber daya manusia perusahaan. Pada sub-kriteria ini *business performance review* menjadi sub-kriteria dengan nilai bobot terbesar. Setiap selesainya pengerjaan *order* perusahaan belum menerapkan sistem evaluasi kinerja masing-masing karyawan dalam setiap *order*nya, sehingga perusahaan tidak dapat mengoptimalkan karyawan yang dimilikinya yang juga berimbas pada aktivitas bisnis lainnya. Dengan adanya *performance review* akan lebih mudah bagi perusahaan dalam melakukan *treatment* terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya.

5.4 Analisis Critical Success Factors pada Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo

Pada hasil akhir pengolahan data diperoleh untuk masing-masing *critical success factors* berturut-turut yaitu *improved cash flow* (0.297), *time completion* (0.198), *business performance review* (0.044), dan *service quality* (0.041). Hasil dari bobot ini diperoleh dengan melakukan perkalian antara bobot kriteria dan sub kriteria, selanjutnya pembacaan tingkat prioritas didasarkan pada besaran nilai bobot masing-masing perspektif. *Improved Cash flow* merupakan CSF yang memiliki nilai tertinggi pada keempat perspektif tersebut yang artinya CSF tersebut dapat menjadi aktivitas bisnis utama yang memiliki tingkat prioritas tertinggi bagi perusahaan. *Improved Cash flow* meliputi arus kas masuk dengan pengeluaran yang dibutuhkan untuk mempertahankan arus kas operasi dimasa mendatang (Brigham et al, 2001). Peran *cash flow* pada CV Sitibung sangat penting untuk dilaksanakan dengan baik karena jika terdapat kekurangan pada pengaturan *cashflow* maka dapat berimbas terhadap aktivitas bisnis lain. Fungsi *cash flow* disini berperan sebagai dana yang tersedia dengan tujuan memenuhi kebutuhan operasional sehari-hari perusahaan. Selain itu *cash flow* juga berperan sebagai dana yang disimpan untuk mengatasi *cost-cost* yang tidak terduga. Peran penting lainnya dari *cash flow* yaitu dapat digunakan sebagai acuan gambaran biaya kebutuhan aktivitas bisnis di masa mendatang.

Critical success factor berikutnya yaitu *time completion*. *Time completion* merupakan sub-kriteria dari *internal business process* yang merupakan kriteria dengan nilai bobot tertinggi setelah *financial*. *Time completion* pada dasarnya merupakan sub-

kriteria yang memiliki nilai bobot paling tinggi jika dibandingkan antar sub-kriteria lainnya. Hal tersebut bermakna bahwa pandangan para ekspert dari pihak internal perusahaan merasakan bahwa faktor *time completion* atau waktu pengerjaan sangat penting perannya pada aktivitas bisnis perusahaan. Namun, jika dibandingkan dengan nilai bobot korelasi dari *improved cash flow, time completion* masih berada dibawah. Hal ini disebabkan dominansi perspektif *financial* yang sangat tinggi (0.498) dibandingkan perspektif lainnya.

Critical success factors selanjutnya yaitu *business performance review*. CSF ini diusulkan oleh ekspert dengan melihat kondisi perusahaan yang belum dapat mengukur kinerja karyawan secara objektif. Hal ini juga membuat perusahaan tidak dapat mengetahui aktivitas bisnis mana saja yang berpotensi besar mengalami kegagalan akibat *human error*. Dengan adanya tindakan prioritas pada CSF ini, perusahaan berpotensi mendapatkan *benefit* dari kinerja karyawan yang meningkat. Peningkatan ini dapat terjadi jika perusahaan sudah dapat mengukur performansi masing-masing individu dan menerapkan sistem *reward* dan evaluasi. Selain itu, adanya sistem *reward* juga dapat memengaruhi *success factor* lain dari perspektif *learning & growth* yaitu *job satisfaction* dimana karyawan akan merasa puas bekerja pada CV Sitibung Jaya Promo dan meminimalisir adanya *turnover* karyawan.

Critical success factor terakhir yaitu *service quality*, CV Sitibung Jaya Promo sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang industri kreatif sudah sewajarnya nilai kualitas pelayanan menjadi salah satu aspek penting untuk menilai perusahaan dari sisi konsumen. Kondisi saat ini, perusahaan belum dapat mengukur tingkat *service quality* yang dilakukan perusahaan secara kuantitatif dan tercatat hanya berdasarkan komunikasi non formal dari konsumen kepada *owner* perusahaan. Cara paling simpel yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat mengukur *service quality* yaitu dengan memberikan lembar *feedback* dimana berisikan semua pandangan konsumen terhadap kualitas produk dan jasa yang diberikan perusahaan. Keuntungan yang diperoleh perusahaan yaitu adanya *database* mengenai *voice of customer* dari setiap pengerjaan yang dilakukan. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan evaluasi dan perbaikan dari setiap *feedback* yang masuk kepada perusahaan.

5.5 Analisis Temuan dan Manfaat Perusahaan

Pada penelitian ini, sebagaimana telah disebutkan pada poin tujuan jika *critical success factors* yang telah diidentifikasi akan menjadi bahan masukan bagi perusahaan. Berdasarkan nilai dari pembobotan yang telah dilakukan sesuai dengan hirarki selanjutnya akan di analisis berdasarkan kebermanfaatannya bagi perusahaan.

Secara umum, identifikasi *critical success factors* pada perusahaan belum dilakukan sehingga setelah dilakukannya penelitian ini perusahaan menjadi terbantu dalam memetakan aktivitas bisnis mana saja yang menjadi prioritas dalam pengambilan tindakan. Dengan adanya penelitian ini juga, perusahaan dapat terbantu dalam mengelola perusahaan pada bagian strategis. Berikut merupakan temuan dan manfaat yang dirasakan oleh CV Sitbung Jaya Promo Bandung dari penelitian ini :

1. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor kritis penentu keberhasilan aktivitas bisnis di perusahaan, maka perusahaan dapat mengetahui cara penentuan identifikasi indikator CSF dan juga dapat mengidentifikasi faktor-faktor kritis penentu keberhasilan yang baru di masa mendatang.
2. Hasil perhitungan pembobotan yang dilakukan menunjukkan jika kriteria *internal business process* menjadi kriteria yang memiliki nilai bobot paling besar. Setelah hasil perhitungan dikonfirmasi lagi kepada *owner* perusahaan ternyata memberikan alternatif langkah strategis agar perusahaan menjadi stabil dalam pelaksanaan aktivitas bisnisnya. Sebagai contoh, tindakan yang mulai diinisiasi perusahaan setelah adanya penelitian ini yaitu adanya pembuatan aktivitas bisnis secara sistematis mulai dari bagian *office* serta *workshop*. Perusahaan merasakan dari hasil analisa bahwa saat ini perusahaan sering terfokus hanya pada *order*, pengerjaan, dan pengiriman, akibatnya hal-hal seperti pembuatan sistem pada perusahaan menjadi terlupakan.
3. Pada hasil analisa pembobotan faktor-faktor keberhasilan pada aktivitas bisnis perusahaan, aktivitas yang memiliki tingkat kritis paling tinggi merupakan *core business* dari perusahaan. Namun, jika memiliki faktor-faktor pendukung bisnis yang lain maka bisa jadi hasil penilaian akan berbeda. Faktor-faktor bisnis yang dimaksud antara lain pada perspektif pelanggan, jika pada penentuan faktor ini pelanggan dilibatkan dimungkinkan adanya faktor-faktor yang baru dari sudut pandang konsumen.

4. Pada saat pembobotan dari masing-masing ekspert, penilaian yang dilakukan bergantung pada fungsional ekspert di perusahaan dengan perspektif yang telah diidentifikasi. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepentingan pada perspektif yang ada terhadap tujuan masing-masing individu berbeda.
5. Berdasarkan hasil identifikasi *critical success factors* terhadap aktivitas bisnis perusahaan, ditemukan adanya masukan mengenai analisis risiko pada perusahaan. Hal ini didasari oleh hasil permasalahan yang terdapat pada kriteria-dan sub-kriteria yang ada. Secara teknis, temuan ini berasal dari beban kerja yang sangat berat bagi satu dua pihak saja. Jika analisis ini dilakukan maka dari aktivitas kerja yang ada dapat dikelompokkan mana saja aktivitas yang memiliki risiko rendah dengan risiko yang tinggi. Dari pengelompokkan itu perusahaan dapat melakukan tindakan dengan mengurangi beban kerja pada aktivitas bisnis dengan melihat risiko mana saja yang dapat ditangani jika fokus aktivitas dikurangi.
6. Berdasarkan hasil pembobotan kuesioner AHP oleh *owner* CV Sitibung Jaya Promo ditemukan hasil pembobotan yang dilakukan pada seluruh perspektif *Balanced Scorecard* sesuai dengan hasil akhir pembobotan kombinasi AHP dari empat ekspert yang diajukan sebagai responden. Hal ini berarti pandangan *owner* CV Sitibung Jaya Promo sangat mewakili kondisi eksisting yang dialami perusahaan. Sama halnya dengan pembobotan pada sub-kriteria dari hasil pembobotan oleh *owner* dengan hasil pembobotan kombinasi, tingkat sub-kriteria yang dihasilkan sesuai dengan hasil perhitungan pembobotan kombinasi.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran pada penelitian skripsi ini.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data, pengolahan data dan juga analisis yang dilakukan, berikut merupakan kesimpulan dari penelitian skripsi ini, yaitu:

1. Aktivitas bisnis yang ditemukan berdasarkan kerangka CIMOSA pada CV Sitibung Jaya Promo meliputi *manage process* yang terdiri dari visi, misi, dan penentuan rincian aktivitas bisnis pada *core process* ; *core process* meliputi *creative design*, komunikasi 2 arah dengan konsumen, proses *order* hingga terkirim, dan penyesuaian desain dengan *budget* konsumen ; serta *support process* yang meliputi rekrutmen karyawan dan alokasi SDM, penggunaan *hardware* dan *software*, sistem pengelolaan keuangan, dan *maintenance* alat *cutting* pada *workshop* perusahaan.
2. *Success factors* aktivitas bisnis pada CV Sitibung Jaya Promo meliputi 4 kriteria dan juga 11 sub-kriteria. Keempat kriteria tersebut yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth* sedangkan sub-kriteria yang ada yaitu *improved profitability*, *estimated cost*, *improved cash flow*, atribut produk, *service quality*, *customer satisfaction index*, *time completion*, *total distribution and rapid delivery*, *professional knowledge*, *job satisfaction*, serta *business performance review*
3. *Critical Success Factors* (CSF) aktivitas bisnis pada CV Sitibung Jaya Promo secara berturut-turut yaitu *improved casf flow* (0.297), *time completion* (0.198), *business performance review* (0.044), dan *service quality* (0.041).

6.2 Saran

Saran pada penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu saran terhadap penelitian selanjutnya dan saran terhadap objek amatan.

6.2.1 Saran untuk Objek Amatan

Berikut merupakan saran terhadap objek amatan:

1. Membuat aktivitas bisnis yang sudah tersistematis sehingga setiap waktu akan dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil langkah strategis maupun teknis.
2. Melakukan penilaian berkala terhadap kinerja perusahaan dari implementasi *critical success factors*

6.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berikut merupakan saran terhadap penelitian selanjutnya:

1. Menilai pencapaian implementasi *critical success factors* pada aktivitas bisnis CV Sitibung Jaya Promo
2. Menilai kesesuaian *critical success factors* dengan kondisi perusahaan pada masa mendatang

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pemetaan CIMOSA Aktivitas Bisnis Perusahaan

Computer Integrated Manufacturing for Open System Architecture (CIM-OSA) Business Process Architecture CV Sitibung Jaya Promo

MANAGE PROCESS

Set Direction

Visi dan Misi

Belum adanya pengukuran keberhasilan visi misi perusahaan

Set Strategy

-

Belum adanya strategi objektif sebagai langkah untuk mencapai visi misi

Direct Business

Penentuan Rincian Aktivitas Bisnis pada *core process*

Perusahaan sudah memiliki rincian masing-masing aktivitas bisnis namun belum adanya bagian *controlling & evaluation* dari aktivitas tersebut

CORE PROCESS

Develop Product

Creative Design

Perusahaan masih mengandalkan desain yang baru pada setiap produknya

Get Order

Melakukan komunikasi 2 arah

Komunikasi yang dilakukan melalui e-mail dan bertemu langsung. Owner perusahaan sendiri yang handle jika dilakukan pertemuan dengan konsumen

Fulfill Order

Planning - Production - Quality Control - Delivery

Walaupun sudah memiliki alur proses produksi produk, tetapi akibat dari tidak adanya yang mengawasi setiap aktivitas bisnis dari fulfill order maka sering terjadi human error

Support Product

Menyesuaikan desain produk dengan *budget* konsumen

Sejalan dengan nilai perusahaan yang mengedepankan kepuasan konsumen dari segi harga. hal ini menjadi *competitive advantage* bagi perusahaan

SUPPORT PROCESS

Rekrutmen karyawan dan alokasi SDM

Pada bagian SDM masih belum adanya program-program pelatihan bagi karyawan

HR Process

Software (Ms.Office & Corel Draw)
Hardware (PC & Printer)

Penggunaan IT masih sebatas aplikasi penunjang desain dan admin.

IT Process

Belum adanya penyusunan *cash flow* yang sistematis

Akibatnya faktor keuangan pada setiap proses produksi dapat terhambat

Financial

Perbaiki alat *cutting* jika terdapat kerusakan

Alat *cutting* yang ada di bagian workshop berjumlah 2 buah

Maintenance Management

Lampiran 2. Desain Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN TUGAS AKHIR

“Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan pada CV Sitibung Jaya Promo Bandung”



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

**MANAJEMEN
BISNIS**

Peneliti

Nama Mahasiswa : Faisal Helmi Amarullah

NRP : 2511101024

Universitas : Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya

Alamat : Jl. Edelwis Raya No.3 Surapati Core Bandung

No HP : 085220013009



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

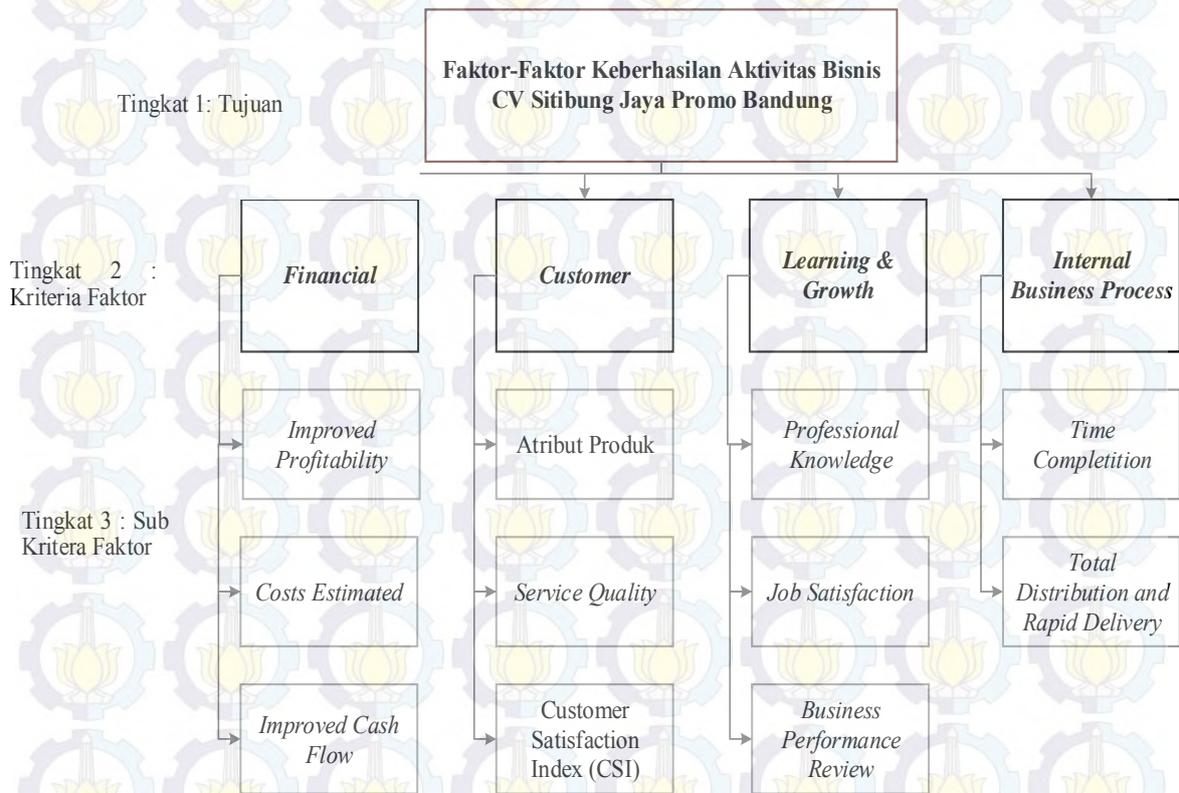
Nama saya Faisal Helmi Amarullah, mahasiswa jurusan Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang dalam proses pengerjaan skripsi sebagai syarat kelulusan. Di dalam proses pengerjaan penelitian terdapat data-data yang dibutuhkan dan untuk membantu mengumpulkan data, maka dibuatlah kuesioner penjarangan *critical success factors*. Kuesioner ini ditujukan kepada pihak internal CV Sitibung Jaya Promo. Skripsi yang sedang dikerjakan berjudul “Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan pada CV Sitibung Jaya Promo Bandung”. Pada kuesioner ini, saya ingin mendapat penilaian Bapak/Ibu mengenai tingkat kepentingan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Kuesioner ini menggunakan pendekatan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). AHP merupakan sebuah *tools* yang digunakan untuk mendapatkan tingkat kepentingan antar tiap variabel dalam suatu kriteria. Dalam AHP terdapat hirarki atau struktur keputusan yang dilakukan dengan mengelompokkan elemen-elemen sistem atau alternatif keputusan ke dalam suatu abstraksi sistem hirarki keputusan. Pada AHP juga terdapat sebuah skala perbandingan. Berikut merupakan penjelasan dari skala perbandingan tersebut.

Intensitas tingkat kepentingan (<i>Rate of Priority Intensity</i>)	Definisi (<i>Definition</i>)
1	Sama penting (<i>both importance</i>)
3	Sedikit lebih penting (<i>slightly importance</i>)
5	Lebih penting (<i>more importance</i>)
7	Sangat lebih penting (<i>very importance</i>)
9	Mutlak lebih penting (<i>absolutely more importance</i>)
2,4,6,8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi (<i>value of level of importancy as a compromise value</i>)

Saya mohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Terima kasih.

HIRARKI KEPUTUSAN



PROFIL RESPONDEN

1. Nama :
2. Jabatan Fungsional :
3. Lama Bekerja :

Berikut adalah contoh pengisian kuesioner, contoh:

Perspektif *Financial*

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Improved Profitability	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Costs Estimated

Berarti → untuk pencapaian CSF mengenai *Improved Profitability* dianggap sedikit lebih penting dibandingkan dengan Cash flow.

Petunjuk Pengisian : berilah tanda  pada jawaban yang ingin Bapak/Ibu pilih

Kriteria

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Customer
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Internal Business Process
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning & Growth
Customer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Internal Business Process
Customer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning & Growth
Internal Business Process	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning & Growth

Perspektif *Financial*

CSF	Skala Penilaian																CSF	
Improved Profitability	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Costs Estimated
Improved Profitability	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Improved Cash Flow
Costs Estimated	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Improved Cash Flow

Perspektif *Customer*

CSF	Skala Penilaian															CSF		
Atribut Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Service Quality
Atribut Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Customer Satisfaction Index
Service Quality	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Customer Satisfaction Index

Perspektif *Learning & Growth*

CSF	Skala Penilaian															CSF		
Professional Knowledge	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Job Satisfaction
Professional Knowledge	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Business Performance Review
Job Satisfaction	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Business Performance Review

Perspektif *Internal Business Process*

CSF	Skala Penilaian															CSF		
Time Completion	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total Distribution and Rapid Delivery

Terima Kasih Atas Kesediaannya Dalam Mengisi Kuesioner Ini.

Lampiran 3. Biodata Ekspert

Ekspert 1

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama Lengkap : MUSLIKHU DIN
Tempat, tanggal lahir : KEBUMEN, 07 MARET 1964
Jenis Kelamin : PRIA
Agama : ISLAM
Kewarganegaraan : INDONESIA
Status Perkawinan : MENIKAH
Alamat : Jl. Edelweis Raya No. 3 Surapati Core RT. 004/
RW 011 Bandung 40192

Pendidikan

Nama Institusi	Jurusan/ Fakultas	Tanggal Selesai
SDN Puring	SD	24-11-1976
SMPN 1 Kebumen	SLTP	24-05-1980
SMAN Kebumen	SMU/ IPA	28-04-1983
UNPAD	D3/ Ekonomi Akuntansi	20-06-1987
PUSDIKLAT	D3 Telekomunikasi Umum	28-06-1988
UNIVERSITAS GADJAH MADA	S1 Manajemen Sumber Daya	03-09-1996

Pelatihan

No.	Nama Pelatihan Penyelenggara	Tgl Mulai	Tgl Selesai
1	Mengetik Bandung	16-05-1986	19-05-1986
2	Aplikasi Komputer Multiplan LIKTI	18-08-1986	01-09-1986
3	Word Processing PSUDIKLAT	05-12-1988	16-12-1988
4	Dasar-Dasar Pemeriksaan PPA STAN	09-01-1989	21-01-1989
5	Pemeriksaan Operasional PPA STAN	30-01-1989	18-02-1989
6	Pengelolaan Tugas Operasional PPA STAN	27-11-1989	05-12-1989
7	Komunikasi & Psikologi Pemeriksaan PPA STAN	11-06-1990	16-06-1990
8	Penyidikan/ Pengusutan Kejaksaan Agung RI	29-08-1990	19-09-1990
9	Pemograman Dbase III Plus LPKIA	03-06-1991	11-07-1991

No.	Nama Pelatihan Penyelenggara	Tgl Mulai	Tgl Selesai
10	Sampling Statistik Pemeriksaan PPA STAN	30-09-1991	11-10-1991
11	Perpajakan Dirjen Pajak/BPKP	18-12-1991	20-12-1991
12	Manajemen Pergudangan IPPM	01 - 11-1991	31-05-1992
13	Seminar Teknologi Informasi MBA Bandung	27-08-1992	27-08-1992
14	SUSLIA I PROSUSPIM	28-10-1992	01-12-1992
15	Computer Audit FK-SPI JATIM	02-08-1993	06-08-1993
16	Seminar Penggalangan Potensi Dana Massa PWI JABAR	15-12-1993	15-12-1993
17	Seminar Perpajakan UNPAR	26-07-1994	26-07-1994
18	Intermediete EDP Auditing FKSPI JATIM	25-07-1994	28-07-1994
19	Pembekalan Kebijakan SDM Telkom DIVLAT	09-09-1996	13-09-1996
20	Customer Value Driven (CVD) UPLATDA UP	17-07-1997	20-07-1997
21	Manajemen Kompensasi Dalam Negeri	02-06-1997	05-06-1997
22	Kepemimpinan Efektif Dalam Negeri	19-08-1997	21-08-1997
23	Management Skills Study Tour Tafe Queensland	24-11-1997	05-12-1997
24	Documenting A Quality System Institute For Quality & Man UP	13-04-1998	16-04- 1998
25	SAP R/3 HR (Personal Administrasi) Bukaka Singtel	01 -06-1998	01-06-1998
26	Pemantapan Strategis Bisnis Tel (Workshop) Enciety	02-07-1998	03-07-1998
27	RISTI Benchmark Program Solusi HRM DIV. RISTI	01-09-1998	04-09-1998
28	TOT SUSLIA I UPLATDA	01-07- 1999	05-07-1999
29	Millenium Blitz IMA (MGH)	04-10-1999	09-10- 1999
30	Seminar Sehari IMA & UPLATDA	09- 10-1999	10-10-1999
31	TOT SUSPIM IV (HRM & OB) UPLATDA	26-10-1999	27-10-1999

No.	Nama Pelatihan Penyelenggara	Tgl Mulai	Tgl Selesai
32	Modem Human Resources Development ICOM	02-11-1999	12-11-1999
33	HR Staff Empowerment & Competency Dev. Singtel Academy	05-07-2000	27-07-2000
34	Corporate Adventure Program Outward Bound Indonesia	19-09-2000	22-09-2000
35	SUSPIM XI DIVLAT	18-09-2000	19-10-2000
36	TELKOM QMS DIVRE VII	27-03-2001	30-03-2001
37	Transfor.tasi Manajemen SDM DIVRE VII	18-04-2001	21-04-2001
38	Seminar Employee Retention Program UPLATDA	16-08-2001	16-08-2001
39	IHT ISO 9001,2001 & Bis. Pros. Jarak Kandatel Makassar	04-09-2001	04-09-2001
40	Job Evaluation DIVRE VII	02-10-2001	05-10-2001
41	Lightning Protection Systempt Krone Indonesia WORK BUILDING TRAINING BICA	01-11-2001	01-11-2001
42	TEAM WORK BUILDING TRAINING BICA	05-02-2002	07-02-2002
43	Speedy Service For Support (DIVRET) UPLATDA Makasar	18-07-2006	18-07-2006
44	SUSPIM. 135-B TTC BANDIING	10-12-2006	16-12-2006
45	Coorporate university	01-12-2008	02-12-2008
46	Implementation Content 2.0	03-02-2009	03-02-2009
47	Corporate Sosial Responsibility	05-03-2009	06-03-2009
48	Preparing Human Capital to Anticipate	23-07-2009	23-07-2009
49	Service Delivery Platform Senior Leader LEA 2 Jakarta	03-06-2009	03-06-2009
50	Sharing Forum HRMPA	13-08-2009	13-08-2009
51	Telkom Current Future	01-10-2009	01-10-2009

No.	Nama Pelatihan Penyelenggara	Tgl Mulai	Tgl Selesai
52	FLTP for HR angkatan 1 Learning Event Area 3 Bandung	09-10-2009	13-10-2009
53	HR Summit Telkom Group 2009	02-12-2009	04-12-2009
54	Team Building	05-12-2009	05-12-2009
55	Management World Asia 2010	25-01-2010	28-01-2010
56	BOD Values Cascading PTW Value Ambasador LEA I Medan	07-07-2010	07-07-2010
57	Advanced Management Training -Suspim 1 35A Week I	02-08-2010	06-08-2010
58	Suspim 135 A angkat 24 week 2	27-09-2010	01-09-2010
59	Organization & Culture Transformation	07-10-2010	07-10-2010
60	Telkom Mini MBA Series	08-02-2011	10-02-2011
61	Monitoring Assignment Telkom Mini MBA	21-03-2011	21-03-2011
62	Telkom Mini MBA Series	11-04-2011	13-04-2011
63	Telkom Mini MBA Series	07-06-2011	07-06-2011
64	SENIOR LEADER FORUM DCS BARAT	17-11-2011	18-11-2011
65	BTS Islam, Batch-III	21-05-2013	22-05-2013
66	WS Transformer HC Summit Telkom Group	09-01-2014	10-01-2014
67	Advanced Leadership Program 2014 - MOD.1	30-04-2014	02-05-2014
68	Sharing Session FHCI - Malang	14-05-2014	14-05-2014
69	8TH Annual Achieving Hr Excellence	03-06-2014	05-06-2014
70	Advanced Leadership Program 2014 – MOD.2	21-05-2014	23-05-2014
71	Advanced Leadership Program 2014 – MOD.4	25-06-2014	21-06-2014
72	Advanced Leadership Program 2014 – MOD.5	13-08-2014	15-08-2014
73	Advanced Leadership Program 2014 – MOD.6	03-09-2014	05-09-2014
74	Advanced Leadership Program 2014 – MOD.7	24-09-2014	26-09-2014

Riwayat Kedinasan

No.	Tanggal	Lokasi Kerja	Jabatan
1	01-07-1988	IRBiDKAP SPI Kantor Pusat	Staf Pemeriksa
2	22-07-1991	IRBIDKAP SPi Kantor Pusat	FP IX WASKAP
3	08-04-1992	SEK SPI Kantor Pusat	FP IX Tindak Lanjut
4	01-09-1996	Bag Administrasi SDM D07 Makassar	FP IX
5	01-12-1997	Bag Administrasi SDM D07 Makassar	Senior Officer Kinerja Individu
6	01-02-2000	Bag. Pengembangan SDM DIVRX VII	Senior Officer Pengembangan Karir
7	01-08-2000	Dinas OPHAR Jaringan Makassar	Advisor KADIN OPHARJAR
8	01-04-2002	Human Resources & Business Support	Senior Officer Pengembangan Karir
9	01-04-2003	Human Resources & Business Support	Management Accounting Manager
10	01-05-2007	Organization Design	AVP Organizaton Design
11	01-07-2013	Culture Management	AVP Culture Management
12	01-07-2014	KOPTTEL	Ketua KOPTTEL

Ekspert 2

PERSONAL INFORMATION

Name : MASYHURI HASIBUAN
Date of Birth : February, 12th 1971
Gender : Male
Nationality : Indonesian
Marital Status : Married
Religion : Muslim

Address : Komplek Gempol Asri, Jl. Gempol Asri IV No.41
Bandung
Mobile Phone : +62-81220030608
Email : sitibungbdg@yahoo.com

EDUCATIONAL BACKGROUND

1998-2001 Universitas Padjajaran, Bandung
Majoring in Economic Law
1987-1990 SMA Negeri 1 Pasir Pengarayan – Riau
1984-1987 SMP Negeri Dalu-Dalu – Riau
1978-1984 SD Negeri 145673 Sungai Korang – Sumatera Utara

EXPERIENCES

1990-1994 Staff Notaris & PPAT Asman Yunus, SH – Pekanbaru – Riau
1995-1998 Staff Notaris & PPAT Juliaty Hanapi, SH – Bandung
2001-2003 Corporate Legal & HRD Manager, PT. Putradharma Cipta Adilaksana - Bandung
2003-2006 Corporate Legal & Site Manager, Ciburial Confort Valley – Bandung
2006-2009 General Manager – Gencar Kreasi & Focus Design - Bandung
2009-now Owner - CV Sitibung Jaya Promo Bandung

Lampiran 4. Rekap Hasil Kuesioner dan *Consistency Ratio*
 Capture Pembobotan *Software Expert Choice* – Ekspert 1

- Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung
 - Financial (L: .505 G: .505)
 - Improved Profitability (L: .188 G: .095)
 - Estimated Costs (L: .081 G: .041)
 - Improved Cash Flow (L: .731 G: .369)
 - Customer (L: .064 G: .064)
 - Atribut Produk (L: .066 G: .004)
 - Service Quality (L: .785 G: .051)
 - Customer Satisfaction Index (L: .149 G: .010)
 - Internal Business Process (L: .288 G: .288)
 - Time Completion (L: .750 G: .216)
 - Total Distribution and Rapid Delivery (L: .250 G: .072)
 - Learning & Growth (L: .143 G: .143)
 - Professional Knowledge (L: .279 G: .040)
 - Job Satsifaction (L: .072 G: .010)
 - Business Performance Review (L: .649 G: .093)

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Financial Customer

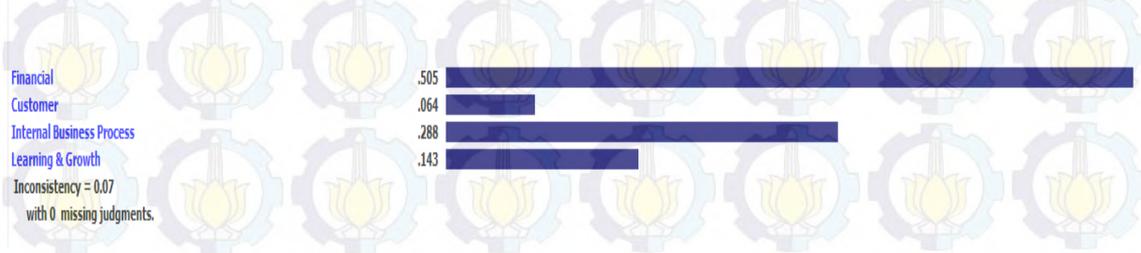
Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

	Financial	Customer	Internal Bu	Learning &
Financial		5.0	3.0	3.0
Customer			5.0	3.0
Internal Business Process				3.0
Learning & Growth	Incon: 0.07			

Priorities with respect to:

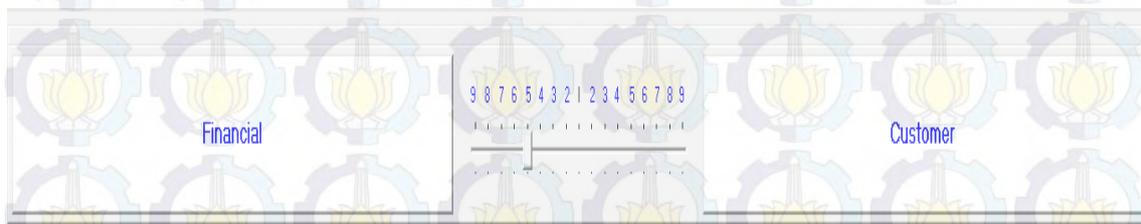
Masyhuri Hasibuan

Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung



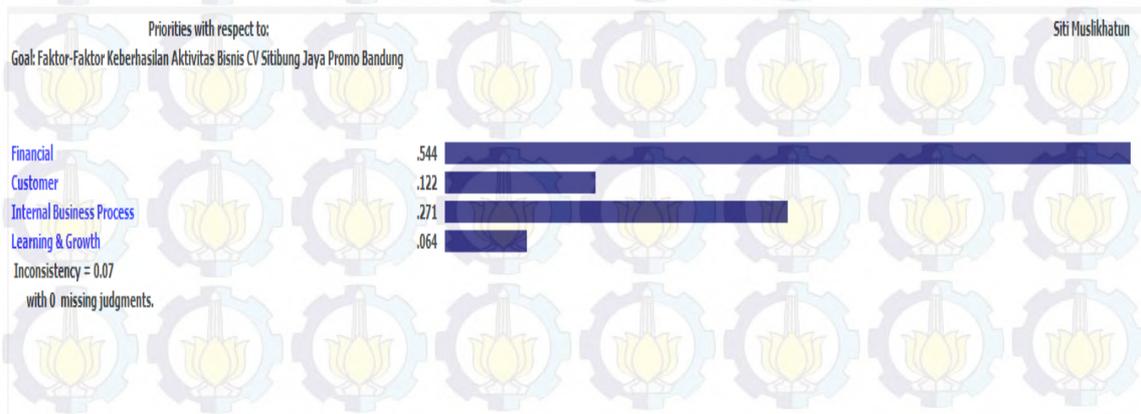
Capture Pembobotan Software Expert Choice – Ekspert 2

- Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung
 - Financial (L: .544 G: .544)
 - Improved Profitability (L: .279 G: .152)
 - Estimated Costs (L: .072 G: .039)
 - Improved Cash Flow (L: .649 G: .353)
 - Customer (L: .122 G: .122)
 - Atribut Produk (L: .088 G: .011)
 - Service Quality (L: .717 G: .087)
 - Customer Satisfaction Index (L: .195 G: .024)
 - Internal Business Process (L: .271 G: .271)
 - Time Completion (L: .667 G: .180)
 - Total Distribution and Rapid Delivery (L: .333 G: .090)
 - Learning & Growth (L: .064 G: .064)
 - Professional Knowledge (L: .699 G: .044)
 - Job Satisfaction (L: .064 G: .004)
 - Business Performance Review (L: .237 G: .015)



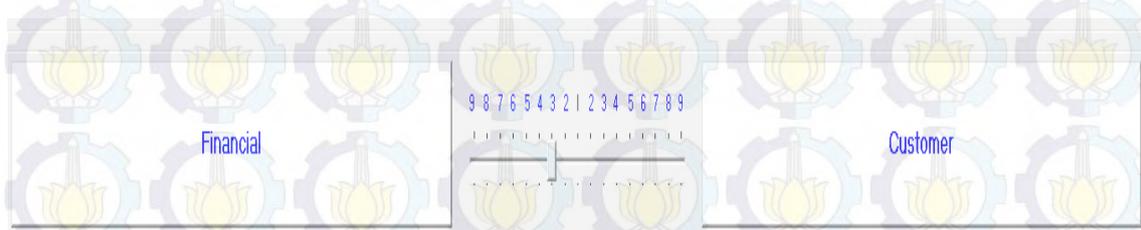
Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

	Financial	Customer	Internal Bu	Learning &
Financial		5,0	3,0	5,0
Customer			3,0	3,0
Internal Business Process				5,0
Learning & Growth	Incon: 0,07			



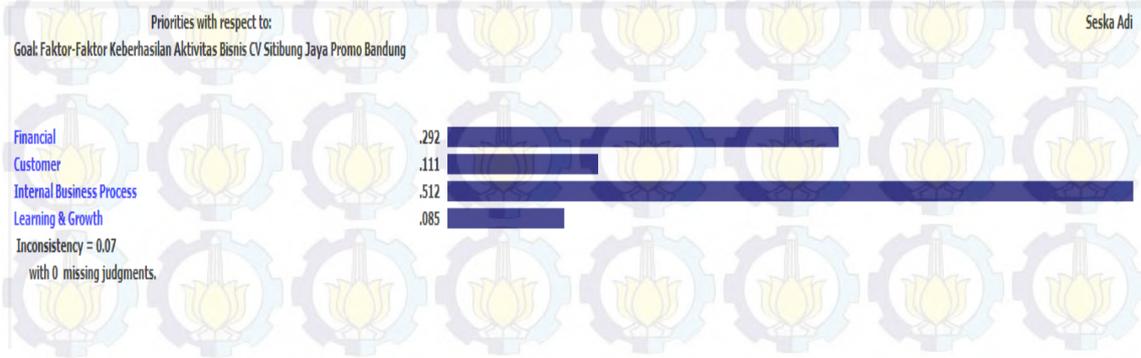
Capture Pembobotan Software Expert Choice – Ekspert 3

- Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung
 - Financial (L: .292 G: .292)
 - Improved Profitability (L: .094 G: .027)
 - Estimated Costs (L: .627 G: .183)
 - Improved Cash Flow (L: .280 G: .082)
 - Customer (L: .111 G: .111)
 - Atribut Produk (L: .072 G: .008)
 - Service Quality (L: .279 G: .031)
 - Customer Satisfaction Index (L: .649 G: .072)
 - Internal Business Process (L: .512 G: .512)
 - Time Completion (L: .800 G: .410)
 - Total Distribution and Rapid Delivery (L: .200 G: .102)
 - Learning & Growth (L: .085 G: .085)
 - Professional Knowledge (L: .105 G: .009)
 - Job Satisfaction (L: .637 G: .054)
 - Business Performance Review (L: .258 G: .022)



Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

	Financial	Customer	Internal Bu	Learning &
Financial		3,0	3,0	5,0
Customer			3,0	1,0
Internal Business Process				5,0
Learning & Growth	Incon: 0,07			



Capture Pembobotan Software Expert Choice – Ekspert 4

Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

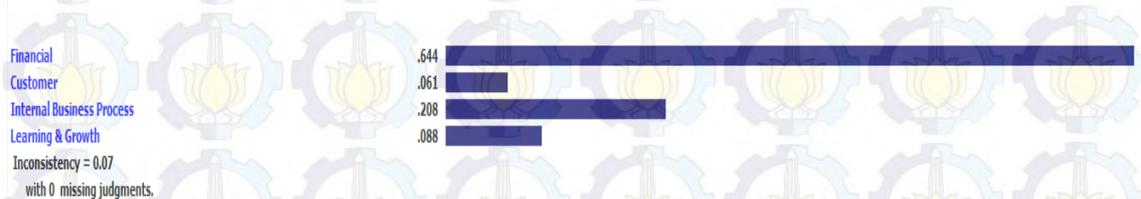
- Financial (L: .644 G: .644)
 - Improved Profitability (L: .388 G: .250)
 - Estimated Costs (L: .097 G: .063)
 - Improved Cash Flow (L: .515 G: .331)
- Customer (L: .061 G: .061)
 - Atribut Produk (L: .226 G: .014)
 - Service Quality (L: .101 G: .006)
 - Customer Satisfaction Index (L: .674 G: .041)
- Internal Business Process (L: .208 G: .208)
 - Time Completion (L: .250 G: .052)
 - Total Distribution and Rapid Delivery (L: .750 G: .156)
- Learning & Growth (L: .088 G: .088)
 - Professional Knowledge (L: .405 G: .036)
 - Job Satsifaction (L: .114 G: .010)
 - Business Performance Review (L: .481 G: .042)



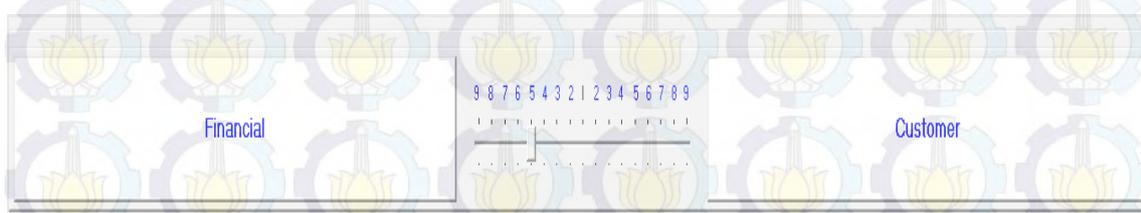
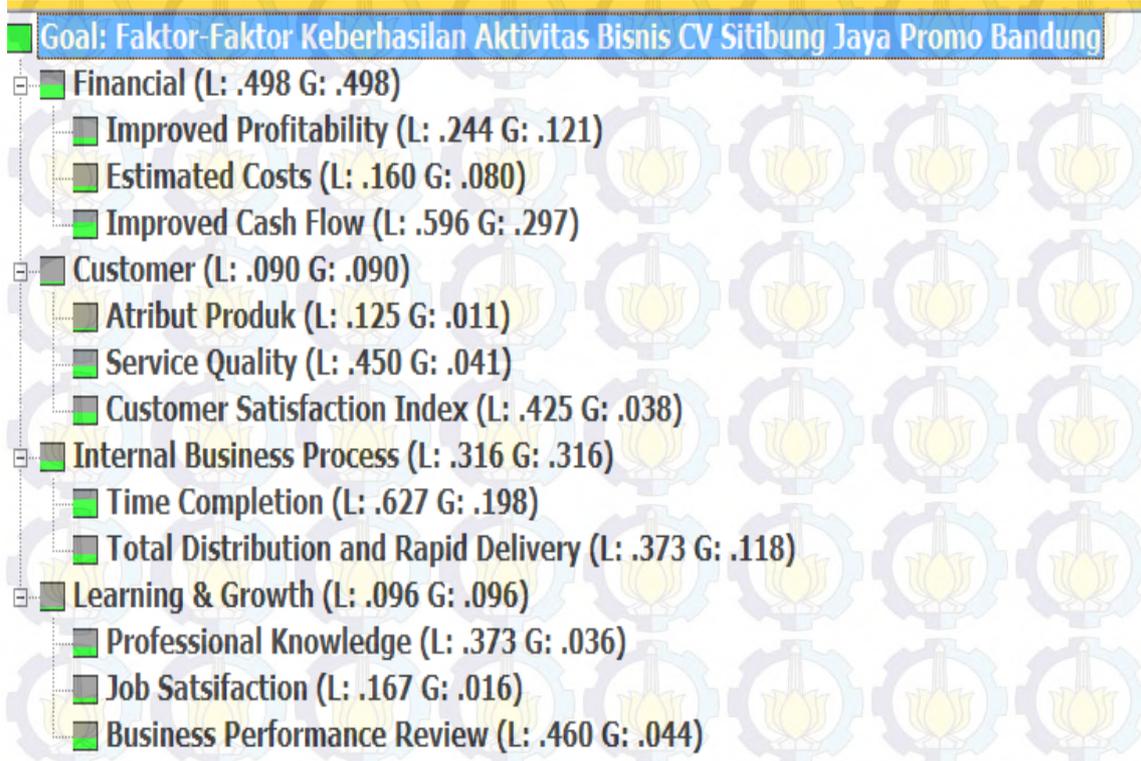
Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

	Financial	Customer	Internal Bu	Learning &
Financial		8.0	5.0	6.0
Customer			3.0	2.0
Internal Business Process				4.0
Learning & Growth	Incon: 0.07			

Priorities with respect to: Asep Norman
 Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

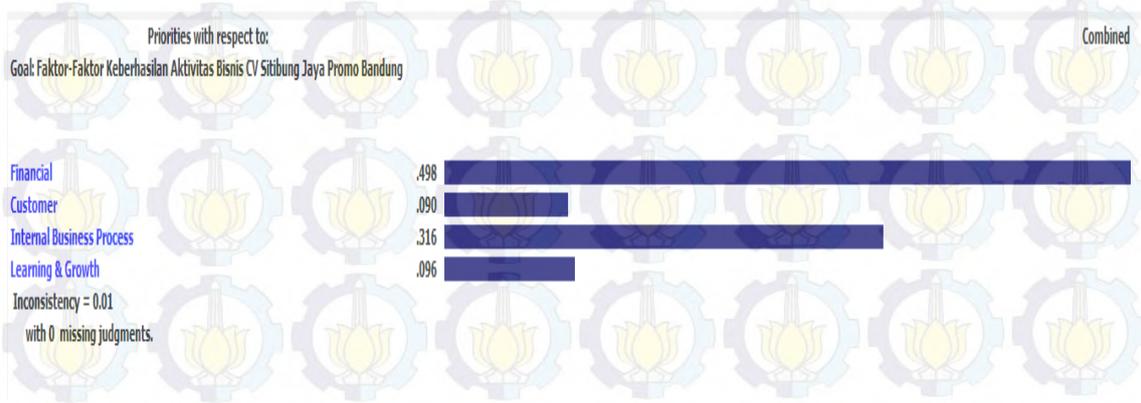


Capture Pembobotan Software Expert Choice – Kombinasi AHP



Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

	Financial	Customer	Internal Bu	Learning &
Financial		4.94923	1.96799	4.60578
Customer			3.40866	1.18921
Internal Business Process				4.16179
Learning & Growth			Incon: 0.01	



Capture Pembobotan Kombinasi

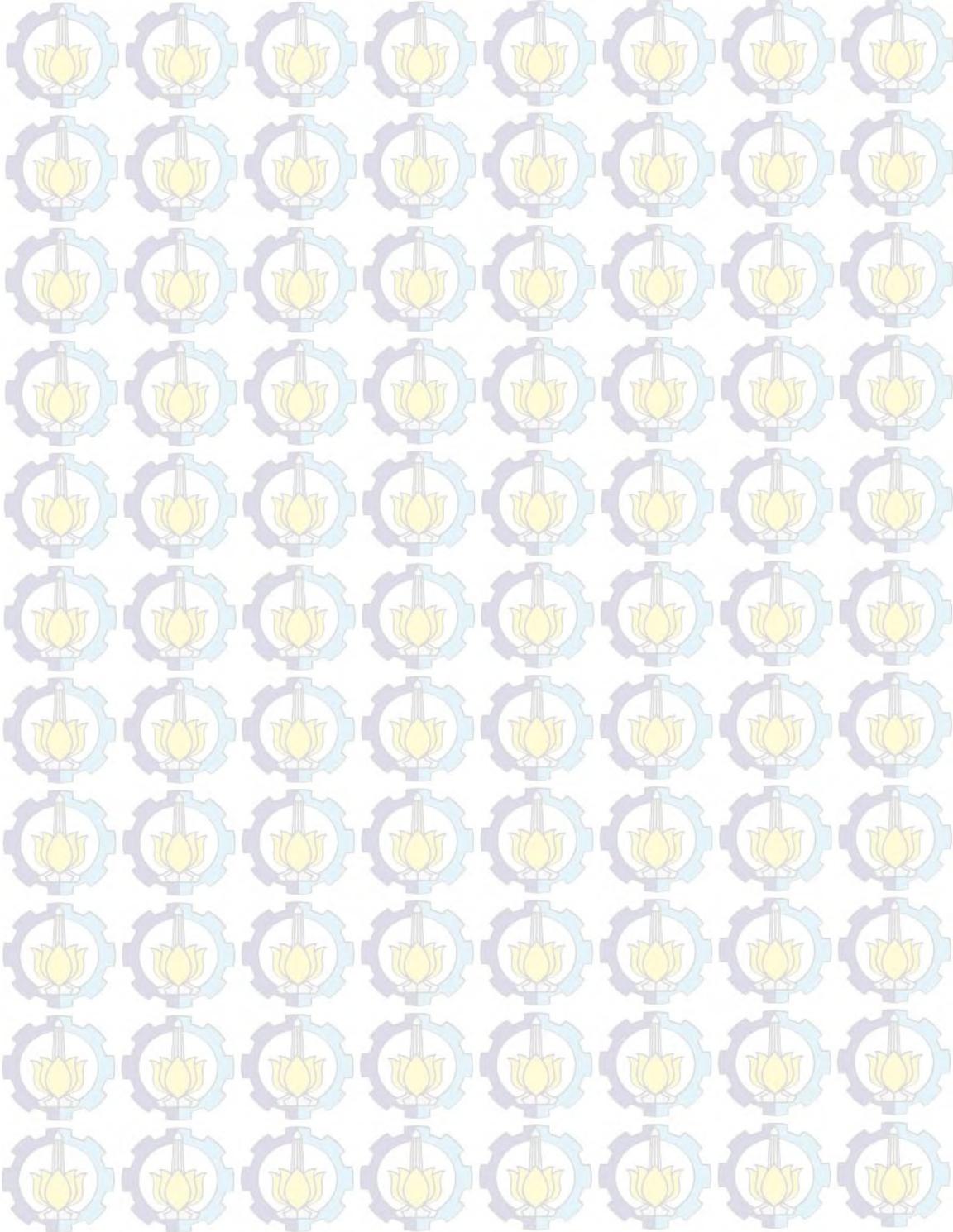
Combined instance -- Synthesis with respect to: Goal: Faktor-Faktor Keberhasilan Aktivitas Bisnis CV Sitibung Jaya Promo Bandung

Overall Inconsistency = .01



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	87
Lampiran 2.....	88
Lampiran 3.....	93
Lampiran 4.....	99



(Halaman Ini Sengaja Dikosongkan)

