

**PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY*
PROCESS PADA PT. ABC**

SKRIPSI



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

Disusun Oleh:

MOHAMMAD DONI FEBRIAN

H96218065

PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI

FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2023

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Mochammad Doni Febrian

NIM : H96218065

Program Studi : Sistem Informasi

Angkatan : 2018

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul: "PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS PADA PT. ABC". Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat. Maka saya bersedia menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian pernyataan keaslian saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 10 April 2023



(Mochammad Doni Febrian)

NIM.H96218065

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh

NAMA : MOCHAMMAD DONI FEBRIAN

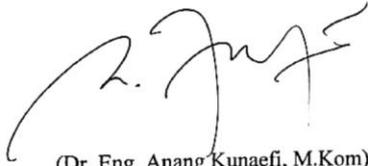
NIM : H96218065

JUDUL : PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI
DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED
SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
PADA PT. ABC

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 10 April 2023

Dosen Pembimbing 1



(Dr. Eng. Anang Kunaefi, M.Kom)

NIP. 197911132014031001

Dosen Pembimbing 2



(Andhy Permadi, M.Kom)

NIP. 198110142014031002

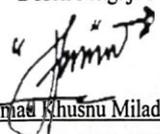
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi Mochammad Doni Febrian ini telah dipertahankan
di depan tim penguji skripsi di Surabaya, 17 April 2023

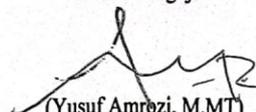
Mengesahkan

Dewan Penguji

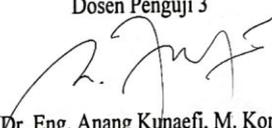
Dosen Penguji 1


(Mohammad Khusnu Milad, M. MT)
NIP. 197901292014031002

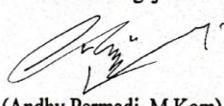
Dosen Penguji 2


(Yusuf Amrozi, M.MT)
NIP. 197607032008011014

Dosen Penguji 3


(Dr. Eng. Anang Kunaefi, M. Kom)
NIP. 197911132014031001

Dosen Penguji 4


(Andhy Permadi, M.Kom)
NIP. 198110142014031002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

Universitas Jember, Ampel Surabaya


(Sapri Hamdani, M.Pd)
NIP. 196507312000031002



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mochammad Doni Febrian
NIM : H06218016
Fakultas/Jurusan : SAINS DAN TEKNOLOGI / SISTEM INFORMASI
E-mail address : donifebrian84@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain
(.....)

yang berjudul:

PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
PADA PT. ABC

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikan nya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 20 April 2023

Penulis

(MOCHAMMAD DONI FEBRIAN)

ABSTRAK

PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS PADA PT. ABC

Oleh:

Mochammad Doni Febrian

Pengukuran kinerja merupakan sebuah proses sistematis untuk mengevaluasi hasil akhir sebuah strategi yang dikerjakan telah sesuai dengan prosedur atau sebaliknya. Pada saat ini PT. ABC belum mempunyai perencanaan strategis sistem informasi yang berguna untuk dijadikan sebagai ukuran dalam mengetahui efisiensi strategi dalam membangun dan mengembangkan strategi yang diharapkan nantinya dapat mendukung pencapaian sasaran kinerja berdasarkan visi dan misinya. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan suatu informasi yang berisi tentang berapa persen pencapaian kinerja yang dimiliki perusahaan berdasarkan 4 perspektif yang dimiliki *balanced scorecard* (BSC). Penelitian ini menggunakan 3 pakar yaitu divisi *manager marketing* (pakar 1), *IT* (pakar 2), *manager production* (pakar 3), dengan memberikan kuesioner secara langsung, sehingga dapat menjelaskan nilai bobot dari strategi dengan setiap persepsi yang berbeda beda. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP) dan kualitatif. Hasil penelitian ini berdasarkan *balanced scorecard*, terdapat 11 strategi yang didapatkan yaitu memaksimalkan profit perusahaan, menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas, memperhatikan kepuasan *buyer*, meningkatkan jumlah *buyer*, meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer*, mengoptimalkan pembuatan produksi dan distribusi tepat waktu, mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi, identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang, menerima masukan dan ide dari karyawan, meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi, memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan. Berdasarkan pencapaian kinerja perusahaan yang diolah dengan hasil pembobotan *analytical hierarchy process* (AHP) pencapaian kinerja yang dimiliki perusahaan sebesar 104,9%.

Kata Kunci: Perencanaan Strategis Sistem Informasi, *BSC*, *AHP*

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING OF INFORMATION SYSTEM USING THE BALANCED SCORECARD METHOD AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS AT PT. ABC

By:

Mochammad Doni Febrian

Performance measurement is a systematic process to evaluate the end result of a strategy that has been implemented in accordance with procedures or vice versa. At this time PT. ABC does not yet have an information system strategic plan that is useful as a measure in knowing the efficiency of the strategy in building and developing strategies that are expected to support the achievement of performance targets based on its vision and mission. This study aims to obtain information that contains the percentage of performance achieved by the company based on the 4 perspectives of the balanced scorecard (BSC). This study used 3 experts, namely the division of marketing managers (expert 1), IT (expert 2), production managers (expert 3), by giving questionnaires directly, so as to explain the weight value of the strategy with each different perception. Data analysis in this study uses analytical hierarchy process (AHP) and qualitative. The results of this study based on the balanced-scorecard, there are 11 strategies obtained, namely maximizing company profits, reducing costs or increasing productivity, paying attention to buyer satisfaction, increasing the number of buyers, increasing buyer relationships and loyalty, optimizing production and distribution on time, optimizing production capacity and efficiency, identify products that will be needed in the future, receive input and ideas from employees, improve capabilities in managing information system data, provide training and develop employee competencies. Based on the achievement of the company's performance which is processed with the analytical-hierarchy-process (AHP) weighting results, the company's performance achievement is 104.9%.

Keywords: Strategic Planning of Information System, BSC, AHP

DAFTAR ISI

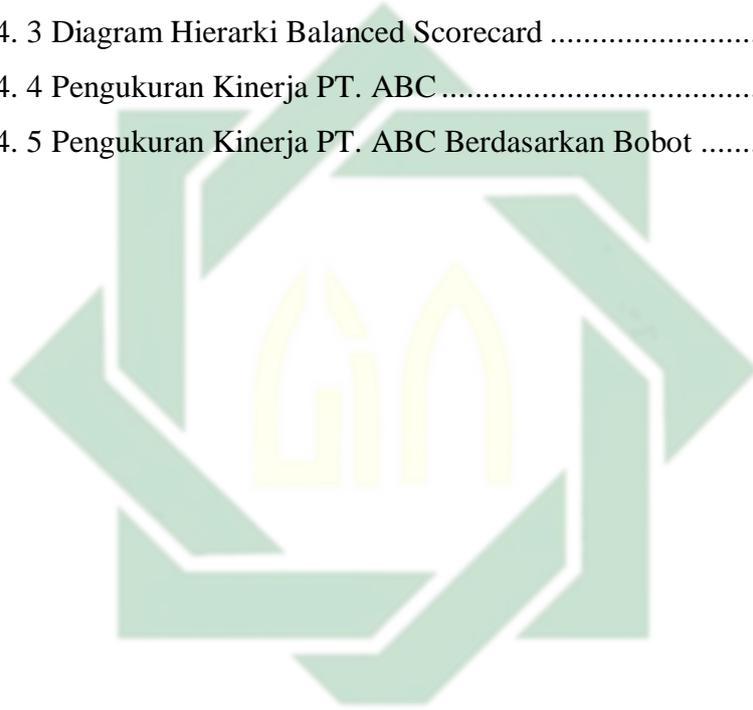
SKRIPSI.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	ii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	1
BAB I	2
PENDAHULUAN	2
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1. Kontribusi Teoritis	6
2. Kontribusi Praktis.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II.....	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	8
2.2 Studi Literatur	10
2.2.1 Perencanaan Strategik Sistem Informasi	10
2.2.2 Pengukuran Kinerja	11
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.4 <i>Perspektif Balanced Scorecard</i>	15
2.2.5 <i>Key Performance Indicators</i>	17
2.2.6 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	18
2.2.7 <i>Prinsip Dasar Analytical Hierarchy Process</i>	20
2.2.8 <i>Penyusunan Prioritas</i>	22

2.2.9 Uji Konsistensi dan Rasio	23
2.2 Integrasi Keilmuan	24
BAB III.....	25
METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Alur Penelitian	25
3.1.1 Melakukan Identifikasi Masalah	26
3.1.2 Menentukan Topik Penelitian	27
3.1.3 Studi Literatur	27
3.1.4 Menentukan Model Penelitian	27
3.1.5 Teknik Pengumpulan dan Sumber Data	28
3.1.6 Metode Analisis Data	28
3.1.7 Perancangan dan Analisis Kinerja.....	29
3.1.8 Populasi	29
3.1.9 Hasil dan Kesimpulan Penelitian	29
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
BAB IV	31
HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Tahap Awal Penelitian	31
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	31
4.1.2 Tahap Proses Bisnis Perusahaan	32
4.2 Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	34
4.2.1 Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi Organisasi	34
4.2.2 Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i>	36
4.3 Tahap Pembobotan dengan metode <i>AHP</i>	39
4.3.1 Hasil Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	40
4.3.2 Hasil Pembobotan <i>KPI</i> Perspektif <i>Financial</i>	43
4.3.3 Hasil Pembobotan <i>KPI</i> Perspektif <i>Customer</i>	45
4.3.4 Hasil Pembobotan <i>KPI</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	47
4.3.5 Hasil Pembobotan <i>KPI</i> Perspektif <i>Learning and growth</i>	49
4.4 Analisis Data dan Pembahasan <i>AHP</i>	51
4.5 Analisis Data Pengukuran Kinerja	54
BAB V.....	58
KESIMPULAN	58
5.1 Kesimpulan.....	58

5.2 Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	64
A. Surat Pengantar Penelitian	64
A. Surat Balasan Izin Penelitian.....	65
B. Hasil Wawancara Perusahaan	66
C. Hasil Rancangan <i>Key Performance Indicators</i>	72
a. Pakar 1	72
b. Pakar 2.....	73
c. Pakar 3.....	75
D. Hasil Olah Data <i>Analytical Hierarchy Process</i>	77
a. Hasil Akhir Gabungan dari Seluruh Pakar	77
b. Pakar 1	77
c. Pakar 2.....	78
d. Pakar 3.....	78
E. Hasil Spesifikasi Ukuran Kinerja	79
1. Perspektif <i>Financial</i>	79
2. Perspektif <i>Customer</i>	79
3. Perspektif Internal Business Process.....	80
4. Perspektif Learning and Growth.....	81
F. Dokumentasi	82
1. Pakar 1	82
2. Pakar 2.....	83
3. Pakar 3.....	84
4. Observasi	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Penggunaan BSC Sebagai Strategik Sistem Manajemen.....	13
Gambar 2. 2 Struktur Hierarki.....	21
Gambar 2. 3 Matriks Pairwise Comparison	22
Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Penelitian	25
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. ABC.....	32
Gambar 4. 2 Flowchart Proses Bisnis Perusahaan.....	33
Gambar 4. 3 Diagram Hierarki Balanced Scorecard	40
Gambar 4. 4 Pengukuran Kinerja PT. ABC	55
Gambar 4. 5 Pengukuran Kinerja PT. ABC Berdasarkan Bobot	57



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2. 2 Peran <i>Balanced Scorecard</i>	10
Tabel 2. 3 Nilai Perbandingan	18
Tabel 2. 4 Skala Penilaian Pairwise Comparison	21
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian	30
Tabel 4. 1 Rancangan Key Performance Indicators	37
Tabel 4. 2 Hasil Pembobotan Gabungan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	40
Tabel 4. 3 Hasil Pembobotan Pakar 1 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	41
Tabel 4. 4 Hasil Pembobotan Pakar 2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	42
Tabel 4. 5 Hasil Pembobotan Pakar 3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	43
Tabel 4. 6 Hasil Pembobotan Gabungan KPI Perspektif <i>Financial</i>	43
Tabel 4. 7 Hasil Pembobotan Pakar 1 KPI Perspektif <i>Financial</i>	44
Tabel 4. 8 Hasil Pembobotan Pakar 2 KPI Perspektif <i>Financial</i>	44
Tabel 4. 9 Hasil Pembobotan Pakar 3 <i>KPI</i> Perspektif <i>Financial</i>	44
Tabel 4. 10 Hasil Pembobotan Gabungan KPI Perspektif <i>Customer</i>	45
Tabel 4. 11 Hasil Pembobotan Pakar 1 KPI Perspektif <i>Customer</i>	45
Tabel 4. 12 Hasil Pembobotan Pakar 2 KPI Perspektif <i>Customer</i>	46
Tabel 4. 13 Hasil Pembobotan Pakar 3 KPI Perspektif <i>Customer</i>	46
Tabel 4. 14 Hasil Pembobotan Gabungan KPI Perspektif <i>Internal Business</i>	47
Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan Pakar 1 KPI Perspektif <i>Internal Business</i>	47
Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan Pakar 2 KPI Perspektif <i>Internal Business</i>	48
Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan Pakar 3 KPI Perspektif <i>Internal Business</i>	49
Tabel 4. 18 Hasil Pembobotan Gabungan KPI Perspektif <i>Learning and growth</i> ..	49
Tabel 4. 19 Hasil Pembobotan Pakar 1 KPI Perspektif <i>Learning and growth</i>	49
Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan Pakar 2 KPI Perspektif <i>Learning and growth</i>	50
Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan Pakar 3 KPI Perspektif <i>Learning and growth</i>	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Pengantar Penelitian.....	64
Lampiran 2. Surat Balasan Izin Penelitian.....	65
Lampiran 3. Hasil Wawancara Perusahaan.....	71
Lampiran 4. Skala Pembobotan Setiap Perspektif - Pakar 1.....	72
Lampiran 5. Skala Pembobotan Perspektif Financial dan Customer - Pakar 1.....	72
Lampiran 6. Skala Pembobotan Perspektif Internal Business Process dan Learning and Growth - Pakar 1.....	73
Lampiran 7. Skala Pembobotan Setiap Perspektif - Pakar 2.....	73
Lampiran 8. Skala Pembobotan Perspektif Financial dan Customer - Pakar 2.....	74
Lampiran 9. Skala Pembobotan Perspektif Internal Business Process dan Learning and Growth - Pakar 2.....	74
Lampiran 10. Skala Pembobotan Setiap Perspektif - Pakar 3.....	75
Lampiran 11. Skala Pembobotan Perspektif Financial dan Customer - Pakar 3.....	75
Lampiran 12. Skala Pembobotan Perspektif Internal Business Process dan Learning and Growth - Pakar 3.....	76
Lampiran 13. Hasil Akhir Pembobotan Setiap Perspektif dan Strategi.....	77
Lampiran 14. Hasil Pembobotan Setiap Perspektif dan Strategi - Pakar 1.....	77
Lampiran 15. Hasil Pembobotan Setiap Perspektif dan Strategi - Pakar 2.....	78
Lampiran 16. Hasil Pembobotan Setiap Perspektif dan Strategi - Pakar 3.....	78

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berkembangnya suatu bisnis di masa globalisasi sekarang meningkatkan persaingan yang sangat selektif. Banyak sekali pelaku bisnis yang berlomba-lomba mengenalkan bidang perusahaan bisnisnya yang membuat dunia bisnis sangat kompetitif. Peningkatan yang signifikan pada persaingan penjualan, produksi, manajemen SDM dan pengendalian negosiasi diantara pelanggan dengan perusahaan, dan perusahaan beserta perusahaan lainnya. Hal ini membuat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan sebagai faktor yang vital. Tentu membuat manajemen perusahaan perlu mengevaluasi perencanaan target dan performa di masa yang akan datang (Andre Alkahfi dan M. Nawawi, 2022).

Berbagai macam peningkatan tersebut memotivasi perusahaan untuk membuat persiapan agar dapat bersaing pada masa era globalisasi. Berbagai sumber informasi dikelola agar suatu pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan dan dikontrol. Hal ini bertujuan agar memperoleh efektivitas dan efisiensi pada kinerja perusahaan. Dalam ruang lingkup bisnis yang seiring waktu mengalami perubahan dan perkembangan akan membuat sebuah informasi menjadi berharga seperti harta bagi perusahaan yang berguna juga untuk mengukur kinerja perusahaan (Desiana dan Diem, 2021).

Perencanaan strategi sistem informasi merupakan hal yang dibutuhkan perusahaan guna meningkatkan nilai kompetitif yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis perusahaan. Penerapan strategi sistem informasi dalam perusahaan akan memberikan keuntungan baik dalam mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja adalah sebuah proses sistematis untuk mengevaluasi hasil akhir sebuah program yang dikerjakan telah sesuai dengan prosedur atau sebaliknya (Sigilipu, 2013). Pengukuran kinerja menjadi suatu kriteria dalam peningkatan produktivitas dan efisiensi kinerja. Manfaat lain dari pengukuran kinerja ialah sebagai tolak ukur dalam memahami efektivitas pada prosedur kinerja perusahaan (Jusuf, 2013).

Pengukuran kinerja yang biasa dilakukan berfokus hanya pada perspektif finansial, akan tidak bisa menggambarkan secara luas atau menyeluruh dari evaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif finansial cenderung menilai kinerja yang dibutuhkan dalam jangka pendek dan tidak melakukan perhitungan pada aset atau harta non fisik perusahaan (Evan et al., 2021). Maka dari itu dapat disimpulkan, faktor *perspective financial* tidak bisa lagi digunakan sebagai satu-satunya pegangan dalam melakukan penilaian pada kinerja suatu perusahaan, yang memerlukan sebuah konsep menyeluruh dan *applicable* dalam meningkatkan suatu kinerja baik dari perspektif finansial dan non finansial.

Sementara ini PT. ABC belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan hanya terbatas pada mengukur tentang keuangan perusahaan dikarenakan keterbatasan PT. ABC yang hanya memiliki 1 personel *human resource development* (HRD) saja. Umumnya perusahaan yang melakukan pengukuran efektivitas kinerja hanya berdasarkan perspektif finansial, hasil yang didapatkan ialah kurangnya suatu informasi tentang efektivitas dari strategi yang ditetapkan dan diterapkan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Wibowo, 2011 (dalam Mufahamah, 2020) Melakukan evaluasi terhadap pengukuran kinerja ini digunakan perusahaan untuk mendapatkan suatu informasi. Informasi tersebut berisi tentang apakah selama melaksanakan pengukuran kinerja ditemukan suatu deviasi atau penyimpangan dari suatu rencana yang sudah ditentukan. Hal ini dapat berupa apakah kinerja bisa dikerjakan sesuai target yang ditetapkan, dan apakah hasil dari suatu kinerja yang telah selesai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Mahsud, (dalam Mahardika dan Supadmi, 2014) dalam melakukan pengukuran suatu kinerja memiliki berbagai macam pendekatan yang bisa digunakan, diantaranya analisis biaya, analisis perbandingan keuangan, audit kinerja, dan *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini menggunakan metode BSC memberi gambaran tentang kerangka kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja dengan memberikan kewenangan terhadap manajemen agar dapat menjalankan rencana bisnis serta kegiatan kinerja dalam hal pengembangan kualitas.

Kata *Balanced Scorecard* terdapat 2 kata yang memiliki arti *balanced* (seimbang), dan *scorecard* (kartu skor) (Kaplan dan Norton, 1996). Istilah *balanced* dapat diartikan dalam pengukuran dari evaluasi kinerja yang dilakukan secara seimbang dari empat perspektif, meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal bisnis perusahaan dengan jangka pendek maupun panjang, sedangkan *scorecard* ialah suatu kartu yang dipakai di dalam mencatat suatu hasil kerja yang berupa skor, yang baik digunakan untuk kondisi masa depan ataupun sekarang (Dewi, 2015).

Kelebihan utama dari BSC ialah berdasarkan semua perspektif kinerja dari perusahaan secara seimbang dari kinerja seluruh aspek, meliputi bidang internal serta eksternal pada perusahaan dengan jangka panjang maupun jangka pendek. BSC melakukan pengukuran kinerja yang terstruktur, dan tersusun ke dalam seluruh aspek perspektif (Darmasto et al., 2014).

Berbagai macam organisasi pemerintah, swasta, dan nirlaba yang menerapkan konsep BSC, 60% dari 1000 organisasi dalam Fortune menerapkan BSC (Lubis, 2009). Banyak sekali negara seperti Eropa, Asia, dan Australia serta semua golongan dari organisasi terkecil hingga terbesar yang menggunakan metode BSC. Hampir seluruh perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang meliputi perusahaan ataupun bidang usaha yang berjalan pada bidang keuangan, jasa, barang, dan lainnya (Lubis, 2009).

Sehingga, konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dapat dipakai untuk menjadi pintasan dan inovasi cerdas yang mendukung perusahaan agar menjadi lebih unggul dan kreatif di dalam peningkatan suatu kinerja manajemen perusahaan. Kesadaran akan implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) yang cocok (*applicable*) dengan apa yang dibutuhkan dari manajemen perusahaan merupakan hal yang penting (Rotaria, 2021).

Maka, penulis akan mencoba untuk meneliti peluang dalam menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* di PT. ABC. *Balanced Scorecard (BSC)* pada kinerja dengan tolak ukur dari keempat perspektif dengan pembobotan menggunakan metode *AHP (Analytical Hierarchy Process)*. Sehingga memberikan wewenang pada perusahaan dalam mengawasi proses dalam meningkatkan kemampuan, serta mendapatkan aset non fisik (*intangible asset*) yang dibutuhkan untuk peningkatan jangka masa depan (Kaplan dan Norton, 1996).

AHP ialah sebuah metode *DSS (Decision Support System)* yang telah ditingkatkan, yang memaparkan masalah secara kompleks dengan model multi kriteria atau multi faktor kedalam bentuk hierarki oleh Thomas L. Saaty. Menurut Saaty definisi dari hierarki ialah sebuah masalah yang direpresentasikan kedalam sebuah struktur multi-level secara kompleks (Saragih, 2013).

Adapun metode yang digunakan untuk membantu proses penelitian yang dimaksud adalah menggunakan 2 macam metode. Metode pertama menggunakan metode konsep *Balanced Scorecard (BSC)* dalam aspek peningkatan kinerja dan metode kedua menggunakan *AHP* dengan bantuan software dalam mengaplikasikannya yaitu *expert choice* untuk pembobotan prioritas.

PT. ABC ialah sebuah perusahaan yang bergerak pada sektor pembuatan kayu yang memiliki produk unggulan seperti kayu *flooring* dan *decking* yang digunakan di indoor maupun outdoor. Peningkatan kinerja keuangan umumnya menjadi prioritas dan dijadikan pusat tersendiri bagi pihak manajemen. Tentunya perspektif dari aspek non finansial seperti kebahagiaan *customer*, produktivitas, serta kemampuan dari karyawan ketika melakukan pembuatan produk yang membuat keinginan dari *customer* bisa terabaikan.

Penulis berharap saat melakukan pengukuran kinerja ketika tahu akan manfaat dengan mengimplementasikan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*, dan banyak sekali kelebihan didapatkan pada saat mengimplementasikan metode ini dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Langkah kedepannya diharapkan visi serta misi perusahaan PT. ABC dapat diimplementasikan dan dicapai.

Maka, dibuatlah penelitian tema “**PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* PADA PT. ABC**”, oleh karena itu harapan pada penelitian ini bisa menghasilkan informasi dan wawasan untuk dijadikan acuan ataupun rekomendasi tentang pengukuran kinerja yang akan dilakukan di PT. ABC.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan pengukuran dari strategi kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* di dalam meningkatkan kinerja pada PT. ABC?
2. Bagaimana hasil dari pembobotan prioritas menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* di PT. ABC?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan, maka batasan masalah penelitian ini yaitu:

1. Tempat kegiatan penelitian hanya berfokus di PT. ABC.
2. Responden pada penelitian ini hanya tiga pakar pada PT. ABC yaitu *IT, manager production, manager marketing*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tinjauan dari rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Menyusun strategi menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* dalam pengukuran kinerja di PT. ABC.
2. Menyusun rancangan pembobotan prioritas kinerja dengan metode *Analytical Hierarchy Process* pada PT. ABC.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan informasi dan wawasan sebagai acuan ataupun evaluasi tentang pengukuran kinerja pada setiap gudang yang ada di PT. ABC.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini berpartisipasi dalam kontribusi praktis untuk memberikan informasi dan wawasan tentang pengukuran strategi kinerja yang berfokus pada financial, kepuasan *buyer*, produksi dan distribusi, serta kemampuan karyawan di perusahaan dan diharapkan digunakan sebagai acuan ataupun evaluasi untuk kedepannya agar semakin lebih baik pada PT. ABC.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdapat V bab yang terdiri atas:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab I pendahuluan berisi tentang latar belakang gambaran umum pada penelitian ini. Dalam pendahuluan ini dijabarkan 6 sub bab yaitu latar belakang, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II tinjauan pustaka berisi tentang referensi yang digunakan pada penelitian yang dilakukan yang meliputi tinjauan penelitian terdahulu, studi literatur dan integrasi keilmuan.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III metodologi penelitian membahas mengenai alur penelitian yang dilakukan, model penelitian, dan instrumen penelitian.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi tentang gambaran umum tentang hasil dan pembahasan yang diperoleh dari penelitian mulai dari pengambilan data, analisis data, hasil pengolahan data, dan hasil akhir yang didapatkan.

5. BAB V PENUTUP

BAB V penutup berisi hasil kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan dan solusi untuk perkembangan kedepannya yang juga bisa digunakan untuk penelitian lanjutan ke depannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa referensi yang digunakan dalam mengkaji skripsi penelitian yaitu dengan kata kunci *balanced scorecard* (BSC) dan *analytical hierarchy process* (AHP) yang ada pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Metode	Hasil
1.	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Industri Mode Pakaian Muslim (Studi Kasus: Usaha Kecil Menengah ORIS Kelurahan Kunciran, Kota Tangerang Selatan) (Wulandari dan Farid ,2021).	SCOR dan AHP.	Penelitian ini menghasilkan hasil evaluasi kinerja industri mode pakaian muslim dengan indikator performansi “Good”. Performansi ditunjukkan oleh matriks SCOR dengan nilai yang mendekati harapan perusahaan.
2.	Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) (Zaenal Mustofa et al., 2020).	AHP dan UML.	Penelitian ini memberikan hasil dari perancangan sistem pendukung keputusan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode AHP berbasis web.
3.	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> Untuk Menentukan <i>Key Performance Indicator</i> di PT. Mulia Artha Anugerah (Fahrudin, 2020).	BSC dan KPI.	Penelitian ini menghasilkan informasi bahwa kinerja karyawan yang dinilai dari keempat perspektif memiliki nilai yang dikategorikan cukup baik.
4.	Sistem Pendukung Keputusan Kinerja Dosen Menggunakan Metode <i>Analytical Network Process</i> (ANP) (Frastian et al., 2018).	Kuantitatif, dan ANP.	Penelitian ini memberikan informasi uraian dari beberapa kriteria bahwa Kinerja Dosen A yang mendapatkan Ranking 1.
5.	Studi Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada CV. Langgeng Abadi Body Repair (Handoyo et al., 2022)	Kuantitatif, Kualitatif, Studi Literatur, Studi Pustaka, BSC	Penelitian ini memberikan informasi bahwa mengutamakan aspek keuangan dinilai kurang memadai dalam menghadapi persaingan dunia bisnis.
6.	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Pada PT. SIP dengan Pendekatan SCOR dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) (Umi dan Adit, 2021).	SCOR, AHP, Studi Pustaka.	Penelitian ini menghasilkan bahwa pencapaian kinerja rantai pasok PT. SIP memiliki nilai yang dikategorikan cukup baik.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja, telah ada beberapa penelitian terkait sebelumnya. Penelitian pertama yaitu pengukuran kinerja menggunakan pendekatan metode SCOR dan *AHP* dengan matriks SCOR oleh kedua penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari dan Farid, 2021) dan (Umi dan Adit, 2021). Sementara pada penelitian ini menggunakan pendekatan metode BSC dan *AHP*.

Penelitian kedua yaitu penggunaan metode BSC sebagai tolok ukur kinerja sedangkan pembobotan prioritas dilakukan secara langsung menggunakan *KPI* dari kedua penelitian oleh (Fahrudin, 2020) dan (Handoyo et al., 2022). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan menggunakan pembobotan menggunakan *AHP*.

Penelitian ketiga yaitu sistem pendukung keputusan menggunakan pendekatan metode *AHP* dengan menggunakan matriks *pairwise comparison* yang dilakukan oleh (Zaenal Mustofa et al., 2020) yang lebih tergolong subjektif dan terbatas kepada beberapa individu. Apabila menggunakan pendekatan *Analytical Network Process* yang dilakukan oleh (Frastian et al., 2018) lebih tergolong objektif berdasarkan *feedback* dari berbagai macam pihak yang luas. Sementara pada penelitian ini menggunakan metode BSC didalam menentukan strategi kinerja terlebih dahulu sebelum melakukan pembobotan prioritas.

Berbeda dengan penelitian saat ini, yaitu menggunakan metode BSC dengan memperhatikan seluruh perspektif. Setelah mengetahui sasaran kinerja / strategi, selanjutnya dibuat kunci indikator kinerja dilanjutkan dengan metode *AHP* secara subjektif kepada pihak terkait untuk menentukan nilai bobot dari setiap kriteria.

2.2 Studi Literatur

2.2.1 Perencanaan Strategis Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan hal yang dibutuhkan perusahaan guna meningkatkan nilai kompetitif yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis perusahaan. Sistem informasi juga membantu dalam perencanaan strategi dalam perusahaan yang tentu memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Perencanaan strategi merupakan sebuah susunan proses penentuan dari tujuan, strategi, kebijakan, beraneka macam program, dan penetapan metode yang menjamin dalam penerapan strategi dan kebijakan dengan baik, dalam menggapai suatu tujuan perusahaan atau organisasi (Krisnandi et al., 2019). Untuk mengimplementasi kan perencanaan strategi dengan baik memerlukan sebuah alat yang bisa membantu untuk mencapai kemajuan kinerja perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard (BSC)*. Peran BSC di setiap tahapan yang bisa dijabarkan di Tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2. 2 Peran *Balanced Scorecard*

Peran <i>Balanced Scorecard</i>	Sistem Manajemen Strategik	Keluaran
<i>Balanced Scorecard</i> berperan dalam memperluas perspektif yang dicakup dalam penafsiran dampak trend perubahan lingkungan makro, persaingan, dan industri.	Sistem Perumusan Strategi	Hasil Analisis Lingkungan Makro, Industri, dan Persaingan, <i>SWOT Analysis</i> , Misi, Visi, Tujuan (<i>Goals</i>), Keyakinan Dasar, Nilai Dasar, dan Strategi
<i>Balanced Scorecard</i> berperan dalam menjadikan komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang sasaran dan inisiatif strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik	Sistem Perencanaan Strategik	Sasaran Strategik Ukuran Target Inisiatif Strategik
<i>Balanced Scorecard</i> berperan dalam menjadikan komprehensif program yang dihasilkan dalam penyusunan program	Sistem Penyusunan Program	Program (<i>Long-range Profit Plan</i>)
<i>Balanced Scorecard</i> berperan dalam menjadikan komprehensif anggaran yang dihasilkan dalam penyusunan anggaran	Sistem Penyusunan Anggaran	Anggaran (<i>Short-range Profit Plan</i>)
<i>Balanced Scorecard</i> berperan dalam memperluas perspektif yang diukur dan dievaluasi dalam pengelolaan kinerja personel	Sistem Pengimplementasian dan Sistem Pemantauan	Pelaksanaan Rencana Informasi Umpan Balik (<i>Feedback Information</i>)

Sumber: Mulyadi, 2001 (dalam Sarjono et al., 2010)

BSC memiliki posisi yang strategik dalam sistem manajemen strategik, yang memiliki tahapan yaitu menurut Mulyadi, 2001 (dalam Tho, 2009):

1. Pada fase perumusan strategi, BSC dimanfaatkan untuk menjangkau perspektif, termasuk memahami dampak akibat tren perkembangan lingkungan industri.
2. Pada fase perencanaan strategis, BSC berperan menghasilkan tiga komponen yang konsisten dan komprehensif (menyeluruh), diantaranya: sasaran kinerja / strategik, inisiatif kinerja / strategik, dan target. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja *financial* yang berlipat ganda dalam kurun waktu yang lama.
3. Pada fase penyusunan program, menjabarkan proses inisiatif strategis menjadi rencana program secara berkala untuk mewujudkan sasaran strategik. Rencana evaluasi program tentu melibatkan sudut pandang yang kompleks.
4. Pada fase penyusunan anggaran, pada tahap sebelumnya menghasilkan rencana program berkelanjutan akan diubah menjadi rencana anggaran sementara. Rencana biaya ini juga melibatkan perspektif yang komprehensif seperti pada tahap sebelumnya.
5. Pada tahap implementasi, pengukuran kinerja yang dilakukan menggunakan metode BSC dengan seluruh perspektif. BSC berperan dalam memperluas kinerja seluruh karyawan dan eksekutif perusahaan, demikian juga pada tahap pemantauan.
6. Pada fase monitoring, hasil keempat perspektif dari tolok ukur kinerja yang dilakukan akan dilakukan perbandingan dengan kedua objek yang sudah ditentukan pada perencanaan strategik serta perencanaan anggaran.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Tingkat keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi, dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja pada seluruh kegiatan yang biasa dilakukan.

Menurut Fauzi, 1995 (dalam Fahrudin, 2020) kinerja merupakan sebagian aktivitas atau keseluruhan sebuah organisasi dengan rujukan dari biaya operasional yang diprogramkan oleh pihak manajemen dengan tanggung jawab dalam sebuah periode.

Pengertian dari *performance* atau kinerja merupakan suatu program tindakan menggunakan perencanaan strategik dari organisasi, yang diwujudkan kedalam visi, misi, dan kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran untuk mencapai pelaksanaan kegiatan (Hidayat, 2018).

Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan dalam menekan kegiatan yang mengalami deviasi dan untuk mendorong, meluruskan aktivitas semestinya. Hal ini bisa didapatkan melalui *feedback* atas hasil dari kinerja dan reward (Ardian, 2019).

Melalui pengukuran kinerja, manajer puncak dapat memiliki motif yang objektif sebagai acuan dalam memberikan imbalan sesuai dengan prestasi yang diberikan dengan pertanggungjawaban kepada perusahaan. Maka dari itu pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan motivasi keinginan dan dorongan pada setiap bagian sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih efisien dan efektif (Yantu et al., 2022).

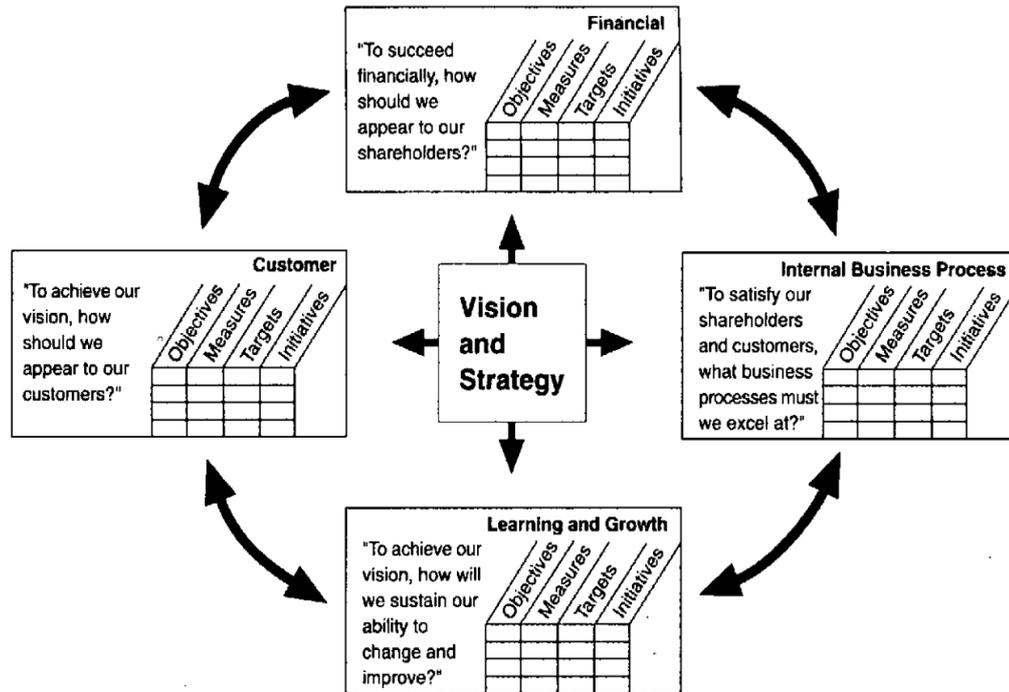
2.2.3 *Balanced Scorecard*

Menurut Norton dan Kaplan, 1996 (dalam Dewi, 2015) kata *Balanced Scorecard* (BSC) terdapat 2 kata yang memiliki arti yaitu berimbang dan kartu skor, apabila digabung akan menjadi kartu skor yang berimbang. BSC merupakan alat ukur yang digunakan untuk mencatat skor kinerja individu. Dengan BSC, karyawan yang hendak mewujudkan skor di masa yang akan datang akan dievaluasi dengan kinerja sebenarnya. Evaluasi ini nantinya dapat dijadikan sebagai bahan hasil dari evaluasi kinerja karyawan tersebut. Sedangkan kata berimbang memiliki arti dalam pengukuran kinerja yang dilakukan pengukuran dengan seimbang atas semua aspek, bagian internal dan eksternal perusahaan dengan jangka panjang maupun jangka pendek.

BSC adalah sebuah instrumen untuk membantu proses dalam menilai kinerja seseorang. *BSC* ini memberikan keseimbangan diantara seluruh perspektif, sebagai faktor atas suksesnya strategi organisasi di masa depan (Hidayat, 2018).

BSC menjabarkan visi, misi, dan strategi berdasarkan seluruh perspektif dalam mengukur kinerja untuk mencapai tujuan. (Kosim dan Rahman, 2021).

Maka, BSC bisa disimpulkan sebagai alat dalam menilai atau mengevaluasi kinerja keseluruhan dari perusahaan yang melibatkan 2 aspek dengan memanfaatkan seluruh perspektif yang ada.



Gambar 2. 1 Penggunaan BSC Untuk Sistem Manajemen Strategis

Sumber: (Norton dan Kaplan, 1996).

Kerangka kerja untuk keempat perspektif dari *Balanced Scorecard (BSC)*. Pada perspektif *financial* menjelaskan tentang untuk sukses secara finansial, bagaimana hasil finansial yang dibutuhkan dapat memenuhi ekspektasi *shareholders* dan pemilik perusahaan.

Pada perspektif *customer* menjelaskan, untuk mencapai visi kita, bagaimana hasil kebutuhan *customer* dalam memenuhi ekspektasi *customer*.

Pada perspektif *Internal Business Process* menjelaskan tentang untuk memuaskan *customer* dan *shareholder*, *business process* apa yang perlu diterapkan untuk memenuhi ekspektasi *customer* dan *shareholders*.

Pada perspektif *learning and growth* menjelaskan tentang untuk mencapai visi kita, bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi yang mempertahankan kemampuannya dalam berubah dan berkembang dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis.

Menurut Mulyadi, 2001 dalam (Panudju et al., 2015) keunggulan menggunakan pendekatan metode BSC ialah bisa menciptakan perencanaan strategis yang mempunyai karakter, diantaranya:

1. Komprehensif

BSC yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif *financial*, sekarang meningkat menjadi tiga perspektif yang telah ditambahkan.

2. Koheren

BSC memiliki perencanaan strategis yang menghasilkan berbagai sasaran strategis yang konsisten untuk memotivasi karyawan akan pentingnya tanggung jawab dalam mencapai kinerja yang maksimal.

3. Seimbang

Seimbangnya perencanaan strategis yang menghasilkan sasaran strategis merupakan hal yang vital dalam menciptakan kinerja keuangan dengan seimbang.

4. Terukur

Pengukuran perencanaan strategis yang terukur akan membuat tercapainya tujuan strategis dengan maksimal. Jadi, pada ketiga perspektif non-*financial* dapat mudah ditentukan ukurannya sehingga dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

2.2.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Aspek-aspek berikut dinilai kedalam manajemen kinerja dari empat perspektif metode BSC:

A. Perspektif *Financial*

Evaluasi kinerja *financial* akan menunjukkan implementasi dan perencanaan strategi apakah benar-benar efektif dalam memberikan *benefit untuk* perusahaan. Pemegang saham menggunakan perspektif ini ketika melakukan pengukuran kinerja dan organisasi atau perusahaan yang harus bisa memiliki nilai sesuai harapan oleh perusahaan ataupun pemegang saham (Hidayat, 2018). Maka dari itu perspektif pada penelitian ini hanya berfokus pada pengukuran nilai-nilai yang menurut perusahaan cukup mewakili dalam mengukur strategi dalam mendukung *financial* perusahaan (Panudju, Asfar, dan Fauziah, 2015).

Manfaat pengukuran perspektif *financial* ini ialah untuk memberikan informasi mengenai kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan dalam menciptakan *benefit* dan laba dengan maksimal. Sebaiknya evaluasi hasil kinerja ini ialah dapat memberikan informasi tentang hasil kinerja yang terjadi di masa lalu, sedangkan buruknya tidak dapat memberikan gambaran kinerja pada masa depan

B. Perspektif *Customer*

Filosofi manajemen telah menampilkan peningkatan semakin pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan, yang dijadikan indikator utama. Jadi, jika seorang *customer* merasa kecewa, mereka akan pindah ke produsen lain yang dapat memenuhi harapannya. Buruknya kinerja dari sudut pandang ini akan menyebabkan penurunan kuantitas *customer* di masa mendatang, walaupun keuangan terlihat baik (Sa'adah dan Maksum, 2017).

Perspektif ini dalam melakukan pengukuran kinerja *customer* mempunyai 2 kelompok yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition* (Kaplan dan Norton, 1996).

C. Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif ini, eksekutif perusahaan perlu memahami dan menguasai berbagai *Internal Business Process* dengan baik yang memungkinkan pihak perusahaan dapat:

1. Memberikan *value proposition* untuk mempertahankan dan memikat *customer* di sasaran pasar.
2. Mencukupi ekspektasi pemegang saham akan keuntungan finansial yang tinggi.

Menurut Rumintjap, 2013 (dalam Husain, 2021) Perspektif ini membuat manajer dapat memantau bisnis yang dimiliki telah bekerja dengan baik dan layanan atau produk apakah sudah memenuhi harapan *customer*. Dalam meningkatkan proses bisnis perusahaan, perspektif ini memiliki 3 komponen utama, yaitu (Husain, 2021):

1. *Innovation*

Proses memahami kebutuhan *customer* untuk sekarang dan masa mendatang serta meningkatkan solusi dalam memenuhi harapan dan kebutuhannya.

2. *Operations*

Meningkatkan solusi dari masalah proses operasional untuk meningkatkan efisiensi, kualitas produk, distribusi tepat waktu.

3. *Service*

Proses ini memiliki kegiatan yang terkait dengan memberikan layanan kepada pelanggan, misalnya pascajual, membantu permasalahan yang dialami *customer*, tepat waktu dan proaktif dalam menindak lanjut, memberikan pelayanan secara pribadi.

D. Perspektif *Learning and growth*

Dalam melakukan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur untuk menggapai tiga perspektif yang lain. Investasi yang dilakukan pada mesin dalam menciptakan produk, dan infrastruktur lainnya seperti SDM, prosedur, dan sistem merupakan hal yang penting bagi perusahaan (Wasliman, 2021). Perspektif *learning and growth* ini tentu memiliki sasaran kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan dan membuat perusahaan sebagai *learning organization* (Darmiyati dan Purwanto, 2013). Menurut (Kaplan dan Norton, 2004), perspektif ini harus memperhatikan sebuah faktor yang dimiliki yaitu:

a. *Human Capital*

Menjelaskan tentang sumber daya manusia terdiri dari keterampilan, bakat, dan pengetahuan karyawan.

b. *Information Capital*

Menjelaskan tentang sumber daya informasi ini terdiri dari database, sistem informasi, dan jaringan.

c. *Organization Capital*

Menjelaskan tentang sumber daya organisasi terdiri dari kepemimpinan, budaya, kerja sama tim, penyesuaian karyawan, dan manajemen pengetahuan.

2.2.5 *Key Performance Indicators*

KPI (Key Performance Indicators) adalah susunan kunci indikator dalam menyampaikan sebuah informasi tentang tercapainya tujuan strategis yang dimiliki sebuah perusahaan atau organisasi dengan terukur (An'ars dan Kurniawan, 2022).

KPI memiliki sebutan lain *Key Success Indicators (KSI)* ialah sebuah paket ukuran kuantitatif yang digunakan industri atau perusahaan dalam melakukan perbandingan atau pengukuran kinerja dalam mencapai sasaran strategi dan operasional mereka (Putri dan Nisa, 2018). Manfaat dari *KPI* ialah memudahkan untuk mengidentifikasi elemen sebagai penerjemah dari seluruh perspektif *KPI* (Dipura dan Soediantono, 2022).

2.2.6 Analytical Hierarchy Process

AHP (*Analytical Hierarchy Process*) ialah sebuah metode *Decision Support System* (DSS) yang telah ditingkatkan, yang memaparkan masalah secara kompleks dengan model multi kriteria atau multi faktor kedalam bentuk hierarki oleh Thomas L. Saaty. Definisi dari hierarki ialah sebuah masalah yang direpresentasikan kedalam sebuah struktur multi-level secara kompleks (Saragih, 2013).

Dalam melakukan perbandingan, metode *AHP* ini menyampaikan perbandingan diantara dua elemen yang memiliki sebuah nilai standar seperti yang ada pada Tabel 2.3 dibawah (Kartaman dan Rahmawati, 2018):

Tabel 2. 3 Nilai Perbandingan

Pembanding	Nilai
Sangat diutamakan	9
Lebih diutamakan menuju sangat diutamakan	8
Lebih diutamakan	7
Diutamakan menuju lebih diutamakan	6
Diutamakan	5
Cukup diutamakan menuju diutamakan	4
Cukup diutamakan	3
Setara menuju cukup diutamakan	2
Setara	1

Sumber: Saaty, 1994 dalam (Kartaman dan Rahmawati, 2018)

AHP merupakan metode yang dimanfaatkan guna memecahkan perkara dibandingkan metode-metode lainnya dikarenakan memiliki sebuah alasan, yaitu (Mubarok dan Munthafa, 2017):

1. Struktur yang dimiliki berbentuk hierarki, sebagai dampak dari memilih kriteria, hingga sub-kriteria terdalam.
2. Menghitung kevalidan hingga batas toleransi ketidakpastian dari alternatif dan kriteria yang telah diambil oleh pihak yang memilih keputusan.

Manfaat dari model *AHP* ini ialah model yang digunakan dalam mengambil atau mendukung keputusan ketika memecahkan permasalahan ketika menyusun prioritas, menentukan alternatif, hal perencanaan, memilih kebijakan, pengukuran kinerja, merancang sistem, meramal hasil, alokasi sumber daya, dan menentukan kebutuhan.

AHP mempunyai sebuah kekuatan dan keunggulan dalam melakukan analisis, keunggulan yang dimiliki diantaranya (Mubarok dan Munthafa, 2017):

1. *Unity*

Membentuk model dari masalah yang tidak struktur dengan mudah dan fleksibel agar mudah dimengerti.

2. *Complexity*

Menyelesaikan masalah yang kompleks dengan integrasi secara deduktif dan pendekatan sistem.

3. *Interdependence*

AHP bisa dimanfaatkan pada semua komponen yang bebas dan tidak membutuhkan sebuah hubungan dari pihak manapun.

4. *Hierarchy Structuring*

AHP lebih kepada mengklasifikasi setiap bagian sebuah sistem ke tingkatan yang tidak sama dan setiap tingkatan memiliki elemen yang sama.

5. *Measurement*

Model ini memberikan perbandingan pengukuran guna memperoleh sebuah prioritas.

6. *Synthesis*

Model ini memperkirakan dengan menyeluruh tentang presentase dibutuhkannya setiap kriteria atau alternatif.

7. *Trade Off*

Model ini membandingkan prioritas dari setiap elemen di sistem yang membuat sebuah individu dapat menentukan alternatif optimal dari target yang diinginkan.

8. *Judgement and Consensus*

Model ini tidak memerlukan adanya keputusan bersama, akan tetapi menyatukan semua hasil pendapat atau penilaian yang berbeda beda.

9. *Process Repetition*

Model ini membuat seseorang mudah memahami pengertian dari masalah dan meningkatkan penilaian mereka.

Tentu model ini memiliki kekurangan yang dimiliki, ialah:

1. Dependensi metode ini berada di masukan pertamanya seperti sudut pandang dari orang yang ahli hingga menyangkut dari individual dari seorang ahli itu sendiri.
2. Metode ini tergolong matematis tanpa melakukan perhitungan secara statistik.

2.2.7 Prinsip Dasar *Analytical Hierarchy Process*

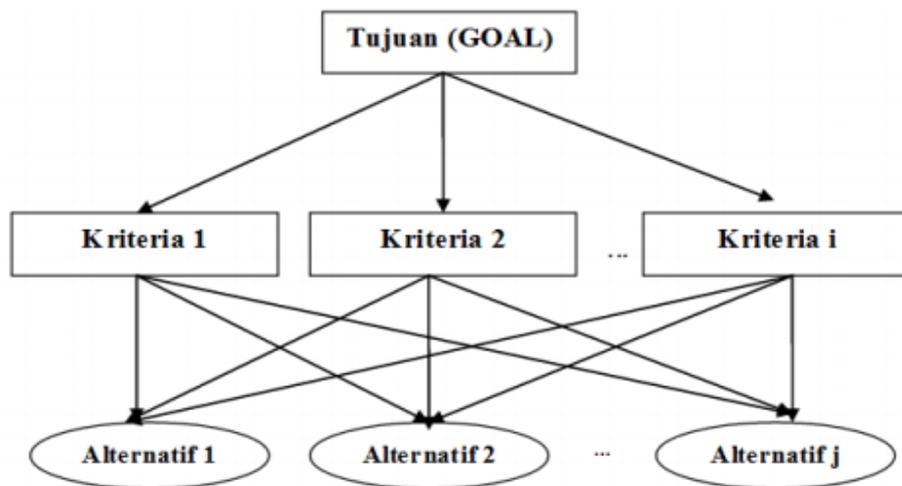
Saat memecahkan permasalahan menggunakan model ini, memiliki sebuah prinsip dasar untuk wajib dimengerti, yaitu:

1. *Decomposition*

Decomposition ialah menguraikan atau memetakan permasalahan kedalam kriteria-kriteria dalam tahapan mengambil keputusan. Pada masing-masing kriteria tersebut sama-sama terhubung. Dalam mencapai hasil yang tepat, pemetaan pada setiap kriteria hingga tidak bisa dipetakan lagi.

Sebuah hierarki keputusan dikatakan *complete*, apabila seluruh elemen di sebuah level yang mempunyai ikatan kepada seluruh elemen di level selanjutnya (Suryadi dan Nurdiana, 2015).

Susunan hierarki masalah digunakan dalam mengambil keputusan dengan memonitor seluruh elemen pendukung keputusan yang terlibat. Biasanya kesulitan muncul ketika terdapat permasalahan yang besar dikarenakan tahapan dalam penyelesaiannya tidak memandang permasalahan (Setiawan et al., 2013).



Gambar 2. 2 Struktur Hierarki

Sumber: (Suryadi dan Nurdiana, 2015)

2. Comparative Judgement

Merupakan pengerjaan dengan melakukan pengukuran dari kebutuhan relative kedua komponen pada sebuah level, dan terkait bersama level di atasnya. Inti metode ini ialah sebuah perolehan nilai yang dapat mempengaruhi urutan kepentingan setiap elemennya (Suryadi dan Nurdiana, 2015).

Tabel 2. 4 Skala Penilaian *Pairwise Comparison*

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen sama penting
3	Sedikit lebih penting	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya
5	Lebih penting	Elemen yang satu sangat lebih penting dibandingkan dengan elemen lainnya
7	Sangat penting	Elemen yang kuat disukai dan memiliki dominasi lebih
9	Mutlak lebih penting	Elemen yang memiliki kepentingan mutlak dari lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	Elemen yang berada diantara 2 intensitas kepentingan yang memerlukan sebuah kompromi

Sumber: Saaty, 1993 (Rimantho et al., 2017)

3. *Synthesis of Priority*

Prinsip ini dikerjakan menggunakan metode *eigen vector* dalam mendapatkan nilai prioritas di setiap elemen.(Suryadi dan Nurdiana, 2015).

4. *Logical Consistency*

Prinsip ini ialah sebuah karakter inti dari semua prinsip *AHP* dengan menyatukan semua *eigen vector*. Setelah didapatkan melalui setiap level hierarki akan didapatkan sebuah *vector composite* terukur dengan menciptakan prioritas dari elemen yang mendukung keputusan(Suryadi dan Nurdiana, 2015).

2.2.8 Penyusunan Prioritas

Metode yang digunakan dalam mempertimbangkan semua elemen untuk mendapatkan prioritas yaitu menggunakan metode *pairwise comparison* diantara kedua elemen yang membuat seluruh elemen dapat dibandingkan. Penentuan prioritas yang dilakukan melalui perspektif dari seorang ahli atau orang yang penting, serta terlibat saat mengambil keputusan (Kartaman dan Rahmawati, 2018).

Penyusunan prioritas dihitung dengan mencari bobot relatif diantara elemen yang membuat diketahuinya preferensi (tingkat kepentingan) dari setiap elemen pada masalah secara menyeluruh. Langkah awal penetapan elemen dalam menyusun prioritas elemen ialah menggunakan matriks *pairwise comparison*, yang menggunakan dua kriteria atau alternatif yang dilakukan perbandingan kedalam model saling berpasangan, selanjutnya akan dirubah ke model matriks *pairwise comparison* pada Gambar 2.3 dibawah ini (Rimantho et al., 2017).

C	A₁	A₂	A₃	A_n
A₁	a₁₁	a₁₂	a₁₃	a_{1n}
A₂	a₂₁	a₂₂	a₂₃	a_{2n}
A₃	a₃₁	a₃₂	a₃₃	A_{3n}
....
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{n3}	a_{nn}

Gambar 2. 3 Matriks Pairwise Comparison

Sumber: Saaty, 1993 dalam (Rimantho et al., 2017)

Pada matriks *pairwise comparison*, sepanjang garis bentuk diagonal utama akan mempunyai nilai yang sama yaitu 1, sehingga nilai elemen yang akan dilakukan perbandingan ialah $1/n$.

2.2.9 Uji Konsistensi dan Rasio

Model *AHP* memiliki perbedaan dengan berbagai model *decision maker* lainnya, hal tersebut ialah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Sehingga ketidakkonsistenan mungkin akan terjadi dikarenakan seorang manusia pasti memiliki keterbatasan ketika menyatakan pendapat berdasarkan persepsinya secara konsisten. Dari situasi ini maka model *AHP* ini dapat mengutarakan pendapat berdasarkan persepsinya dengan bebas tanpa harus memikirkan apakah pendapat tersebut nantinya akan konsisten atau tidak. Pengukuran konsistensi dari matriks tersebut didasarkan *eigen value maximum*, yang dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut (Rizki dan Atika, 2019):

Keterangan:	$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$
CI	= Consistency Index
λ_{\max}	= Nilai eigen terbesar
n	= Kriteria matriks

Apabila CI bernilai 0, maka hasil tersebut bisa dikatakan konsisten. Hal tersebut dapat ditentukan lewat pembagian *consistency index* dengan *random index* yang di rumuskan sebagai berikut (Rizki dan Atika, 2019):

Keterangan:	$CR = \frac{CI}{RI}$
CR	= Consistency Ratio
RI	= Random Index

Jika nilai bobot $CR \leq 0,10$ disimpulkan data bisa dikatakan konsisten atau bisa di toleransi, akan tetapi jika $CR \geq 0,10$ dianggap membutuhkan pengambilan data ulang dikarenakan tidak konsisten. Jika memiliki nilai bobot CR yang dimiliki = 0, dinamakan “*Perfectly Consistent*” (A. Setiawan et al., 2020).

2.2 Integrasi Keilmuan

Integrasi keilmuan dilakukan dengan wawancara kebutuhan tentang Integrasi keilmuan terhadap salah satu ahli agama yang diperoleh dari pembahasan yang cocok dari topik penelitian yang diperoleh dari ustadz H. Abdul Ghofur yang merupakan salah satu ahli agama yang ada di Krian, Sidoarjo. Kegiatan proses wawancara ini dilakukan pada tanggal 18 Agustus 2022 bertempat di masjid jami' al hidayah setelah melakukan sholat jum'at.

Dalam wawancara tersebut pertanyaan yang disebutkan ialah tentang bagaimana menghasilkan sebuah keputusan yang baik berkaitan dengan kinerja suatu individu, sehingga bisa mengetahui karyawan mana yang mempunyai potensi produktivitas kurang baik dan baik dalam pandangan hadits Al-Qur'an. Hasil wawancara tersebut, diperoleh ayat Al-Qur'an yang sesuai yaitu hasil yang sesuai dari yang telah dikerjakan.

Dalam surat Al-Ahqaf Ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۗ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing derajat mereka menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan sedang mereka tidak dirugikan”.

Dalam surat An-Nisa' ayat 58:

﴿۝﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh Allah, maha mendengar, maha melihat”.

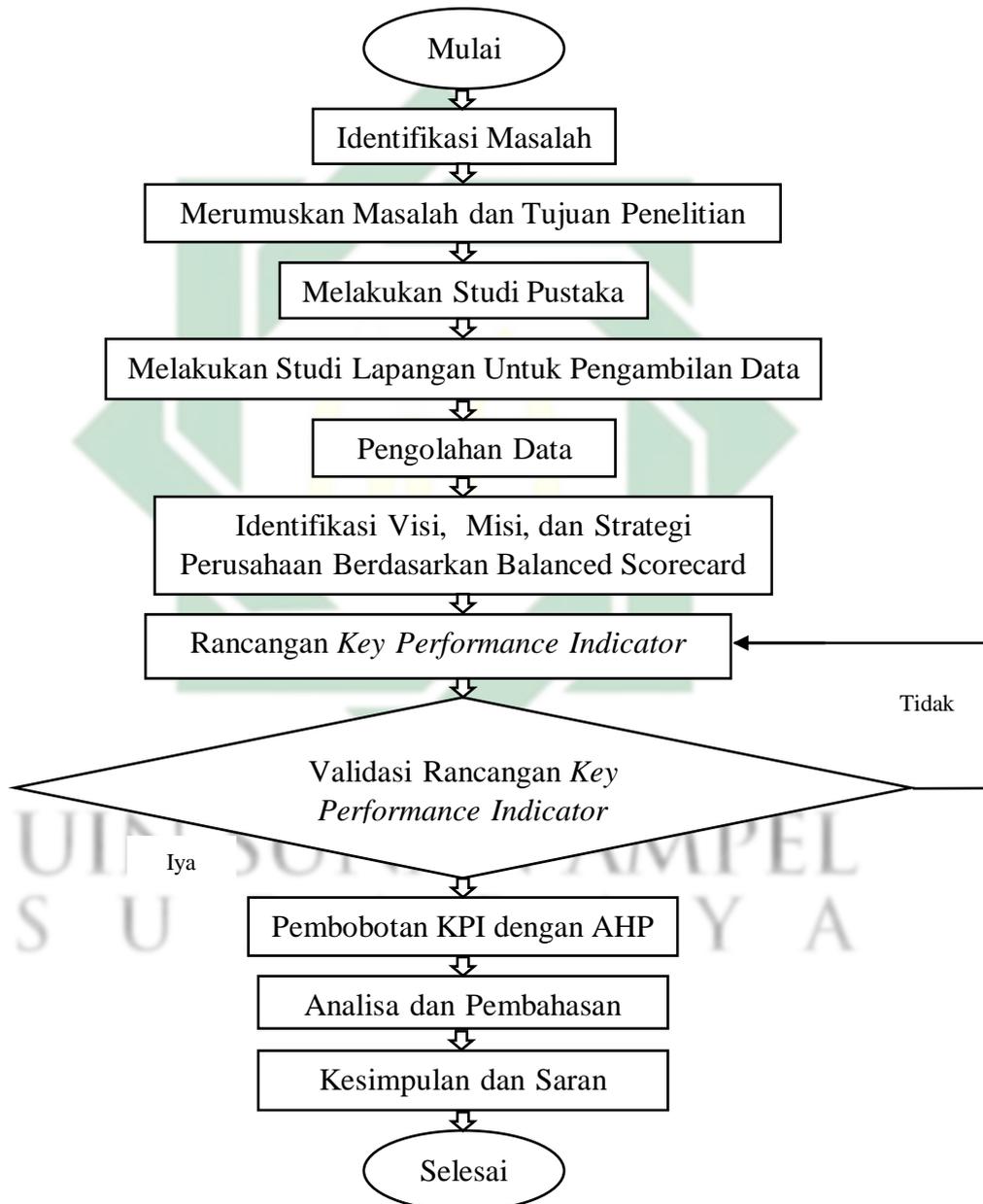
Pada ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan balasan terhadap apa yang diperbuat umatnya. Dari kesimpulan ayat tersebut disimpulkan bahwa untuk menjadi sebuah pemimpin yang baik, maka harus melakukan sebuah penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja karyawannya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Alur Penelitian

Alur penelitian ini berisi tentang tahapan penelitian yang akan dilakukan. Berikut gambaran alur dalam penelitian ini pada Gambar 3.1:



Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Penelitian

Pada Gambar 3.1 menjelaskan dari tahapan penelitian yang dimulai dari identifikasi masalah yang menghasilkan rumusan masalah dan tujuan masalah dari melakukan studi literatur yang berhubungan dengan BSC, *KPI*, *AHP*. Untuk studi lapangan meliputi observasi dan wawancara, yang menghasilkan visi dan misi, proses bisnis perusahaan, strategi. Selanjutnya pengolahan data melakukan penjabaran metode BSC berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk menghasilkan data *KPI* pada setiap perspektif dan melakukan validasi ke pihak perusahaan. Pada tahap pembobotan akan menghasilkan data yang mengetahui kondisi pada perusahaan dan langkah selanjutnya memberikan evaluasi serta strategi untuk perusahaan ke depannya agar menjadi semakin baik.

3.1.1 Melakukan Identifikasi Masalah

Tahapan identifikasi masalah ini bertujuan untuk menentukan solusi dengan memahami permasalahan yang berkaitan dengan topik yang diteliti yaitu berawal dari peningkatan yang signifikan dalam persaingan, produksi, penjualan, manajemen sumber daya manusia dan pengendalian transaksi antara perusahaan dengan pelanggannya dan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Hal ini membuat pengukuran kinerja pada suatu perusahaan menjadi hal yang vital bagi manajemen perusahaan untuk mengevaluasi performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa yang akan datang (Andre Alkahfi dan M. Nawawi, 2022).

Melakukan pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang wajib dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi. Informasi tersebut berisi tentang apakah selama melaksanakan pengukuran kinerja ditemukan suatu deviasi atau penyimpangan dari suatu rencana yang sudah ditentukan. Hal ini dapat berupa apakah kinerja bisa dikerjakan sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah ditetapkan, dan apakah hasil dari suatu kinerja yang telah selesai sesuai dengan yang diharapkan menurut Wibowo, 2011 (dalam Mufahamah, 2020).

3.1.2 Menentukan Topik Penelitian

Topik dalam penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang sedang terjadi sehingga judul penelitian yang sesuai yaitu perencanaan strategis sistem informasi dengan menggunakan metode balanced scorecard dan analytical hierarchy process pada PT. ABC.

3.1.3 Studi Literatur

Pada tahap studi literatur ini melakukan pencarian tentang referensi ataupun teori yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. ABC. Terdapat berbagai macam tahapan pada studi literatur ini seperti mengumpulkan referensi, membaca buku, tesis, dan jurnal penelitian terdahulu yang ditujukan untuk mendapatkan suatu informasi dan ilmu yang akan dibutuhkan.

Tujuan dari studi literatur ini membuat permasalahan menjadi kuat dan dasar pemahaman sebagai pembantu dasar untuk mengukur kinerja proses bisnis perusahaan berdasarkan perspektif pada BSC untuk membantu tercapainya visi dan misi perusahaan.

3.1.4 Menentukan Model Penelitian

Model penelitian yang dilakukan yaitu melakukan analisis kinerja dengan menggunakan metode BSC. Pemilihan metode tersebut diharapkan agar mendapatkan pemahaman dari 4 perspektif dari BSC yang digunakan untuk mengukur kinerja pada industri ataupun perusahaan dilanjutkan pembobotan prioritas dengan *AHP* agar mengetahui masalah mana yang lebih penting. Hasil analisis implementasi ini di harapkan menghasilkan gambaran tentang kondisi kinerja, yang bisa digunakan untuk acuan perusahaan agar meminimalisir terjadinya ancaman dan kelemahan dan juga bisa memberikan saran ataupun rekomendasi dalam pengambilan keputusan dalam mendukung proses bisnis untuk ke depannya.

3.1.5 Teknik Pengumpulan dan Sumber Data

a. Observasi

Pada tahap observasi ini yaitu melakukan pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian bagaimana keadaan proses bisnis perusahaan berjalan.

b. Wawancara

Pada tahap wawancara ini dilakukan dengan berdialog secara langsung dengan Responden pada penelitian ini hanya tiga pakar yang ada pada manajemen puncak yang akan menghasilkan sebuah data yang tepat tentang pengukuran kinerja pada PT. ABC.

c. Kuesioner

Pada tahap kuesioner ini dilakukan penyebaran secara langsung kepada tiga pakar yang ada pada manajemen puncak untuk mengukur kinerja berdasarkan 4 perspektif pada PT. ABC.

3.1.6 Metode Analisis Data

Menurut (Sugiyono 2013) Data yang didapatkan dari penelitian kualitatif dengan melalui berbagai macam teknik pengumpulan data seperti interview, observasi, atau catatan yang pastinya lebih dominan berbentuk kata-kata daripada angka. Sehingga, data yang didapat tersebut harus diproses terlebih dahulu dan dianalisis sebelum digunakan. Langkah analisis data yang dimaksud ialah analisis reduksi data yang merupakan bentuk analisis yang merangkum, memilih dan memfokuskan pada hal penting, sehingga akan memberikan kesimpulan dan gambaran dengan jelas untuk digunakan.

Pada tahap analisis ini dilakukan langsung wawancara dan observasi secara langsung dalam mendapatkan strategi kinerja sesuai perspektif balanced scorecard. Tahap selanjutnya memberikan kuesioner yang akan disebar untuk mendapatkan informasi tentang bobot setiap prioritas yang didapat dari setiap perspektif yang berbeda. Selanjutnya nilai bobot diolah dengan metode *AHP* dengan bantuan software *expert choice* untuk mengetahui hasil nilai bobot dari setiap strategi.

3.1.7 Perancangan dan Analisis Kinerja

Dari hasil studi literatur dan pengumpulan data, dapat dianalisa sistem pengukuran kinerja dengan metode BSC, dengan tahapan sebagai berikut:

A. Mengidentifikasi Sasaran Strategik berdasarkan BSC.

Menghubungkan tujuan strategik manajemen dengan pengukuran BSC, dengan menentukan kunci kinerja dari berbagai variabel untuk setiap perspektif dari BSC.

B. Melakukan Pembobotan *KPI* dengan *AHP*.

Mendefinisikan nilai dari setiap tujuan strategis meliputi kriteria sampai dengan alternatif yang ditetapkan.

3.1.8 Populasi

Populasi merupakan sekelompok individu yang memiliki kesamaan karakteristik (Creswell 2012). Populasi juga bisa terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki sebuah kualitas dan karakteristik yang ditetapkan dari peneliti itu sendiri agar bisa dipelajari dan dibuat kesimpulannya (Sugiyono 2013). Target populasi dalam penelitian ini ialah tiga pakar yang ada pada manajemen puncak pada PT. ABC.

3.1.9 Hasil dan Kesimpulan Penelitian

Pada tahap ini berisi tentang hasil, kesimpulan, dan saran ataupun rekomendasi dari data yang telah diolah. Kesimpulan penelitian ini dibuat untuk mengetahui prioritas dari setiap kinerja dengan menggunakan 4 perspektif dari metode *Balanced Scorecard* (BSC) dengan pembobotan menggunakan *AHP* sehingga menghasilkan rekomendasi untuk pengembangan pada strategi PT. ABC.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan secara langsung dengan melakukan observasi, wawancara, dan kuesioner di PT. ABC. Penelitian dilakukan pada bulan 2022. Berikut jadwal penelitian yang dilampirkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian

No.	Tahun 2022 – 2023						
	Aktivitas	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar
1.	Mengajukan topik penelitian	■					
2.	Menyusun sidang proposal	■	■				
3.	Permohonan izin penelitian			■			
4.	Melakukan observasi dan wawancara				■		
5.	Mengumpulkan & menganalisis data				■	■	
6.	Menyusun laporan skripsi						■



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Tahap Awal Penelitian

Tahap awal ini menjelaskan tentang gambaran umum dan proses bisnis tentang perusahaan serta populasi yang ada.

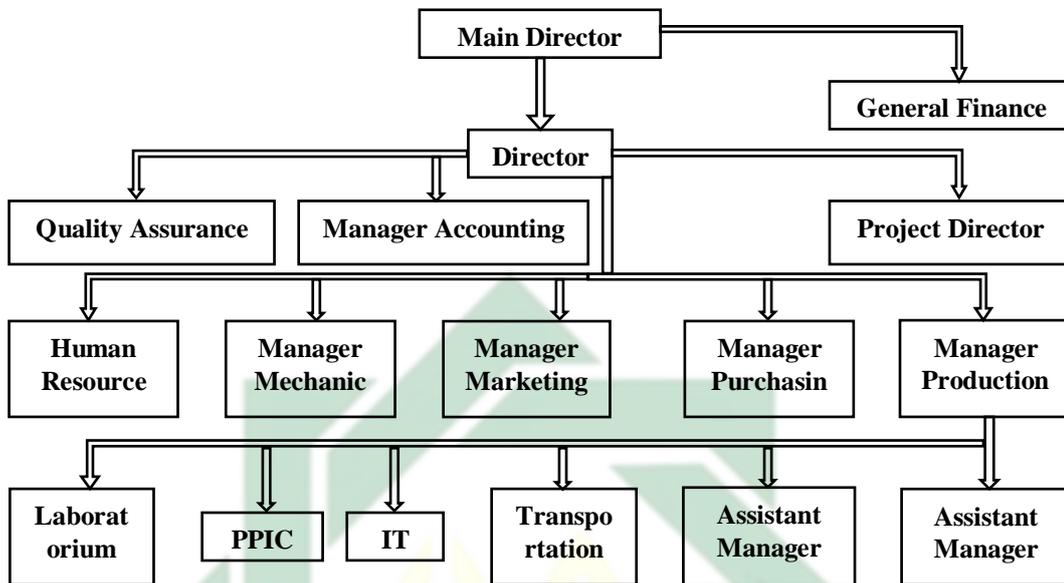
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. ABC merupakan sebuah perusahaan swasta yang bergerak pada sektor pembuatan kayu yang memiliki produk unggulan yaitu kayu *flooring* dan *decking* yang digunakan di indoor maupun outdoor. Kayu yang diproduksi berasal dari olahan kayu kuku, merbau, sonokeling, dan jati sika. Alamat PT. ABC berada di Jl. Raya Putat Lor No.16, Gantang, Boboh, Kec. Menganti, Kab. Gresik, Jawa Timur Kode Pos 61174 yang berdiri pada tahun 2007.

PT. ABC menghasilkan beberapa produk kayu antara lain E2E, E4E, S4S, Decking, T&G (*Tongued and Grooved*), FJL (*Finger Join Laminated*) E2E, dan FJL E4E. Perusahaan ini menjadi produsen utama lantai kayu yang memiliki jangkauan luas, tidak hanya pada pasar Asia tetapi juga mencapai pasar Afrika, Eropa, dan Australia.

Sementara ini PT. ABC belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan hanya terbatas pada mengukur tentang keuangan perusahaan dikarenakan keterbatasan PT. ABC yang hanya memiliki 1 personel *human resource development* (HRD) saja. Umumnya perusahaan yang melakukan pengukuran efektivitas kinerja berdasarkan perspektif finansial saja, sehingga hasil yang didapatkan ialah kurangnya suatu informasi tentang efektivitas dari strategi yang ditetapkan dan diterapkan dalam jangka waktu tertentu.

Berikut merupakan susunan struktur organisasi PT. ABC yang dapat dilihat pada Gambar 4.1 dibawah ini:



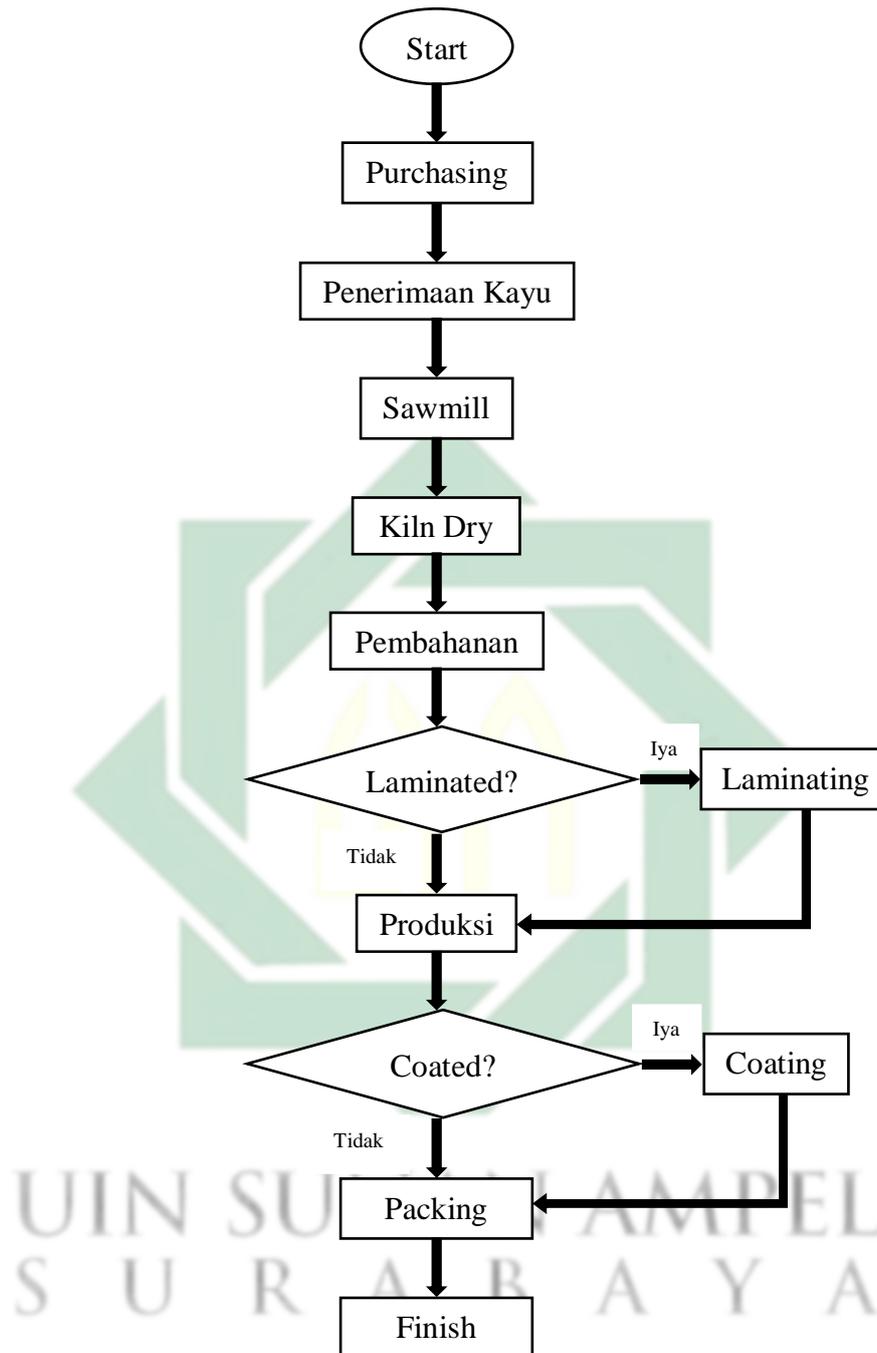
Sumber: Data Internal Perusahaan

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. ABC

Pada struktur organisasi perusahaan yang dijabarkan diatas merupakan bagian perusahaan yang dipimpin oleh *main director* dan *director*. Struktur organisasi yang dijabarkan pada Gambar 4.1 merupakan bagian yang ada pada level 1 sampai level 2 saja. Pada penelitian ini pakar yang saya teliti ialah pada bagian *IT*, *Manager Marketing*, dan *Manager Production* yang mewakili pada setiap bagian dari *IT*, lapangan, dan kantor.

4.1.2 Tahap Proses Bisnis Perusahaan

Proses bisnis yang berjalan di perusahaan pastinya memanfaatkan bantuan teknologi sepenuhnya dengan bantuan karyawan yang mengoperasikannya. Flowchart proses bisnis yang ada pada perusahaan digambarkan pada Gambar 4.2 dibawah ini.



Gambar 4. 2 Flowchart Proses Bisnis Perusahaan

Sumber: Data Internal Perusahaan

Pada Gambar 4.2 dimulai dari *purchasing*, kegiatan ini ialah melakukan pembelian kayu pada perusahaan penjualan kayu dan Perhutani yang biasa sebagai supplier PT.ABC. Setelah, itu di lanjut ke tahap penerimaan kayu, kegiatan ini ialah melakukan pendataan dan pemberian identitas tally log pada kayu yang selanjutnya ditaruh di lapangan PT. ABC.

Pada tahap *sawmill*, proses ini merupakan pemotongan log kayu menjadi bagian sesuai yang akan dijadikan bahan produksi yang telah ditentukan. Setelah dilakukan pemotongan, kayu tersebut akan dikeringkan terlebih dahulu pada gudang pengeringan di proses *kiln dry*.

Setelah bahan kayu sudah kering, di lanjut ke proses pembahanan sesuai bentuk atau model produk yang ditentukan. Setelah itu pada proses *laminated*, proses ini tergantung juga pada keinginan *buyer* yang ingin memiliki model atau model kayu yang biasa. Proses laminated ini merupakan proses laminasi yang menggabungkan beberapa kayu menjadi 1 bagian. Pada proses produksi, ini merupakan hasil dari bentuk atau model produk yang telah di laminasi atau tidak. Setelah itu pada proses *coated*, proses ini juga tergantung pada keinginan *buyer* yang ini memiliki lapisan pada kayu yang dipesan. Pelapisan pada model kayu yang telah dibuat ditujukan agar kayu menjadi lebih menarik dan terkesan mewah. Akan tetapi tujuan utamanya ialah membuat kayu terhindar dari hewan seperti rayap dan menambah kekuatan kayu dari cuaca sehingga membuat kayu lebih awet. Selanjutnya kayu yang telah diproduksi dilakukan proses *packing* untuk segera dikirimkan ke *buyer* menggunakan media transportasi darat seperti *truck container*.

4.2 Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

4.2.1 Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi Organisasi

PT. ABC merupakan perusahaan yang bergerak pada sektor pembuatan kayu yang memiliki produk unggulan seperti kayu *flooring* dan *decking* yang digunakan di indoor maupun outdoor. Dalam tahap identifikasi visi misi ini dijelaskan melalui wawancara oleh perwakilan dari perusahaan yaitu divisi *IT* oleh pak DAW pada tanggal 10 maret 2023 melalui wawancara, dikarenakan bagian tersebut cukup kompeten dalam mengetahui sebagian besar proses bisnis dan informasi penting dari perusahaan. Dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan di butuhkan sebuah tindakan dan perencanaan dalam mewujudkannya, sehingga hasil dari wawancara tersebut menetapkan sebuah visi yaitu:

Visi: “Menjadi *Market Leader* spesialis lantai kayu dengan pelayanan terbaik, dan membawa nama perusahaan menjadi perusahaan yang dipercaya oleh konsumen di seluruh dunia”. Dalam mendukung tercapainya visi yang ditetapkan perusahaan, sehingga perusahaan menentukan misi yang meliputi:

1. Menjadi produk dengan kualitas international.
2. Menjadikan perusahaan memiliki banyak variasi produk
3. Memberikan produk terbaik kepada konsumen dengan pelayanan konsumen sebaik baiknya.
4. Meningkatkan kualitas dan performa produk.
5. Memperbesar distribusi lantai kayu di seluruh dunia.
6. Perusahaan akan melakukan perbaikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas yang lebih baik.

Tahap berikutnya ialah menjabarkan strategi yang sesuai kedalam masing-masing perspektif kedalam BSC, yang nantinya akan dihubungkan dengan visi misi yang dimiliki oleh perusahaan. Dari hasil wawancara oleh divisi IT pak DAW pada tanggal 10 maret 2023, sehingga diperoleh strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan, yaitu:

a. Perspektif *Customer*

Perspektif ini menjelaskan bagaimana menjalin sebuah relasi dan memaksimalkan benefit yang diperoleh dari pelanggan. Strategi ini merupakan usaha perusahaan didalam memberi dan memenuhi harapan yang diinginkan oleh *customer*. Strategi pada perspektif *customers* ini terdiri dari:

1. Memperhatikan kepuasan *buyer*.
2. Meningkatkan jumlah *buyer*.
3. Meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer*.

b. Perspektif *Financial*

Perspektif ini menjelaskan bagaimana perusahaan dalam memaksimalkan sumber daya yang dimiliki, yang merupakan strategi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Strategi pada perspektif *financial* ini terdiri dari:

1. Memaksimalkan profit perusahaan.
2. Menurunkan biaya atau meningkatkan produktivitas.

c. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif ini menjelaskan bagaimana strategi perusahaan dalam meningkatkan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan tindakan secara internal. Strategi pada perspektif *Internal Business Process* ini terdiri dari:

1. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu sesuai yang ditentukan
2. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi.
3. Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.

d. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara pengelolaan dan adaptasi pada perubahan bisnis yang berhubungan dengan karyawan, organisasi, dan sistem informasi. Strategi pada perspektif *learning and growth* ini terdiri dari:

1. Menerima masukan dan ide dari karyawan.
2. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi.
3. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.

4.2.2 Identifikasi *Key Performance Indicators*

Setelah menjabarkan tujuan strategis yang dimiliki perusahaan, tahap selanjutnya ialah menyusun sebuah *KPI* untuk perusahaan melalui divisi IT oleh pak DAW di tanggal 10 maret 2023 melalui wawancara. Tahap ini bertujuan untuk memastikan beberapa hal yang dibutuhkan dalam melakukan pengukuran kinerja. Perumusan *KPI* ini dibuat berdasarkan wawancara sehingga didapatkan penjelasan secara langsung oleh divisi *IT* akan strategi yang dimiliki perusahaan dengan menyesuaikan aspek dari setiap perspektif *BSC*. Tentang rancangan *KPI* bisa di lihat di Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4. 1 Rancangan *Key Performance Indicators*

Perspektif	Indikator Awal	Indikator Akhir
<i>Financial</i>	1. Memaksimalkan <i>profit</i> perusahaan	1. Meningkatkan laba bersih
	2. Menurunkan biaya atau meningkatkan produktivitas	2. Efisiensi biaya dan produktivitas
<i>Customer</i>	1. Memperhatikan kepuasan <i>buyer</i> .	1. Informasi feedback produk
	2. Meningkatkan jumlah <i>buyer</i> .	2. Indeks peningkatan jumlah <i>buyer</i> .
	3. Meningkatkan hubungan dan loyalitas <i>buyer</i> .	3. <i>Repeat order</i> produk.
<i>Internal Business Process</i>	1. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu sesuai yang ditentukan.	1. Indeks kepuasan <i>buyer</i> .
	2. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi.	2. Peluang penjualan produk lebih besar.
	3. Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.	3. Evaluasi dan inovasi produk.
<i>Learning and growth</i>	1. Menerima masukan dan ide dari karyawan.	1. Evaluasi kinerja perusahaan.
	2. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi.	2. Peningkatan efisiensi dan efektivitas data secara akurat dan real-time.
	3. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.	3. Peningkatan kompetensi karyawan.

Setelah dilakukannya wawancara atas strategi dan target yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan metode *BSC*, maka dihasilkannya sebuah struktur rancangan yang akan digunakan sebagai indikator pengukuran dalam mengukur strategi yang dimiliki perusahaan.

Berhubungan dengan 3 strategi perspektif *learning and growth* akan berpengaruh dalam meningkatkan strategi yang dimiliki perspektif *Internal Business Process* perusahaan. Untuk masukan dan ide dari karyawan digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan yang berguna dalam membantu memberikan informasi untuk memaksimalkan proses dari pembuatan produk dan distribusi tepat waktu yang telah ditentukan. Peningkatan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi yang ada pada PT. ABC merupakan hal yang sangat vital. Apabila dalam mengelola data kurang efektif dan efisien, maka akan menyebabkan kurang efisien pada proses produksi. Pelatihan dan pengembangan kompetensi setiap karyawan pasti akan berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan

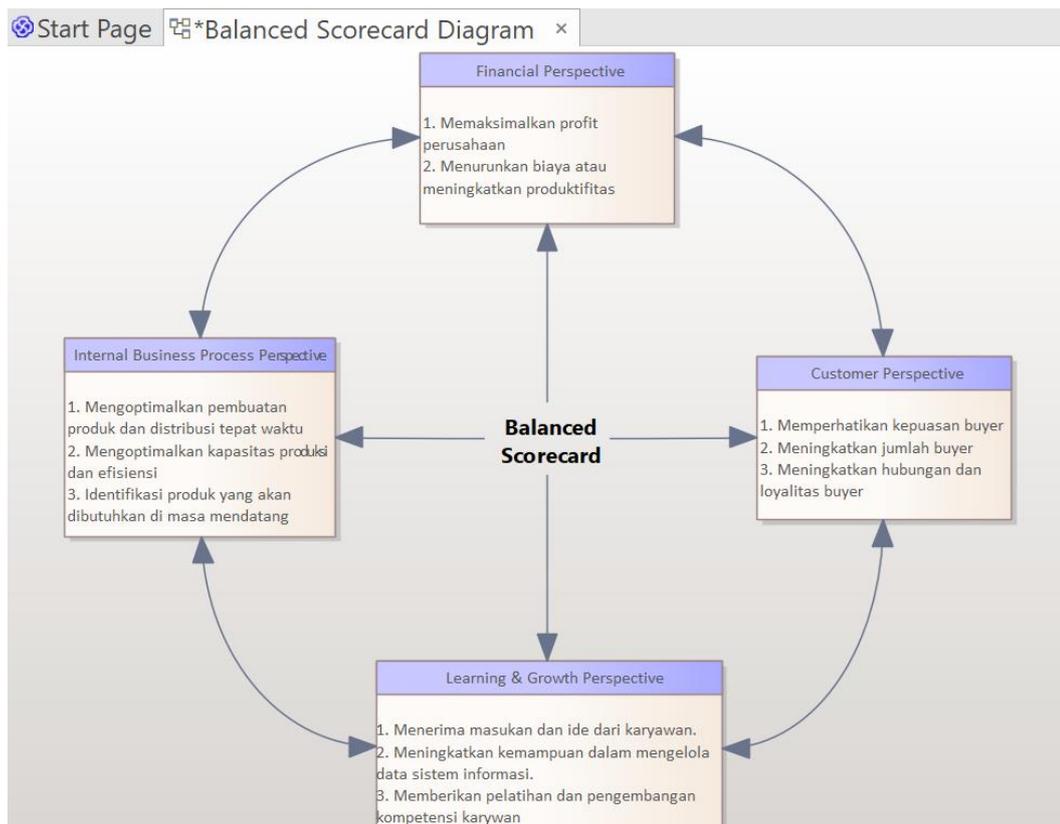
dari produk yang banyak diminati di kemudian hari, sehingga perusahaan akan dapat memberikan inovasi produk.

Dari 3 strategi perspektif *Internal Business Process* juga memberikan pengaruh dalam peningkatan strategi dari perspektif *customer* yang dimiliki perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan pembuatan produk apakah telah sesuai dengan keinginan dan distribusi yang sesuai waktu yang ditentukan, tentunya hal ini nantinya akan berpengaruh kepada kepuasan *buyer*. Untuk produksi perusahaan harus dilakukan secara optimal dan efisiensi sehingga berpeluang untuk menjual produk lebih besar yang tentunya juga akan meningkatkan jumlah *buyer*. Kemampuan kompetensi karyawan dalam mengidentifikasi produk yang menghasilkan sebuah informasi tentang evaluasi dan inovasi produk yang akan membuat hubungan dan loyalitas *buyer* meningkat dikarenakan merasa puas oleh inovasi produk yang merupakan solusi untuk kebutuhannya.

Untuk kedua strategi perspektif *customer* yang dimiliki akan berpengaruh dalam salah satu strategi perspektif *financial* yaitu memaksimalkan profit perusahaan itu sendiri yang didapat dari meningkatkan jumlah *buyer* dan *repeat order* produk yang dilakukan. Untuk sisanya hanya berisi informasi tentang *feedback* dari produk yang dapat digunakan untuk mengevaluasi produksi dan distribusi apakah telah sesuai dengan yang ditentukan, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan apakah perusahaan membutuhkan penurunan biaya atau peningkatan produktifitas. Strategi ini ditujukan untuk menekan efisiensi biaya dan produktivitas dengan cara menambahkan tugas produksi yang diberikan atau mengurangi karyawan.

4.3 Tahap Pembobotan dengan metode *AHP*

Penggunaan metode *AHP* dengan matriks *pairwise comparison* yang dilakukan pada tahap pembobotan ini dimulai dengan melakukan penyusunan prioritas pada setiap elemennya. Selanjutnya pada setiap elemen akan dilakukan perbandingan berpasangan dengan elemen lainnya. Perbandingan yang dilakukan diolah dengan menggunakan bantuan software expert choice. Perbandingan yang dilakukan akan menghasilkan sebuah bobot pada setiap elemennya, yang mana pada elemen yang dengan bobot nilai terbesar akan dijadikan prioritas. Proses pada tahap pembobotan ini dilakukan setelah identifikasi dari *KPI* oleh perusahaan. Hasil wawancara dari pembobotan dan penghitungan dari seluruh elemen dengan menggunakan metode *AHP* yang ada pada lampiran 3 diberikan kepada pakar dari setiap perwakilan perusahaan yang mewakili setiap kondisi yang berbeda-beda seperti sistem informasi perusahaan, bagian pengawas lapangan yang berhubungan langsung dengan proses pembuatan produk, dan bagian pemasaran yang berhubungan langsung dengan *buyer*. Sehingga hasil dari pembobotan yang didapatkan berasal dari 3 pakar yaitu divisi *manager marketing* oleh pak HG (pakar 1), *IT* oleh pak DAW (pakar 2), *manager production* oleh pak DP (pakar 3), dengan memberikan kuesioner secara langsung pada tanggal 17 maret 2023, sehingga dapat menjelaskan nilai bobot dari strategi dengan setiap persepsi yang berbeda beda. Sehingga diharapkan dapat diketahui apakah strategi yang telah ditentukan perusahaan ini telah diterapkan dengan baik dikarenakan 3 pakar tersebut berasal dari situasi dan kondisi yang berbeda-beda. Hierarki dari pembobotan *KPI* pada PT. ABC disimpulkan pada gambar hierarki yang ada pada Gambar 4.3 dibawah ini:



Gambar 4. 3 Diagram Hierarki *Balanced Scorecard*

4.3.1 Hasil Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Hasil akhir dan perhitungan dari pembobotan yang didapat antara perspektif *BSC* dari gabungan setiap pakar dapat dilihat pada Tabel 4.2. Perhitungan ini dimulai dari nilai bobot dari setiap perspektif yang didapatkan dari seluruh pakar. Tahap selanjutnya pada *software* “*expert choice*” klik pada *icon* “*participants*”, setelah tampil halaman baru klik pada *button* “*combine individuals*” maka akan tampil notifikasi konfirmasi dan tahap terakhir pilih dan klik pada “*judgments (in hierarchy) only*”. Maka halaman hierarki akan berpindah ke hasil *combined* yang berarti gabungan nilai bobot dari setiap pakar.

Tabel 4. 2 Hasil Pembobotan Gabungan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Bobot
<i>Financial</i>	0,266
<i>Customer</i>	0,479
<i>Internal Business Process</i>	0,157
<i>Learning and growth</i>	0,098

Hasil akhir dan perhitungan dari pembobotan yang didapat antara perspektif *BSC* menurut pakar 1 dijelaskan pada Tabel 4.3 dibawah. Perhitungan nilai bobot dari setiap perspektif ataupun *KPI* yang didapatkan dari masing-masing pakar memiliki cara yang sama. Pertama pada halaman hierarki klik terlebih dahulu perspektif ataupun strategi yang akan dicari nilai bobotnya. Selanjutnya klik pada tab “*pairwise numerical comparisons*”. Pada halaman baru kita bisa memberikan nilai dengan cara menggeser tanda penentu nilai yang ada diatas sesuai nilai yang ditentukan oleh pakar. Setelah selesai klik kembali tab “*model view*” maka hasil pembobotan akan tampil pada hierarki perspektif atau *KPI* yang ingin kita tentukan nilai bobotnya.

Hasil pembobotan menurut pakar 1 pada perspektif *BSC* yang menghasilkan nilai bobot setiap perspektif didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *financial*.
2. Perspektif *financial* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *internal business process*.
3. Perspektif *financial* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *learning and growth*.
4. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 4 daripada perspektif *internal business process*.
5. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 4 daripada perspektif *learning and growth*.
6. Perspektif *internal business process* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *learning and growth*.

Tabel 4. 3 Hasil Pembobotan Pakar 1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Bobot
<i>Financial</i>	0,295
<i>Customer</i>	0,481
<i>Internal Business Process</i>	0,131
<i>Learning and growth</i>	0,092

Hasil akhir pembobotan yang didapat antara perspektif BSC menurut pakar 2 dijelaskan pada Tabel 4.4 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap perspektif yang didapatkan dari pakar 2 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan menurut pakar 2 pada perspektif BSC yang menghasilkan nilai bobot setiap perspektif didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *financial*.
2. Perspektif *financial* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *internal business process*.
3. Perspektif *financial* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *learning and growth*.
4. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *internal business process*.
5. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *learning and growth*.
6. Perspektif *internal business process* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *learning and growth*.

Tabel 4. 4 Hasil Pembobotan Pakar 2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Bobot
<i>Financial</i>	0,261
<i>Customer</i>	0,451
<i>Internal Business Process</i>	0,169
<i>Learning and growth</i>	0,119

Hasil akhir pembobotan yang didapat antara perspektif BSC menurut pakar 3 dijelaskan pada Tabel 4.5 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap perspektif yang didapatkan dari pakar 3 ini memiliki cara yang sama juga dan sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan menurut pakar 3 pada perspektif *BSC* yang menghasilkan nilai bobot setiap perspektif didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *financial*.
2. Perspektif *financial* mempunyai nilai skala 2 daripada perspektif *internal business process*.
3. Perspektif *financial* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *learning and growth*.
4. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *internal business process*.
5. Perspektif *customer* mempunyai nilai skala 4 daripada perspektif *learning and growth*.
6. Perspektif *internal business process* mempunyai nilai skala 3 daripada perspektif *learning and growth*.

Tabel 4. 5 Hasil Pembobotan Pakar 3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Bobot
<i>Financial</i>	0,242
<i>Customer</i>	0,502
<i>Internal Business Process</i>	0,172
<i>Learning and growth</i>	0,084

4.3.2 Hasil Pembobotan *KPI* Perspektif *Financial*

Pada Tabel 4.6 dibawah ini menjelaskan tentang hasil akhir pada pembobotan *KPI* perspektif *financial* yang didapatkan dari gabungan pendapat dari setiap pakar. Dalam mendapatkan nilai bobot gabungan dari perspektif *financial* tentu mempunyai cara yang sama dan sudah dijelaskan pada Tabel 4.2 diatas.

Tabel 4. 6 Hasil Pembobotan Gabungan *KPI* Perspektif *Financial*

Perspektif <i>Financial</i>	Bobot
Memaksimalkan Profit Perusahaan	0,696
Menurunkan Biaya atau Meningkatkan Produktivitas	0,304

Hasil akhir pembobotan yang didapat antara strategi perspektif *financial* menurut pakar 1 yang hanya memiliki 2 *KPI* dijelaskan pada Tabel 4.7 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 1 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Pembobotan nilai skala dari 2 *KPI* yaitu, memaksimalkan profit perusahaan mempunyai nilai skala 3 daripada menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas.

Tabel 4. 7 Hasil Pembobotan Pakar 1 *KPI* Perspektif *Financial*

Perspektif <i>Financial</i>	Bobot
Memaksimalkan Profit Perusahaan	0,750
Menurunkan Biaya atau Meningkatkan Produktivitas	0,250

Hasil akhir pembobotan yang didapat antara strategi perspektif-financial menurut pakar 2 yang hanya memiliki 2 *KPI* dijelaskan pada Tabel 4.8 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 2 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Pembobotan nilai skala dari 2 *KPI* yaitu, memaksimalkan profit perusahaan mempunyai nilai skala 2 daripada menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas.

Tabel 4. 8 Hasil Pembobotan Pakar 2 *KPI* Perspektif *Financial*

Perspektif <i>Financial</i>	Bobot
Memaksimalkan Profit Perusahaan	0,667
Menurunkan Biaya atau Meningkatkan Produktivitas	0,333

Hasil akhir pembobotan yang didapat antara strategi perspektif-financial menurut pakar 3 yang hanya memiliki 2 *KPI* dijelaskan pada Tabel 4.9 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 3 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Pembobotan nilai skala dari 2 *KPI* yaitu, memaksimalkan profit perusahaan mempunyai nilai skala 2 daripada menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas.

Tabel 4. 9 Hasil Pembobotan Pakar 3 *KPI* Perspektif *Financial*

Perspektif <i>Financial</i>	Bobot
Memaksimalkan Profit Perusahaan	0,667
Menurunkan Biaya atau Meningkatkan Produktivitas	0,333

4.3.3 Hasil Pembobotan *KPI* Perspektif *Customer*

Pada Tabel 4.10 dibawah ini menjelaskan tentang hasil akhir pada pembobotan perspektif *customer* yang didapatkan dari gabungan pendapat dari setiap pakar. Dalam mendapatkan nilai bobot gabungan dari perspektif *customer* tentu mempunyai cara yang sama dan sudah dijelaskan pada Tabel 4.2 diatas.

Tabel 4. 10 Hasil Pembobotan Gabungan *KPI* Perspektif *Customer*

Perspektif <i>Customer</i>	Bobot
Memperhatikan Kepuasan <i>Buyer</i>	0,474
Meningkatkan Jumlah <i>Buyer</i>	0,178
Meningkatkan Hubungan dan Loyalitas <i>Buyer</i>	0,348

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif *customer* menurut pakar 1 dijelaskan pada Tabel 4.11 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 1 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 1 pada perspektif *customer* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Memperhatikan kepuasan *buyer* mempunyai nilai skala 3 daripada meningkatkan jumlah *buyer*.
2. Memperhatikan kepuasan *buyer* mempunyai nilai skala 2 daripada meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer*.
3. Meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* mempunyai nilai skala 3 daripada meningkatkan jumlah *buyer*.

Tabel 4. 11 Hasil Pembobotan Pakar 1 *KPI* Perspektif *Customer*

Perspektif <i>Customer</i>	Bobot
Memperhatikan Kepuasan <i>Buyer</i>	0,528
Meningkatkan Jumlah <i>Buyer</i>	0,140
Meningkatkan Hubungan dan Loyalitas <i>Buyer</i>	0,333

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif *customer* menurut pakar 2 dijelaskan pada Tabel 4.12 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 2 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 2 pada perspektif *customer* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Memperhatikan kepuasan *buyer* mempunyai nilai skala 2 daripada meningkatkan jumlah *buyer*.
2. Memperhatikan kepuasan *buyer* mempunyai nilai skala 1 dengan meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* yang memiliki nilai setara.
3. Meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* mempunyai nilai skala 2 daripada meningkatkan jumlah *buyer*.

Tabel 4. 12 Hasil Pembobotan Pakar 2 *KPI* Perspektif *Customer*

Perspektif <i>Customer</i>	Bobot
Memperhatikan Kepuasan <i>Buyer</i>	0,400
Meningkatkan Jumlah <i>Buyer</i>	0,200
Meningkatkan Hubungan dan Loyalitas <i>Buyer</i>	0,400

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif *customer* menurut pakar 3 dijelaskan pada Tabel 4.13 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 3 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 3 pada perspektif *customer* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Memperhatikan kepuasan *buyer* mempunyai nilai skala 2 daripada meningkatkan jumlah *buyer*.
2. Memperhatikan kepuasan *buyer* mempunyai nilai skala 2 daripada meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer*.
3. Meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* mempunyai nilai skala 2 daripada meningkatkan jumlah *buyer*.

Tabel 4. 13 Hasil Pembobotan Pakar 3 *KPI* Perspektif *Customer*

Perspektif <i>Customer</i>	Bobot
Memperhatikan Kepuasan <i>Buyer</i>	0,493
Meningkatkan Jumlah <i>Buyer</i>	0,196
Meningkatkan Hubungan dan Loyalitas <i>Buyer</i>	0,311

4.3.4 Hasil Pembobotan *KPI* Perspektif *Internal Business Process*

Pada Tabel 4.14 dibawah ini menjelaskan tentang hasil akhir pada pembobotan *KPI* perspektif *Internal Business Process* yang didapatkan dari gabungan pendapat dari setiap pakar. Dalam mendapatkan nilai bobot gabungan dari perspektif *internal business process* tentu mempunyai cara yang sama dan sudah dijelaskan pada Tabel 4.2 diatas.

Tabel 4. 14 Hasil Pembobotan Gabungan *KPI* Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot
Mengoptimalkan Pembuatan Produk dan Distribusi Tepat Waktu	0,714
Mengoptimalkan Kapasitas Produksi dan Efisiensi	0,154
Identifikasi Produk di Masa Mendatang	0,132

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif internal *business process* menurut pakar 1 dijelaskan pada Tabel 4.15 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 1 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 1 pada perspektif internal *business process* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu mempunyai nilai skala 5 daripada mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi.
2. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu mempunyai nilai skala 5 daripada identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.
3. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi mempunyai nilai skala 2 daripada identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.

Tabel 4. 15 Hasil Pembobotan Pakar 1 *KPI* Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot
Mengoptimalkan Pembuatan Produk dan Distribusi Tepat Waktu	0,709
Mengoptimalkan Kapasitas Produksi dan Efisiensi	0,179
Identifikasi Produk di Masa Mendatang	0,113

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif internal *business process* menurut pakar 2 dijelaskan pada Tabel 4.16 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 2 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 2 pada perspektif internal *business process* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu mempunyai nilai skala 5 daripada mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi.
2. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu mempunyai nilai skala 5 daripada identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.
3. Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang mempunyai nilai skala 2 daripada mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi.

Tabel 4. 16 Hasil Pembobotan Pakar 2 *KPI* Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot
Mengoptimalkan Pembuatan Produk dan Distribusi Tepat Waktu	0,709
Mengoptimalkan Kapasitas Produksi dan Efisiensi	0,113
Identifikasi Produk di Masa Mendatang	0,179

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif internal *business process* menurut pakar 3 dijelaskan pada Tabel 4.17 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 3 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 3 pada perspektif internal *business process* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu mempunyai nilai skala 5 daripada mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi.
2. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu mempunyai nilai skala 5 daripada identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.
3. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi mempunyai nilai skala 2 daripada identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang.

Tabel 4. 17 Hasil Pembobotan Pakar 3 *KPI* Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot
Mengoptimalkan Pembuatan Produk dan Distribusi Tepat Waktu	0,709
Mengoptimalkan Kapasitas Produksi dan Efisiensi	0,113
Identifikasi Produk di Masa Mendatang	0,179

4.3.5 Hasil Pembobotan *KPI* Perspektif *Learning and growth*

Pada Tabel 4.18 dibawah ini menjelaskan tentang hasil akhir pada pembobotan perspektif *learning and growth* yang didapatkan dari gabungan pendapat dari setiap pakar. Dalam mendapatkan nilai bobot gabungan dari perspektif *learning and growth* tentu mempunyai cara yang sama dan sudah dijelaskan pada Tabel 4.2 diatas.

Tabel 4. 18 Hasil Pembobotan Gabungan *KPI* Perspektif *Learning and growth*

Perspektif <i>Learning and growth</i>	Bobot
Menerima Masukan dan Ide Dari Karyawan	0,121
Meningkatkan Kemampuan Dalam Mengelola Data Sistem informasi	0,670
Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan	0,209

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif *learning and growth* menurut pakar 1 dijelaskan pada Tabel 4.19 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 1 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 1 perspektif *learning and growth* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi mempunyai nilai skala 5 daripada menerima masukan dan ide dari karyawan.
2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan mempunyai nilai skala 2 daripada menerima masukan dan ide dari karyawan.
3. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi mempunyai nilai skala 5 daripada memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.

Tabel 4. 19 Hasil Pembobotan Pakar 1 *KPI* Perspektif *Learning and growth*

Perspektif <i>Learning and growth</i>	Bobot
Menerima Masukan dan Ide Dari Karyawan	0,113
Meningkatkan Kemampuan Dalam Mengelola Data Sistem informasi	0,709
Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan	0,179

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif *learning and growth* menurut pakar 2 dijelaskan pada Tabel 4.20 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 2 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 2 perspektif *learning and growth* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi mempunyai nilai skala 3 daripada menerima masukan dan ide dari karyawan.
2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan mempunyai nilai skala 3 daripada menerima masukan dan ide dari karyawan.
3. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi mempunyai nilai skala 3 daripada memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.

Tabel 4. 20 Hasil Pembobotan Pakar 2 *KPI* Perspektif *Learning and growth*

Perspektif <i>Learning and growth</i>	Bobot
Menerima Masukan dan Ide Dari Karyawan	0,135
Meningkatkan Kemampuan Dalam Mengelola Data Sistem informasi	0,584
Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan	0,281

Hasil akhir pembobotan *KPI* yang didapat antara strategi perspektif *learning and growth* menurut pakar 3 dijelaskan pada Tabel 4.21 dibawah. Dalam perhitungan nilai bobot dari setiap *KPI* yang didapatkan dari pakar 3 ini memiliki cara sama yang sudah dijelaskan pada Tabel 4.3 diatas.

Hasil pembobotan *KPI* menurut pakar 3 perspektif *learning and growth* yang menghasilkan nilai bobot setiap *KPI* didapatkan berdasarkan data, dibawah ini:

1. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi mempunyai nilai skala 5 daripada menerima masukan dan ide dari karyawan.
2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan mempunyai nilai skala 2 daripada menerima masukan dan ide dari karyawan.
3. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi mempunyai nilai skala 5 daripada memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.

Tabel 4. 21 Hasil Pembobotan Pakar 3 *KPI* Perspektif *Learning and growth*

Perspektif <i>Learning and growth</i>	Bobot
Menerima Masukan dan Ide Dari Karyawan	0,113
Meningkatkan Kemampuan Dalam Mengelola Data Sistem informasi	0,709
Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan	0,179

4.4 Analisis Data dan Pembahasan *AHP*

Berdasarkan hasil pembobotan *AHP* pada setiap masing-masing perspektif dalam *BSC* menunjukkan bahwa perspektif *customer* menjadi prioritas utama dengan nilai bobot 0,479. Selanjutnya prioritas kedua yaitu perspektif *financial* dengan nilai bobot 0,266. Pada urutan prioritas ketiga dan terakhir ialah perspektif *internal business process* dengan nilai bobot 0,157 dan perspektif *learning and growth* dengan nilai bobot yang paling rendah yaitu 0,098.

Prioritas perspektif utama setelah diolah dengan pembobotan *AHP*, yaitu pada perspektif *customer* yang menunjukkan bahwa perusahaan lebih berfokus kepada aspek *customer*. Sama halnya dengan perusahaan dalam bidang lain, PT. ABC yang bergerak dalam bidang pembuatan kayu juga perlu mementingkan aspek *customer*. Dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan berkualitas tinggi diharapkan perusahaan dapat memenuhi harapan dan kebutuhan yang diinginkan oleh *buyer*. Perspektif *customer* memiliki beberapa *KPI* dengan hasil pembobotan *AHP* yaitu, memperhatikan kepuasan *buyer* dengan nilai bobot terbesar 0,474, sedangkan meningkatkan jumlah *buyer* dengan nilai bobot terkecil 0,178, dan meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* dengan nilai bobot 0,348. Menempatkan prioritas utama pada strategi memperhatikan kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan mementingkan aspek pada kepuasan pelanggan membuat hubungan dari perusahaan dan *buyer* akan meningkat. Kepuasan pelanggan dipandang sebagai persepsi terhadap produk yang telah dibuat sesuai keinginan untuk memenuhi harapan *buyer*. Hal tersebut selaras dengan misi PT. ABC yaitu, memberikan produk terbaik kepada konsumen dengan pelayanan konsumen sebaik baiknya. Prioritas strategi kedua yaitu meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer*, meningkatkan hubungan dengan *buyer* akan berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas *buyer* terhadap perusahaan. Pada masa jangka panjang, akan lebih menguntungkan mempertahankan *buyer* dari pada menarik dan membina *buyer* baru untuk menggantikan *buyer* yang beralih ke kompetitor

lain. Prioritas strategi ketiga yaitu meningkatkan jumlah *buyer*, seiring dengan berkembangnya perusahaan maka harus diikuti dengan peningkatan jumlah *buyer*, jumlah *buyer* yang meningkat menyebabkan pesanan yang didapat akan semakin banyak.

Prioritas perspektif kedua selanjutnya, yaitu pada perspektif financial yang menunjukkan bahwa perusahaan tidak terlalu memandang bahwa keuangan merupakan sebuah faktor yang sangat penting, walaupun pada teori *BSC* dari seluruh perspektif wajib mengarah kepada perspektif *financial*. Hal tersebut disebabkan oleh pendapatan dan profit perusahaan akan mengalami peningkatan dengan sendirinya, yang pastinya didukung oleh strategi yang tepat pada ketiga perspektif lainnya. Dikarenakan ketika hubungan perusahaan dengan *buyer* yang dimiliki dapat ditingkatkan dan terjalin dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan loyalitas dari *buyer*, dan secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Perspektif *financial* ini hanya memiliki dua *KPI* dengan hasil pembobotan *AHP* yaitu, memaksimalkan profit perusahaan dengan nilai bobot terbesar 0,696 yang dilakukan dengan memberikan harga berbeda pada setiap *broker* dan *buyer*, dan menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas dengan nilai bobot terkecil 0,304.

Prioritas perspektif ketiga selanjutnya, yaitu pada perspektif *internal business process* yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup memiliki proses bisnis internal yang cukup baik dan terstruktur. Dalam *BSC*, perspektif ini mengacu kepada proses bisnis yang berkontribusi terhadap produksi dan distribusi produk yang berpengaruh pada kepuasan *buyer*. Perspektif *internal business process* ini memiliki beberapa *KPI* dengan hasil pembobotan *AHP* dengan memiliki nilai sama yang diberikan oleh tiga pakar perusahaan yaitu, mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu dengan nilai bobot terbesar 0,714, sedangkan mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi dengan nilai bobot terkecil 0,132, dan identifikasi produk di masa mendatang dengan nilai bobot 0,154 dikarenakan hal ini menurut perusahaan merupakan hal yang sulit jadi perusahaan memilih fokus utama pada melakukan pembuatan produk yang ada dengan maksimal. Menempatkan prioritas utama strategi pada mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu menunjukkan fokus pada perusahaan

yang ada di kualitas produk dan distribusi sesuai tepat waktu yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan *buyer*. Kepuasan buyer akan dapat dicapai apabila perusahaan mampu memenuhi keinginan serta kebutuhan dari buyer dan dapat memberikan pelayanan terbaik. Pada strategi terakhir yaitu mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi, dikarenakan perusahaan tidak mau mengalami pengeluaran biaya yang sia” akibat membuat kerja mesin menjadi lebih keras maka perusahaan lebih memilih untuk menjadikan strategi ini pada opsi terakhir apabila ada suatu kondisi yang mendadak.

Prioritas perspektif terakhir ialah perspektif *learning and growth* yang menunjukkan bahwa karyawan perusahaan merupakan salah satu sumber daya yang juga merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka bisa dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Perspektif *learning and growth* ini memiliki beberapa *KPI* dengan hasil pembobotan *AHP* yaitu, Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi dengan nilai bobot terbesar 0,670, sedangkan menerima masukan dan ide dari karyawan dengan nilai bobot terkecil 0,121, dan memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan dengan nilai bobot 0,209. Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia. Menempatkan prioritas utama pada strategi meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi menunjukkan fokus perusahaan yang merujuk pada sistem informasi yang dimiliki perusahaan merupakan hal yang sangat vital, dikarenakan apabila keahlian dan kompetensi karyawan tidak mumpuni dalam menggunakan sistem informasi tentu akan mengganggu jalannya produksi yang berjalan, sehingga produk yang dibuat akan terlambat diproduksi yang tentu akan berpengaruh kepada kepuasan *buyer*. Tujuan dari memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan adalah untuk mengembangkan kompetensi karyawan sesuai job deskripsi yang dimiliki serta meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan tersebut maka akan berpengaruh terhadap *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* yang akan menjadi semakin baik. Jika dikaitkan dengan visi perusahaan yaitu meningkatkan kualitas dan performa produk maka, pemanfaatan sumber daya manusia yang berkualitas akan sangat berpengaruh terhadap

peningkatan pelayanan dalam memenuhi keinginan produk yang diinginkan pada PT. ABC. Tentu dalam meningkatkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan juga sangat berpengaruh terhadap seluruh proses bisnis yang berjalan, dan tentu apabila terdapat suatu bagian yang kurang kompeten pasti akan mengganggu atau mempengaruhi bagian lainnya.

4.5 Analisis Data Pengukuran Kinerja

Sebuah perusahaan tentu memiliki sebuah pengukuran kinerja yang didapatkan berdasarkan hasil dari target yang telah ditentukan dengan realisasi yang didapatkan. Pencapaian didapatkan melalui hasil bagi dari jumlah realisasi dengan jumlah target sehingga, dari hasil ini akan dikalikan dengan 100% untuk mengetahui seberapa persen nilai pencapaian yang dimiliki. Pada Gambar 4.4 dibawah menjelaskan hasil dari pengukuran kinerja yang dimiliki pada PT. ABC:

1. Memaksimalkan profit perusahaan memiliki pencapaian kinerja sebesar 172%, yang didapatkan melalui hasil bagi dari realisasi laba sebesar 12M 900Juta dari target sebesar 7M 500Juta, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
2. Menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas yang hanya dicapai sebesar 50%, dikarenakan hanya target idle time mesin yang tercapai dari target idle time mesin dan orang sehingga disimpulkan sebesar 50% saja.
3. Memperhatikan kepuasan *buyer* memiliki pencapaian kinerja sebesar 93,33%, yang didapatkan melalui hasil bagi dari realisasi sebanyak 14 *feedback* positif dari target 15 container, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
4. Meningkatkan jumlah *buyer* memiliki pencapaian kinerja sebesar 120%, yang didapatkan melalui hasil bagi dari realisasi sebanyak 30 *buyer*/tahun dari target sebanyak 25 *buyer*/tahun, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
5. Meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* memiliki pencapaian kinerja sebesar 93,3%, yang didapatkan melalui hasil bagi dari realisasi 28 *buyer* yang melakukan *repeat order* di tahun 2022 dari target 30 *buyer* yang didapatkan di tahun 2023, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
6. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu memiliki pencapaian kinerja sebesar 120,07%, yang didapatkan melalui hasil bagi dari 356,6m³ dari target 297m³, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.

7. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi memiliki pencapaian kinerja sebesar 133,3%, yang didapatkan melalui hasil bagi dari realisasi 4 mesin yang rusak / bulan dari target yang diusahakan hanya 3 mesin saja / bulan, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
8. Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang memiliki pencapaian kinerja sebesar 0% dari hasil yang tidak terjual sama sekali.
9. Menerima masukan dan ide dari karyawan memiliki pencapaian kinerja sebesar 150%, yang didapatkan dari realisasi 3 ide masuk dari target sebesar 2 ide masuk, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
10. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi memiliki pencapaian kinerja sebesar 23,53%, yang didapatkan melalui hasil bagi realisasi yang hanya 4 admin yang dapat memahami hasil dari pengembangan kompetensi dari target 17 admin yang mengikuti, selanjutnya hasil baginya akan dikalikan 100%.
11. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan memiliki pencapaian kinerja sebesar 100%, yang didapatkan melalui tercapainya target dan realisasi perusahaan terpenuhi setiap tahunnya.

No	Perspektif	Objektif	Target	Realisasi	Pencapaian (%)
1	Financial	Memaksimalkan profit perusahaan	Rp 7.500.000.000	Rp 12.900.000.000	172,00%
2		Menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas	Idle time mesin dan orang	Hanya idle time mesin yang tercapai	50,00%
3	Customer	Memperhatikan kepuasan <i>buyer</i>	15 Container / bulan	14 Feedback positif	93,33%
4		Meningkatkan jumlah <i>buyer</i>	25 <i>buyer</i> tahun 2022	30 <i>buyer</i> tahun 2023	120,00%
5		Meningkatkan hubungan dan loyalitas <i>buyer</i>	30 <i>buyer</i> / tahun 2023	28 <i>buyer repeat order</i> / tahun 2022	93,33%
6	Internal Business Process	Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu	297m3 / bulan	356,6 m3 / bulan	120,07%
7		Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi	3 mesin / bulan	4 mesin / bulan	133,33%
8		Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang	2 produk baru tahun 2022	0 produk terbaru terjual	0,00%
9	Learning and Growth	Menerima masukan dan ide dari karyawan	2 ide masuk	3 ide masuk	150,00%
10		Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi	17 Admin	4 Admin	23,53%
11		Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan	5 Pelatihan kerja / tahun	5 pelatihan kerja / tahun	100,00%

Gambar 4. 4 Pengukuran Kinerja PT. ABC

Pada Gambar 4.5 dibawah ini menjelaskan tentang pencapaian pengukuran kinerja perusahaan yang dikalikan dengan nilai bobot normalisasi. Bobot normalisasi ini didapatkan dari nilai bobot dari setiap objektif yang dikalikan dengan bobot gabungan yang dimiliki pada setiap perspektif *BSC*. Jadi, pencapaian final didapatkan melalui perkalian antar nilai pencapaian yang dimiliki perusahaan dengan nilai bobot yang sudah dinormalisasikan. Sehingga dapat diketahui persentase perusahaan berdasarkan bobot dari gabungan 3 pakar yang dimiliki perusahaan sebesar 104,9% yang dikategorikan sempurna. Sehingga, 11 objektif berdasarkan *KPI* didapatkan data sebagai berikut:

1. Memaksimalkan profit perusahaan memiliki pencapaian sebesar 172%, setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 32%.
2. Menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas memiliki pencapaian sebesar 50%, setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 4%.
3. Memperhatikan kepuasan *buyer* memiliki pencapaian sebesar 93,3% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 21,2%.
4. Meningkatkan jumlah *buyer* memiliki pencapaian sebesar 120% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 10,2%.
5. Meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer* memiliki pencapaian sebesar 93,33% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 15,6%.
6. Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu sesuai waktu yang ditentukan memiliki pencapaian sebesar 120,07% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 13,05%.
7. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi memiliki pencapaian sebesar 133,33% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 3,2%.
8. Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang memiliki pencapaian sebesar 0%
9. Menerima masukan dan ide dari karyawan memiliki pencapaian sebesar 150% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 1,8%.
10. Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi memiliki pencapaian sebesar 23,53% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 1,5%.

11. Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan memiliki pencapaian sebesar 100% setelah diolah dengan bobot yang dimiliki menjadi sebesar 2%.

No	Perspektif	Objektif	Target	Realisasi	Pencapaian		Bobot	Bobot Normalisasi	Pencapaian Final
1	Financial	Memaksimalkan profit perusahaan	Rp 7.500.000.000	Rp 12.900.000.000	172,00%		0,696	0,185	31,8%
2		Menurunkan biaya atau meningkatkan produktifitas	Idle time mesin dan orang	Hanya idle time mesin yang tercapai	50,00%		0,304	0,081	4,0%
3	Customer	Memperhatikan kepuasan <i>buyer</i>	15 Container / bulan	14 Feedback positif	93,33%		0,474	0,227	21,2%
4		Meningkatkan jumlah <i>buyer</i>	25 <i>buyer</i> tahun 2022	30 <i>buyer</i> tahun 2023	120,00%		0,178	0,085	10,2%
5		Meningkatkan hubungan dan loyalitas <i>buyer</i>	30 <i>buyer</i> / tahun 2023	28 <i>buyer repeat order</i> / tahun 2022	93,33%		0,348	0,167	15,6%
6	Internal Business Process	Mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu	297m3 / bulan	356,6 m3 / bulan	120,07%		0,714	0,112	13,5%
7		Mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi	3 mesin / bulan	4 mesin / bulan	133,33%		0,154	0,024	3,2%
8		Identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa mendatang	2 produk baru tahun 2022	0 produk terbaru terjual	0,00%		0,132	0,021	0,0%
9	Learning and Growth	Menerima masukan dan ide dari karyawan	2 ide masuk	3 ide masuk	150,00%		0,121	0,012	1,8%
10		Meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi	17 Admin	4 Admin	23,53%		0,670	0,066	1,5%
11		Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan	5 Pelatihan kerja / tahun	5 pelatihan kerja / tahun	100,00%		0,209	0,020	2,0%
								1,000	104,9%

Gambar 4. 5 Pengukuran Kinerja PT. ABC Berdasarkan Bobot

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dan pembobotan prioritas menggunakan metode *analytical hierarchy process* kinerja total keseluruhan yang dicapai perusahaan sebesar 104,4%, dan juga menghasilkan sebuah kesimpulan sebagai berikut:

1. Perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. ABC menghasilkan 11 *KPI* dan dapat dilihat dari beberapa perspektif, yaitu perspektif *financial* dengan indikator kinerja memaksimalkan profit perusahaan, dan menurunkan biaya atau menurunkan produktivitas; perspektif *customer* dengan indikator kinerja memperhatikan kepuasan *buyer*, meningkatkan jumlah *buyer*, meningkatkan hubungan dan loyalitas *buyer*; perspektif *internal business process* dengan indikator kinerja mengoptimalkan pembuatan produk dan distribusi tepat waktu sesuai yang ditentukan, mengoptimalkan kapasitas produksi dan efisiensi, identifikasi produk yang akan dibutuhkan di masa-mendatang; dan yang terakhir ialah perspektif *learning and growth* dengan indikator kinerja menerima masukan dan ide dari karyawan, meningkatkan kemampuan dalam mengelola data sistem informasi, memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.
2. Hasil dari pembobotan prioritas dengan menggunakan metode AHP, dapat disimpulkan bahwa perspektif *customer* yang menjadi fokus prioritas perusahaan dengan nilai bobot sebesar 0,479; dilanjutkan dengan perspektif *financial* yang mempunyai nilai bobot tertinggi kedua yaitu 0,266; perspektif *internal business process* dengan nilai bobot 0,157 dan perspektif terakhir yaitu *learning and growth* dengan nilai bobot 0,098.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan untuk perbaikan organisasi sebagai objek penelitian meliputi:

1. Di butuhkan sosialisasi dalam memaksimalkan implementasi *balanced scorecard* kepada seluruh karyawan PT. ABC. Sosialisasi tersebut ditujukan untuk seluruh karyawan agar dapat memahami strategi yang dimiliki perusahaan yang diimplementasikan kedalam *balanced scorecard*, serta dapat menyesuaikan dengan kondisi perusahaan agar implementasi *balanced scorecard* dapat berjalan dengan lancar sehingga kinerja perusahaan dapat maksimal yang secara tidak langsung juga akan menghasilkan keuntungan untuk PT. ABC.
2. Membentuk sebuah tim pengukur yang bertugas memberikan sebuah informasi tentang implementasi *balanced scorecard*. Informasi tersebut akan dijadikan sebuah evaluasi strategi yang telah diimplementasikan oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat mengetahui strategi mana yang belum terlaksana dengan baik dan maksimal.
3. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan mencukupi kebutuhan dari *buyer*, karena dengan informasi yang akan diberikan oleh *buyer* tentang kepuasan *buyer* sehingga kedepannya perusahaan mampu memenuhi harapan dari *buyer*. Hal ini tentu akan meningkatkan loyalitas *buyer* yang tentunya juga akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- An'ars, M Ghufroni, dan Ade Kurniawan. 2022. "Sistem Informasi Manajemen Berbasis Key Performance Indicator (KPI) dalam Mengukur Kinerja Guru." *JDMSI* 3 (1): 8–18.
- Andre Alkahfi, Muhammad, dan Zuhrinal M. Nawawi. 2022. "Peran Etika Bisnis dalam Perusahaan Bisnis di Era Globalisasi." *ManBiz: Journal of Management and Business* 1 (2): 75–88.
<https://doi.org/10.47467/manbiz.v1i2.1675>.
- Ardian, Noni. 2019. "Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB." *JEpa* 4 (2): 14.
- Darmasto, Bonifatius, Kamaliah Kamaliah, dan Restu Agusti. 2014. "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta)." *SOROT* 9 (1): 70. <https://doi.org/10.31258/sorot.9.1.2334>.
- Darmiyati, Jidanah, dan Agus Purwanto. 2013. "PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA PADA RS IPHI PEDAN KABUPATEN KLATEN" 2 (2): 16.
- Desiana, Lidia, dan Muhammad Junestrada Diem. 2021. "Financial Distress Ditinjau Dari Leverage, Intangible Asset, Tangible Asset dan Ukuran Perusahaan." *I-Finance: a Research Journal on Islamic Finance* 7 (2): 71–84. <https://doi.org/10.19109/ifinance.v7i2.9728>.
- Dewi, Elvia Puspa. 2015. "BALANCED SCORE CARD (KARTU STOK BERIMBANG) SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN YANG REPRESENTATIF." *Jurnal Ilmiah WIDYA* 3 (2): 9.
- Dipura, Santana, dan Dwi Soediantono. 2022. "Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review." *IJOSMAS* 3 (4): 11.
- Evan, Ariel, Jullie J Sondakh, dan Rudy J Pusung. 2021. "PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT. HASJRAT ABADI CABANG DIPONEGORO PALU," 10.
- Fahrudin, Wakhit Ahmad. 2020. "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCE SCORECARD UNTUK MENENTUKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR DI PT MULIA ARTHA ANUGERAH." *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri)* 3 (1): 15. <https://doi.org/10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23>.
- Frastian, Nahot, Dona Katarina, dan Heriyati Heriyati. 2018. "Sistem Pendukung Keputusan Kinerja Dosen Menggunakan Metode Analytical Network Process (Anp) Pada Universitas." *Faktor Exacta* 11 (3).
<https://doi.org/10.30998/faktorexacta.v11i3.2599>.
- Handoyo, Ugroseno Damara Prasadhana, Wahyu Junaedi, dan Dede Pebrianto. 2022. "PERFORMANCE ASSESSMENT ANALYSIS STUDY WITH BALANCED SCORECARD METHOD IN CV. ETERNAL ETERNAL BODY REPAIR." *COSTING* 5 (2): 10.
- Hidayat, Muhammad. 2018. "ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA

- PT. BOSOWA PROPERTINDO.” *SEIKO* 2 (2): 92–110.
<https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>.
- Husain, Rifkhi Anugrah. 2021. “Balanced Scorecard (BSC) is basically a management system for companies to invest.....” *Balanced Scorecard* 6 (1): 9. <https://doi.org/10.29407/jae.v6i1.14204>.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 2013. “ANALISIS PENGARUH TQM, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN REWARD TERHADAP KINERJA MANAJERIAL.” *Jurnal EMBA* 1 (3): 11.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S, dan David P Norton. 2004. “Strategy Maps Converting Intangible Assets into Trangible Outcomes.” Dalam *Converting Intangible Assets into Trangible Outcomes*. Vol. 13. Audio-Tech Business Book Summaries.
- Kartaman, Asep Toto, dan Ayu Nova Rahmawati. 2018. “PENERAPAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DALAM PEMILIHAN ALTERNATIF PENINGKATAN KUALITAS PRODUK ELECTRIC CABLE.” *IENACO*, 8.
- Kosim, Nur, dan Arif Rahman. 2021. “Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode BSC Dan Pembobotan AHP Di PT Suzuki TSM.” *JOTI* 04 (01): 1–6.
<https://doi.org/10.30998/joti.vvii.10657>.
- Krisnandi, Herry, Suryono Efendi, dan Edi Sugiono. 2019. *PENGANTAR MANAJEMEN*. Jakarta Selatan: LPU-UNAS.
- Lubis, Maksun Syahri. 2009. “Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah.” *JURNAL ILMU-ILMU SOSIAL* 2 (2): 16.
- Mahardika, Ketut, dan Ni Luh Supadmi. 2014. “ANALISIS KOMPARATIF KINERJA PUSKESMAS DENPASAR SELATAN DAN DENPASAR TIMUR DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD” 1: 13.
- Mufahamah, Euis. 2020. “Mengidentifikasi kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe d di Provinsi Lampung.” *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi* 1 (1): 13–31.
<https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.22>.
- Munthafa, Agnia Eva, dan Husni Mubarak. 2017. “PENERAPAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DALAM SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PENENTUAN MAHASISWA BERPRESTASI.” *Jurnal Siliwangi* 3 (2): 10.
- Panudju, Andreas Tri, Andi Hasryningsih Asfar, dan Fitri Fauziah. 2015. “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (BSC) DENGAN PEMBOBOTAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI PT. ABC, TBK.” *JISI* 2 (1): 11.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24853/jisi.4.1.pp-pp>.
- Putri, Chauliah Fatma, dan Chiquitita Tiara Nisa. 2018. “PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KOPERASI SERBA USAHA (KSU) UM MALANG DENGAN METODE BALANCED SCORECARD.” *CIASTECH*, 9.

- Rimantho, Dino, Fathurohman Fathurohman, Bambang Cahyadi, dan Sodikun Sodikun. 2017. "Pemilihan Supplier Rubber Parts Dengan Metode Analytical Hierarchy Process Di PT.XYZ." *Jurnal Rekayasa Sistem Industri* 6 (2): 93. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v6i2.2094.93-104>.
- Rizki, Bayu, dan Linda Atika. 2019. "SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PEMILIHAN SISWA ATAU SISWI TERBAIK PADA SMK NEGERI 1 LAIS DENGAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)." *BDCCS* 1 (6): 11.
- Rotaria, Pasifico Shorea. 2021. "ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI YANG TERCATAT DI BURSA EFEK INDONESIA (STUDI KASUS: PT. XL AXIATA TBK)." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3 (2). <https://doi.org/10.32493/JEE.v3i2.8739>.
- Sa'adah, Lailatus, dan Moh. Ja'far Sodiq Maksum. 2017. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Moedjito dengan Metode Balanced Scorecard dalam Perspektif Kepuasan Konsumen." *Jihbiz : jurnal ekonomi, keuangan dan perbankan syariah* 1 (2): 169–86. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v1i2.716>.
- Saragih, Sylvia Hartati. 2013. "PENERAPAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) PADA SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PEMILIHAN LAPTOP" 4 (2): 7.
- Sarjono, Haryadi, Arko Pujadi, dan Henry Wono Wong. 2010. "Penerapan Metode Balanced ScoreCard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur." *Binus Business Review* 1 (1): 139. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i1.1063>.
- Setiawan, Arifin, Wiedo Ananto, dan Totok Soehartanto. 2020. "Implementasi Metode Analytic Hierarchy Process dalam Pemilihan Radar Udara 3D." *Rekayasa* 13 (1): 49–54. <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v13i1.6778>.
- Setiawan, Hadi, Shanti Kirana Anggraeni, dan Fitri Purnamasari. 2013. "ANALISIS PENENTUAN RATING RISIKO PROYEK PT. XYZ METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROSES (AHP)." *IENACO*, 9.
- Sigilipu, Steffi. 2013. "PENGARUH PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL." *Jurnal EMBA* 1 (3): 9.
- Suryadi, Andri, dan Dian Nurdiana. 2015. "Sistem Pengambilan Keputusan Untuk Pemilihan Teknisi Lab Dengan Multi Kriteria Menggunakan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process)." *Jurnal Pendidikan Matematika* 5 (1).
- Tho, Ivony. 2009. "PERANAN BALANCED SCORECARD (BSC) DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS." *POTENSIO* 10 (2): 12.
- Umi, Marfuah, dan Mulyana Adit. 2021. "Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Pada PT. SIP Dengan Pendekatan SCOR dan Analytical Hierarchy Process (AHP)." *JISI* 8 (2): 25–33. <https://dx.doi.org/10.24853/jisi.8.2.25-33>.
- Wasliman, Lim. 2021. *Membaca Perspektif Balanced Scorecard (BSC)*. Bandung: Yayasan Azka Hafidz Maulana.
- Wulandari, Ratih, dan Miftah Farid. 2021. "PENGUKURAN KINERJA RANTAI PASOK INDUSTRI MODE PAKAIAN MUSLIM (Studi Kasus: Usaha Kecil Menengah ORIS di Kelurahan Kunciran, Kota Tangerang Selatan)."

Jurnal Ilmiah Teknologi dan Rekayasa 26 (2): 94–102.
<https://doi.org/10.35760/tr.2021.v26i2.4668>.

Yantu, Irwan, Agus Hakri Bokingo, dan Zulkifli S. Muhsana. 2022. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PG Tolangohula Gorontalo.” *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 5 (1): 80–88. <https://doi.org/10.37479/jimb.v5i1.14245>.

Zaenal Mustofa, Arsito Ari Kuncoro, dan Rizky Aji Prasetyo. 2020. “SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP).” *Elkom : Jurnal Elektronika dan Komputer* 13 (1): 116–20.
<https://doi.org/10.51903/elkom.v13i1.184>.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A