

**EVALUASI DAN PERANCANGAN SASARAN STRATEGIS TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE
SCORECARD (BSC)* DAN *ANALYTHICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)***

(Studi Kasus Pada Industri Kecil Menengah Sogan Batik Rejodani)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Teknik Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Michael Andika Ciptadi

No. Mahasiswa : 11522129

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2016

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui bahwa karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap salah satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 21 Januari 2016



Muhammad Michael Andika Ciptadi

11522129

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



SOGAN BATIK
REJODANI
Rejodani, Jl Palagan Tentara Pelajar Km 10, Sariharjo,
Ngaglik, Sleman
Yogyakarta
Office : 0274 4360437
Email : soganvillage@yahoo.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No : 002/SKP/X/2015

Hal : Surat Keterangan Penelitian

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Taufiq Abdurrahman, SE

Jabatan : CEO CV. Sogan Jaya Abadi (Sogan Batik Rejodani)

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Muhamad Michael Andika Ciptadi

NIM : 11522129

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian pada bulan 6 Juli – 10 November 2015 di CV. Sogan Jaya Abadi (Sogan Batik Rejodani) dengan topik "Evaluasi Kinerja CV. Sogan Batik Rejodani Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (BSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP)".

Demikian surat keterangan magang ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 09 November 2015

CEO CV. Sogan Jaya Abadi


Sogan
BATIK REJODANI
Taufiq Abdurrahman, SE

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

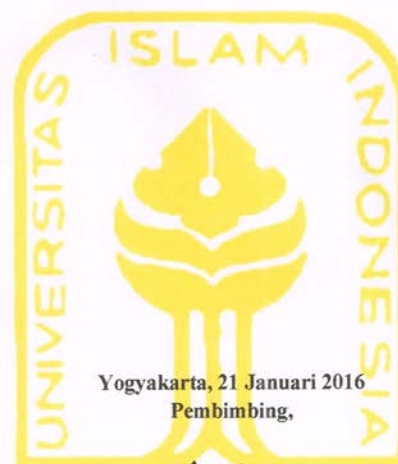
**EVALUASI DAN PERANCANGAN SASARAN STRATEGIS TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE
SCORECARD (BSC)* DAN *ANALYTHICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)***

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Muhammad Michael Andika Ciptadi

No. Mahasiswa : 11522129



Yogyakarta, 21 Januari 2016
Pembimbing,

Nashrullah Setiawan S.T., M.Sc

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**EVALUASI DAN PERANCANGAN SASARAN STRATEGIS TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE
SCORECARD (BSC)* DAN *ANALYTHICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*****TUGAS AKHIR****Oleh**

Nama : Muhammad Michael Andika Ciptadi

No. Mahasiswa : 11522129

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

Yogyakarta, 21 Januari 2016

Tim Penguji

Nashrullah Setiawan S.T., M.Sc

Ketua

Agus Mansur S.T., M.Eng.Sc.

Anggota I

M. Ragil Suryoputro S.T., M.Sc

Anggota II

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rochman, ST., M. Eng

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin

Saya persembahkan skripsi ini untuk kedua orang tua, Bapak Andi Connie Heru dan Ibu Rr Sri Wahyuningsih yang telah menghadirkan saya di dunia ini dengan segala kekurangan dan kelebihan yang saya miliki dan yang telah mendidik saya dengan sangat gigih dan tak henti-hentinya mengajarkan pentingnya ilmu pengetahuan sehingga saya bisa menjadi seperti ini. Kalian semua selalu mendoakan saya sepanjang perjuangan saya dalam menggapai impian dan cita-cita saya dan memberikan kasih sayang dan dukungan yang tak terhitung banyaknya, Kepada sang kakak Rr Ayu Novita Andiana yang tak henti-hentinya menasehati dan memberikan dukungan waktu dan tenaga. Serta seluruh keluarga besar Heru Sumardi dan Achmad Soebardjo yang selalu memberikan dukungan secara tidak langsung. Teman - teman seperjuanganku Muhammad Ridwansyah, Niasari Utami Riskie, Ilham Sidik dan Ridho Bastyan yang sudah sangat membantu dalam kelancaran skripsi ini, serta Bapak Nashrullah yang telah membimbing sedemikian rupa dan bersedia meluangkan waktunya atas terselesaikannya skripsi ini, Terimakasih.

MOTTO

فَإِنَّمَا الْعُسْرُ يُسْرًا ۖ وَالْعُسْرُ يُسْرًا ۖ إِنَّمَا

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

"If You Born Poor It's Not Your Mistake, But If You Die Poor It's Your Mistake"

Bill Gates

*"The Great Fights With Your Strongest Rivals Are Always The Biggest Motivation,
When You Win Easily It's Not The Same Taste"*

Valentino Rossi 46

"Life is Simple, You Make Choice and Don't Look Back"

Michael Andika

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT, Dzat yang maha kuasa atas segala sesuatu, Dzat yang maha pengasih lagi maha penyayang, Maha pemberi kemudahan disetiap kesulitan, Maha pemberi jawaban terbaik setiap doa yang baik. Shalawat serta salam senantiasa selalu tucurahkan kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah berjuang dengan sebenar-benarnya berjuang membawa risalah Allah dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang penuh dengan rahmat dan ilmu pengetahuan.

Puji syukur yang tak terhingga berkat rahmat dan hidayah-Nya akhirnya tugas akhir yang berjudul “Evaluasi Kinerja CV Sogan Batik Rejodani Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard (BSC)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*” dapat terselesaikan dengan baik.

Tujuan dari penyusunan tugas akhir ini adalah demi memperoleh gelar sarjana pada program studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Dalam penyelesaian laporan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini, dengan rasa hormat penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Kepala Prodi Teknik Industri dan seluruh staff Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Nashrullah Setiawan S.T., M.Sc selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahnya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Faizuddin Firdaus dan Bapak Taufik dan seluruh karyawan CV. Sogan Batik Rejodani.
5. Bapak Andi Connie Heru dan Rr. Sri Wahyuningsih selaku orang tua yang sangat luar biasa hebatnya tidak henti-henti menghantarkan doanya dan selalu memberikan dukungan serta nasihat yang sangat bermanfaat.

6. Rr Ayu Novita Andiana yang selalu memberikan motivasi dan dukungan material dan immaterial.
7. Ridwan, Ridho, Ilham dan Tami rekan proyek implementasi kaizen yang melancarkan saya dalam pengambilan dan diskusi.
8. Seluruh sahabat, kerabat dan pihak terkait yang selalu memberikan dukungan dan doa pada proses pengerjaan Tugas Akhir ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan untuk semua pihak. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih banyak terdapat kekurangan sehingga dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan untuk masa mendatang.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Yogyakarta, 21 Januari 2016



Muhammad Michael Andika Ciptadi

ABSTRAK

CV. Sogan Batik Rejodani merupakan industri kecil menengah (IKM) yang aktivitasnya berkaitan dengan pembuatan pakaian berbahan dasar batik cap dan batik tulis. Dalam aktivitas proses bisnisnya CV. SBR mengalami fluktuatif margin khususnya pada saat big season, margin yang diperoleh saat big season tahun ini menurun dari tahun sebelumnya. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk segera di evaluasi karena naik dan turunnya tingkat pendapatan dapat berdampak pada keuangan perusahaan misalnya tingginya biaya overhead, biaya tenaga kerja langsung dan ketidakpastian pendapatan perusahaan itu sendiri. Evaluasi kinerja perusahaan menggunakan metode Balance Scorecard (BSC), Key Performance Indicator (KPI) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) karena dengan evaluasi kinerja yang tepat, menentukan indikator keberhasilan dan prioritas pengerjaan yang jelas dengan menggunakan metode tersebut dapat memberikan gambaran serta solusi kepada perusahaan tentang apa yang harus diukur supaya kinerja perusahaan dapat meningkat. Berdasarkan identifikasi faktor yang menyebabkan terjadinya fluktuatif margin pada CV. SBR diantaranya adalah biaya operasional yang tinggi, pendapatan yang tidak stabil, pemanfaatan investasi yang belum optimal, jumlah pelanggan tidak meningkat, kepuasan pelanggan menurun, kapasitas produksi yang belum optimal, tingkat pemborosan yang tinggi, kualitas output yang belum terstandar dan SDM yang belum optimal. Dengan menggunakan metode BSC dan KPI dapat ditentukan sasaran strategis dengan target untuk kedepan diantaranya adalah pada perspektif finansial peningkatan pendapatan (65%), pemanfaatan investasi (100%) dan pembiayaan operasional (65%). Pada perspektif pelanggan peningkatan jumlah pelanggan (100%), perluasan jaringan pelanggan (100%) dan kepuasan pelanggan (100%). Pada perspektif proses bisnis internal penentuan kapasitas produksi (100%), penurunan tingkat pemborosan (21%), peningkatan kualitas output (0%). Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pengembangan SDM (11 Juta/orang) dan produktivitas tenaga kerja (17 Juta/orang). Dengan menggunakan AHP prioritas utama untuk perbaikan yaitu peningkatan pendapatan (0,738), peningkatan jumlah pelanggan (0,559), penentuan kapasitas produksi (0,559) dan pengembangan SDM (0,833).

Kata Kunci : *Evaluasi kinerja, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Analytical Hierarchy Process*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Kajian Induktif.....	7
2.2 Kajian Deduktif.....	11
2.2.1 Kinerja	11
2.2.2 Kebutuhan Sistem Manajemen Kinerja	12
2.3 Pengukuran Kinerja	13
2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	13
2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	16
2.3.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja	16
2.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	17

2.4 <i>Balance Scorecard</i> (BSC).....	18
2.4.1 Konsep <i>Balance Scorecard</i>	18
2.4.2 Perspektif Dalam <i>Balance Scorecard</i>	19
2.5 Metode <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	25
2.5.1 Langkah <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP).....	26
2.5.2 Penghitungan Bobot Elemen.....	27
2.5.3 Penghitungan Konsistensi.....	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Obyek Penelitian.....	33
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	33
3.3 Langkah Pemecahan Masalah.....	34
3.3.1 Identifikasi Permasalahan Dan Pengumpulan Informasi.....	34
3.3.2 Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i>	34
3.3.3 Penyusunan Pohon Hieararki.....	35
3.3.4 Pengumpulan Data Menggunakan Kuesioner.....	35
3.3.5 Pengolahan Data Dengan Metode AHP.....	35
3.3.6 Tahap Analisis.....	36
3.3.7 Tahap Penarikan Kesimpulan Dan Saran.....	37
3.4 Konsep Berpikir.....	38
3.5 Diagram Alir Penelitian.....	40
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	44
4.1 Pengumpulan Data.....	44
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.2 Sejarah Perusahaan.....	45
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	45
4.1.4 Struktur Organisasi.....	46
4.1.5 Proses Bisnis.....	49
4.1.6 Data Produksi.....	50
4.1.7 Layout Produksi.....	52
4.2 Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Model <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) ..	52
4.2.1 Penentuan Arsitektur Pengukuran.....	53
4.2.2 Penentuan Sasaran Strategis.....	54

4.2.3 Analisis Perhitungan Data <i>Actual</i> dan Target KPI	57
4.2.4 KPI Dengan Target <i>Actual</i> dan Target <i>Future</i>	63
4.3 Pohon Hirarki CV SBR Yogyakarta.....	64
4.4 <i>Objective Map</i>	66
4.5 Pengolahan Data Dengan AHP.....	67
4.5.1 Hirarki Proses Pemilihan Sasaran Strategis.....	68
4.5.2 Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis Dengan <i>Software Expert Choice</i> ..	69
4.5.3 Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis Dengan Perhitungan Manual.....	69
4.6 Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan BSC	71
BAB V PEMBAHASAN.....	72
5.1 Penentuan Sasaran Strategis dengan BSC	72
5.1.1 Visi.....	72
5.1.2 Misi	72
5.1.3 Strategi Umum.....	72
5.1.4 Sasaran Strategis Dari Tiap Perspektif	73
5.2 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	73
5.3 Formulasi Tiap KPI	78
5.4 Analisa <i>Objective Map</i>	79
5.5 Pembobotan Menggunakan <i>Software Expert Choice</i>	80
5.5.1 Analisa Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis	80
5.6 Analisa Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan BSC dan AHP	81
5.7 Sasaran Strategis Hasil AHP.....	85
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	86
6.1 Kesimpulan	86
6.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	30
Tabel 2.3 Nilai Indeks Random	32
Tabel 4.1 Data Omset Penjualan CV SBR Tahun 2013 - 2015	50
Tabel 4.2 Data Keuntungan Operasional <i>Big Season</i>	58
Tabel 4.3 Data <i>Gross Profit Margin</i> saat <i>Big Season</i>	58
Tabel 4.4 Data <i>Nett Profit Margin</i> saat <i>Big Season</i>	59
Tabel 4.5 Data Biaya Investasi saat <i>Big Season</i>	59
Tabel 4.6 Data Pelanggan saat <i>Big Season</i>	60
Tabel 4.7 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	63
Tabel 4.8 Hasil Pembobotan Antar Sasaran Strategis	68
Tabel 4.9 Matriks Perbandingan Finansial	69
Tabel 4.10 Matrks Pembobotan Finansial	69
Tabel 4.11 Perkalian Matriks Perbandingan Dengan Bobot	70
Tabel 5.1 Sasaran Strategis Dari Tiap Perspektif	73
Tabel 5.2 Formulasi Nilai KPI	78
Tabel 5.3 Usulan Perbaikan Pada Tiap Perspektif	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik <i>Big Season</i> Idul Fitri Tahun 2013 - 2015	2
Gambar 2.1 Jejaring Hubungan Stakeholder	13
Gambar 2.2 Tolok Ukur <i>Balanced Scorecard</i>	20
Gambar 2.3 Model Rantai Nilai Dari Perspektif Pelanggan dalam BSC.....	22
Gambar 2.4 Model Rantai Perspektif Bisnis Internal Dalam BSC.....	23
Gambar 2.5 Hirarki Tujuan Proses Pemilihan Sekolah	27
Gambar 2.6 Matriks Perbandingan Berpasangan	27
Gambar 2.7 Matriks Perbandingan Preferensi.....	28
Gambar 3.1 Konsep Berpikir Penelitian	38
Gambar 3.2 <i>Flow Chart</i> Penelitian	40
Gambar 4.1 Proporsi Penjualan Historis.....	44
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sogan Batik Rejodani	46
Gambar 4.3 Proses Bisnis CV SBR.....	49
Gambar 4.4 Grafik Omset Penjualan 2013-2015.....	51
Gambar 4.5 Layout Produksi Sogan Batik	52
Gambar 4.6 Struktur Hirarki CV SBR.....	64
Gambar 4.8 <i>Objective Map</i>	65
Gambar 4.9 Hirarki Proses Pemilihan Sasaran Strategis.....	66
Gambar 4.10 Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan BSC.....	70
Gambar 5.1 Hirarki Sasaran Strategis Hasil AHP	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pembobotan Antar Sasaran Strategis Finansial.....	A-1
Lampiran 2. Pembobotan Antar Sasaran Strategis Pelanggan.....	A-1
Lampiran 3. Pembobotan Antar Sasaran Strategis Proses Bisnis Internal	A-2
Lampiran 4. Pembobotan Antar Sasaran Strategis Pertumbuhan dan Pembelajaran	A-2
Lampiran 5. Daftar Pertanyaan Penentuan Pembobotan	A-3
Lampiran 6. Implementasi Wisata Batik	A-6

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

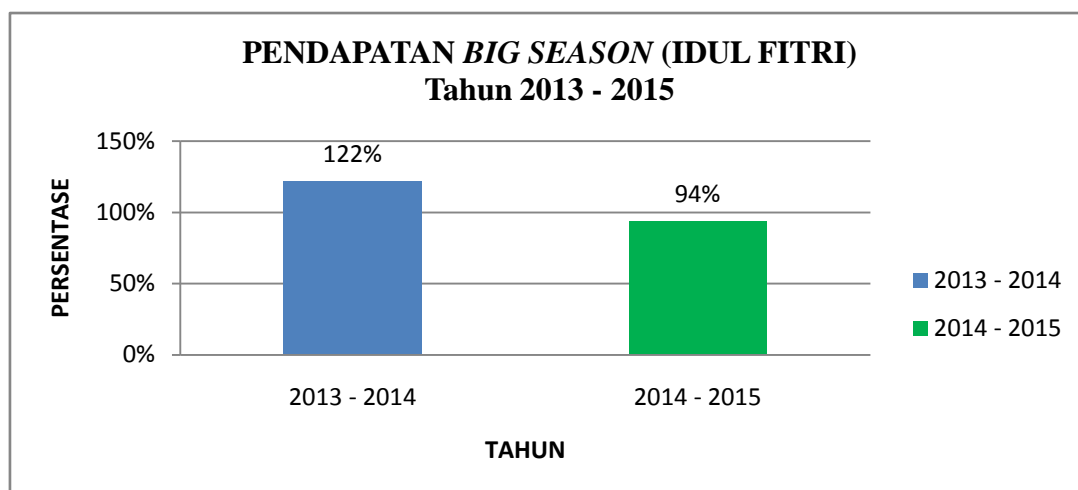
Upaya Pemerintah Indonesia mempromosikan batik sebagai ikon Indonesia yang mendunia mulai menampakkan hasil. Diplomasi budaya melalui pemakaian batik dalam ajang-ajang internasional juga gencar dilakukan (Kemenperin, 2013). Sejarah pembatikan di Indonesia berkait erat dengan perkembangan kerajaan Majapahit dan penyebaran ajaran Islam di Tanah Jawa. Batik Yogyakarta merupakan bagian dari budaya Jawa. Setiap motif batik tulis jogja yang ada di tiap daerah memiliki bentuk dan artinya sendiri.

Perkembangan dunia usaha yang kompetitif memacu untuk terus-menerus melakukan perbaikan dan evaluasi diri. Hal tersebut dapat dilakukan jika suatu badan usaha atau lembaga mengetahui bagian yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kinerja organisasinya. Dalam jurnal Nurainun dkk (2008) data dari Koperasi Batik Persatuan Pengusaha Batik Indonesia (Kobat PPBI) Industri batik di Yogyakarta dari awal 1970-an hingga sekarang kurang lebih berjumlah 400 unit usaha yang masih terus aktif memproduksi dan berdagang batik baik berupa kain batik maupun batik yang telah dijadikan pakaian siap pakai.

Berdasar latar belakang diatas, sebagai salah satu dunia usaha yang bergerak di bidang jasa, perusahaan CV Sogan Batik Rejodani (SBR) berupaya meningkatkan kualitas pelayanan, kualitas produk dan daya saing dengan perusahaan batik lainnya yang terdapat di Yogyakarta. CV SBR merupakan salah satu perusahaan batik ternama di Yogyakarta yang terletak di Jl. Palagan Tentara Pelajar KM 10 Rejodani RT01/RW01, Sariharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta. CV SBR adalah salah satu perusahaan kelas Industri Kecil Menengah (IKM) yang bergerak di bidang konveksi batik dengan spesifikasi jenis batik tulis dan cap. Perusahaan ini memproduksi batik sejak tahun 2009. Harga dari macam jenis batik yang dijual oleh CV SBR bervariasi

mulai dari 200 ribu hingga 900 ribu. Varian produk yang ditawarkan oleh CV SBR adalah varian produk yang mayoritas ditujukan secara spesifik untuk wanita dengan segmen umur 25 - 45 tahun. Sistem produksi yang digunakan oleh CV SBR saat ini adalah tipe *make to order*. Saat ini CV SBR mampu menerima orderan dalam sebulan kurang lebih sebanyak 1000pcs. Proses pemasaran CV SBR diantaranya menggunakan media online yaitu melalui *Facebook Fan Page*, *website* dan *Instagram*. Melalui media online dari pemilik merasa sangat efektif untuk memasarkan atau memperkenalkan Sogan Batik ke masyarakat Indonesia.

CV SBR merupakan IKM yang memproduksi *fashion* muslim dan muslimah. Maka tak heran jika masuk musim lebaran Idul Fitri atau Idul Adha perusahaan ini akan mendapatkan order dalam jumlah besar. Pada musim tersebut oleh pemilik perusahaan dinamakan dengan *big season*.



Gambar 1.1 Grafik *Big Season* Idul Fitri Tahun 2013 - 2015

Gambar 1.1 menjelaskan tentang pendapatan yang diperoleh oleh CV SBR saat memasuki musim Idul Fitri. Berdasarkan Gambar 1.1 terdapat perbedaan pertumbuhan pendapatan yang cukup signifikan pada *big season* tahun 2013 ke 2014 dengan pertumbuhan pendapatan pada *big season* tahun 2014 ke 2015. Pada *big season* tahun 2013 - 2014 terjadi kenaikan omset yaitu sebesar 122%. Sedangkan pada *big season* tahun 2014 - 2015 tetap terjadi kenaikan omset namun kenaikan tersebut lebih rendah daripada *season* 2013 - 2014 yaitu hanya sebesar 94%. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk segera di evaluasi karena naik dan turunnya tingkat pendapatan dapat berdampak pada keuangan perusahaan misalnya tingginya biaya overhead, biaya tenaga kerja langsung dan ketidakpastian pendapatan perusahaan itu sendiri.

Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut perlu dilakukan penelitian tentang kinerja CV SBR secara menyeluruh dengan menggunakan metode BSC. BSC merupakan suatu alat ukur yang telah lama dikembangkan dan banyak digunakan oleh organisasi baik swasta maupun publik. Luis & Biromo (2008) mendefinisikan BSC sebagai suatu alat manajemen kinerja yang bisa membantu sebuah organisasi untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam bentuk aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan juga non keuangan yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat. Metode ini tidak hanya mengukur kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan (*financial*) saja tetapi juga dari perspektif pelanggan (*customer*), proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan metode BSC di CV SBR tepat dikarenakan metode BSC dapat memberikan gambaran serta solusi kepada perusahaan tentang apa yang harus diukur supaya kinerja perusahaan dapat meningkat. Selain itu BSC dapat mengarahkan kepada kesuksesan dalam memenangkan persaingan terhadap kompetitor dengan cara melakukan evaluasi terhadap 4 perspektif pada perusahaan.

Dalam Bentes (2011) penerapan BSC memiliki kelemahan. BSC memiliki permasalahan kompleks antara lain kebutuhan untuk memberikan proporsi berbeda kepada perspektif dan kriteria, adanya hasil yang tidak konsisten, dan subjektivitas penilaian yang tinggi. Oleh karena itu salah satu metode yang bisa menyelesaikan permasalahan tersebut adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi sistem atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang di ikut level sistem, kriteria, sub sistem dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari kriteria alternative.

Dengan adanya rancangan pengukur kinerja ini diharapkan dapat membantu perusahaan CV SBR untuk melakukan pengukuran dan perbaikan kinerja secara berkelanjutan untuk menghadapi persaingan dengan lembaga-lembaga lain yang sejenis.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang seperti yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Apa faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan pada CV SBR ?
2. Apa sasaran strategis yang menjadi prioritas utama pada setiap perspektif dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ?

1.3 Batasan Permasalahan

Ruang lingkup penelitian merupakan pembatasan masalah dan perlu dilakukan untuk memfokuskan kajian yang dilaksanakan. Sehingga tujuan penelitian dapat dicapai dengan cepat dan baik sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta
2. Seluruh asumsi, data, maupun pembahasan sesuai model matematis yang diajukan
3. Penetapan kriteria-kriteria pada hierarki melibatkan pihak manajemen (pemilik perusahaan) sebagai preferensi.
4. Pengamatan dilakukan pada kondisi *big season*, dimana perusahaan bekerja lebih lama dari waktu yang biasanya (lembur).
5. *Big Season* terjadi H-1 bulan sebelum Idul Fitri.
6. Penelitian ini hanya membahas sampai pada usulan perbaikan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka dapat disusun tujuua penelitian sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor - faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan pada CV SBR.
2. Menentukan sasaran strategis yang menjadi prioritas utama untuk diberikan usulan perbaikan dengan pengolahan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP).

1.5 Manfaat Penelitian

Dari adanya usulan formulasi strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan ini, maka penelitian ini diharapkan diperoleh beberapa kegunaan sebagai berikut :

1. Dapat memberi masukan kepada CV SBR sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Mempermudah pihak manajemen dalam menilai, memonitor dan mengontrol kinerja yang telah dilaksanakan.
3. Dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai kinerja organisasinya.
4. Sebagai wahana untuk menerapkan dan mengembangkan teori yang di dapat dari bangku kuliah dengan kenyataan di lapangan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini mengikuti kaidah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Memuat teori-teori yang sesuai dengan metode pemecahan masalah yang diangkat, yaitu yang berkaitan dengan *Balance Scorecard (BSC)* Dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* Serta Penentuan *Key Performance Indikator (KPI)*.

BAB III METODE PENELITIAN

Memuat tahapan selama proses penelitian berlangsung. Mulai dari persiapan hingga penyusunan laporan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisikan data primer dan sekunder yang diperoleh dari penelitian serta pengolahan dari data yang terkumpul yang membantu dalam pemecahan masalah.

BAB V ANALISIS DATA

Memuat analisis dari hasil pengolahan data dan pemecahan masalah

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan kesimpulan yang didapat dari hasil keseluruhan analisis data dan saran-saran yang diberikan kepada pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Induktif

Menurut Surisumiantri (2001) induktif merupakan cara berpikir dimana ditarik suatu kesimpulan yang bersifat umum dari berbagai kasus yang bersifat individual. Kajian induktif dapat membantu peneliti untuk menentukan *problem statement* yang jelas serta membantu dalam teori untuk memperkuat alasan pentingnya penelitian terkait evaluasi kinerja suatu perusahaan. Penalaran induktif merupakan prosedur yang berpangkal dari peristiwa khusus sebagai hasil pengamatan empirik dan berakhir pada suatu kesimpulan atau pengetahuan baru yang bersifat umum. Dalam hal ini penalaran induktif merupakan kebalikan dari penalaran deduktif. Untuk turun ke lapangan dan melakukan penelitian tidak harus memiliki konsep secara canggih tetapi cukup mengamati lapangan dan dari pengamatan lapangan tersebut dapat ditarik generalisasi dari suatu gejala. Dalam konteks ini, teori bukan merupakan persyaratan mutlak tetapi kecermatan dalam menangkap gejala dan memahami gejala merupakan kunci sukses untuk dapat mendiskripsikan gejala dan melakukan generalisasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

TAHUN	PENULIS	FOKUS KAJIAN	METODE							
			BSC	ANP	TOPSIS	FUZZY	DEA	KPI	AHP	OMAX
2011	Seyed Gholamreza Jalali Naini, Ali Reza Aliahmadi, Meisam Jafari-Eskandari	Pengukuran Kinerja Untu Manajemen Rantai Pasok	✓							
	Chia-Wei Hsu, Allen H. Hu, Cherng-Ying Chiou, Ta-Che Chen	Mengukur Berkelanjutan Kinerja Industri Semikonduktor	✓	✓		✓				
	Romeli	Pengukuran Kinerja Keseluruhan Perusahaan	✓					✓	✓	
2012	Giuseppe Loppolo, Giuseppe Saija, Roberta Salomone	Mengelola Proyek-Proyek Untuk Pembangunan Daerah	✓							
	Carla A.F. Amado, Sergio P. Santos, Pedro M. Marques	Integrasi Pendekatan Untuk Penilaian Kinerja	✓					✓		
2013	Sapardianto	Pengukuran Kinerja Perusahaan	✓							
	Limansantoso	Pemilihan Supplier							✓	
	Amelia	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	✓						✓	
	Qing-Kian Lin, Long Liu, Hu-Chen Liu, Duo-Jin Wang	Mengevaluasi Kinerja Ruang Operasi Di Rumah Sakit	✓				✓			

TAHUN	PENULIS	FOKUS KAJIAN	METODE							
			BSC	ANP	TOPSIS	FUZZY	DEA	KPI	AHP	OMAX
	Xiaoqian Zhu, Jianping Li, Dengsheng Wu, Haiyan Wang, Changzhi Liang	Menyeimbangkan Akurasi, Kompleksitas Dan Interpretabilitas Pada Kredit Konsumen	✓		✓					
	Zabidi dan Suhardiwarno	Pengukuran Kinerja Berbasis Multi Kriteria	✓					✓		✓
2014	S.Mostafa Rasoolimanesh, Mastura Jaafar, Nurwati Badarulzaman	Implementation Of City Development Strategy (CDS)	✓							
	Jorge Juan Boj, Raul Rodriguez-Rodriguez, Juan-Jose Alfaro-Saiz	Hubungan Aset Tidak Berwujud Dengan Kinerja Organisasi	✓	✓						
	M.Shafee, F.Hosseinzadeh Lotfi, H.Saleh	Evaluasi Rantai Pasok	✓				✓			
	Arefeh Rabbani, Mahmoud Zamani, Abdolreza Yazdani-Charzini, Edmundas Kazimieras Zavadskas	Evaluasi Kinerja Berkelanjutan Dalam Organisasi Atau Perusahaan	✓	✓		✓				
2015	Saraswati	Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit	✓							
	Alptekin Erkollar dan Birgit Oberer	Manajemen Organisasi Secara Berkelanjutan	✓							

TAHUN	PENULIS	FOKUS KAJIAN	METODE							
			BSC	ANP	TOPSIS	FUZZY	DEA	KPI	AHP	OMAX
	Jaroslava Kadarova, Michaela Durkacova, Katarina Teplicka dan Gabriel Kadar	Analisis Data Envelopment Untuk Mengukur Efisiensi	✓					✓		
	Huiru Zhao dan Nana Li	Evaluasi Kinerja Perusahaan Listrik Termal	✓	✓	✓	✓				

2.2 Kajian Deduktif

Pada bab ini akan dijabarkan mengenai teori-teori umum dari berbagai sumber yang menjadi referensi dalam penyusunan tugas akhir ini.

2.2.1 Kinerja

Menurut Wibowo (2009) *performance* atau sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan *monitoring*, penilaian, dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui *monitoring*, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Seberapa jauh tujuan tersebut dapat dicapai mencerminkan hasil kerja atau prestasi kerja dan seringkali dinyatakan sebagai kinerja organisasi dan menunjukkan performa organisasi Wibowo (2009).

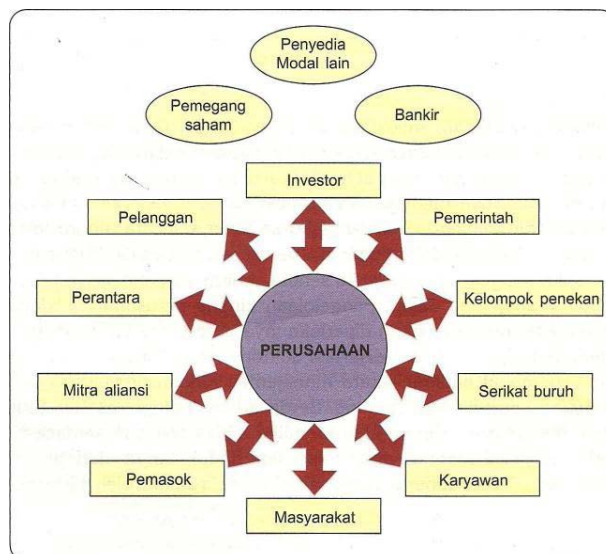
Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangat beragam. Jamil (2012) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi suatu kinerja organisasi sangat ditentukan oleh jenis serta profil organisasi dan juga tergantung dari tujuan sebuah penelitian dilakukan. Studi yang dikembangkan oleh Lusthaus *dkk.* dalam Jamil (2012) menunjukkan bahwa terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu kapasitas organisasi, motivasi organisasi, dan lingkungan eksternal.

Miner *diacu* Sutrisno (2011), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut: (1) Kualitas yang dihasilkan,

menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas. (2) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan. (3) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu tersebut. (4) Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya. Melalui keempat aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.2.2 Kebutuhan Sistem Manajemen Kinerja

Pada sebuah perusahaan terdapat hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), yaitu penanam modal, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut mengalami perubahan yang substansial beberapa tahun terakhir ini. Hubungan ini sangat kompleks dan sangat berbeda bahkan jika dibandingkan dengan 10 tahun yang lalu. Hal ini dapat diilustrasikan seperti sebuah jejaring (*web*) yang kompleks yang harus diatur dalam lingkungan bisnis. Hubungan antar bagian mana yang harus diperkuat dan harus mendapatkan prioritas utama untuk proses perbaikan sangat bervariasi, tergantung dari jenis industrinya. Akan tetapi, pada umumnya hubungan yang terkuat adalah antara organisasi dengan penanam modal, pelanggan, karyawan, pemasok (*supplier*), dan regulator. Hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Jejaring Hubungan Stakeholder

Sumber: (Wibisono, 2006)

Saat ini dan di masa depan, cara terbaik bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) dari setiap *stakeholder* dan berusaha memenuhi hal tersebut. Perubahan orientasi serta fokus kebutuhan dan keinginan (*needs & wants*) yang semula hanya menjadi titik perhatian pemegang saham (*shareholders*) kini telah bergeser menjadi perhatian pihak yang lebih luas yaitu *stakeholder*, yang terdiri dari pemegang saham, pelanggan, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat sekitarnya Wibisono, (2006).

2.3 Pengukuran Kinerja

2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu perlu jelas, tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal – hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholder* Wibowo (2009).

Menurut Yuwono (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Sedangkan menurut Neely dkk (2002), pengukuran kinerja merupakan proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektifitas dari tindakan yang lalu.

Neely dkk (2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang baik adalah apabila pengukuran tersebut memberikan data yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab guna pengelolaan yang efektif. Sebelum data ditindaklanjuti, tidak ada nilai dalam mengukur. Pengukuran kinerja dirancang untuk membantu melacak apakah mereka telah bergerak ke tujuannya atau belum, sehingga pengukuran tersebut membantu para manajer untuk mencapai tujuannya.

Kunci keberhasilan pengukuran kinerja adalah apabila hanya mengumpulkan ukuran kinerja yang dapat dan akan digunakan. Ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Wibowo (2009) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada lingkup penggunaannya, dalam lingkup individu, tim dan organisasional. Pada pengukuran organisasional, terdapat empat pendekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut Wibisono (2006),

- a. *Balanced scorecard*, merupakan serangkaian ukuran yang memberi manajer puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif. Manajer harus melihat bisnis dalam empat perspektif yaitu (a) Perspektif pelanggan, tentang bagaimana pelanggan melihat kita, (b) Perspektif proses bisnis internal, tentang apa yang harus kita lampui, (c) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tentang dapat kah kita melanjutkan untuk memperbaiki dan menciptakan nilai, dan (d) Perspektif keuangan, tentang bagaimana kita melihat pemegang saham.
- b. *The European Foundation for Quality Management Model*, terdapat indikasi bahwa kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dan dampak pada masyarakat dicapai melalui kepemimpinan. Hal tersebut mendorong kebijakan dan juga strategi, manajemen pekerja, sumberdaya dan proses mengarah pada keunggulan hasil bisnis. Terdapat sembilan elemen dalam model ini yaitu:
 - a) Kepemimpinan, tentang bagaimana perilaku dan tindakan tim eksekutif dan semua pimpinan lain memberi inspirasi, mendukung dan meningkatkan budaya *total quality manajemen*.

- b) Kebijakan dan strategi, tentang bagaimana organisasi memformulasikan, menyebarkan dan mereview kebijakan dan strategi dan mengubahnya kedalam rencana dan tindakan.
 - c) Manajemen sumber daya manusia, tentang bagaimana organisasi merealisasi potensi sepenuhnya dari segenap sumberdaya manusianya.
 - d) Sumber daya, tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.
 - e) Proses, tentang bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengelola, mereview dan memperbaiki prosesnya.
 - f) Kepuasan pelanggan, tentang apa yang diperoleh organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pelanggan.
 - g) Kepuasan pekerja, tentang apa yang diperoleh organisasi dalam hubungan dengan kepuasan orangnya sendiri.
 - h) Dampak pada masyarakat, tentang apa yang dicapai organisasi dalam memuaskan kebutuhan konsumen dan harapan masyarakat lokal, nasional, dan internasional.
 - i) Hasil bisnis, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan sasaran bisnis yang direncanakan dan memuaskan kebutuhan dan harapan setiap orang dengan kepentingan finansial dalam organisasi.
- c. *Economic Value Added*, terdapat empat ukuran yang paling selalu digunakan yaitu
- a) *Added value* merupakan perbedaan antara nilai pasar dari output perusahaan dan biaya inputnya
 - b) *Market value added* merupakan perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan total investasi kapital. Jika positif, akan mengindikasikan diciptakannya kekayaan pasar saham.
 - c) *Cash flow return on investment* membandingkan *cashflow* disesuaikan inflasi dengan gross revenue disesuaikan inflasi, untuk menemukan *cashflow return on investment*.
- d. *Traditional Financial Measures*, merupakan ukuran finansial tradisional yang antara lain termasuk *return on equity*, *return on capital employed*, *earnings per share*, *price/earning ratio*, *return on sales*, *assets turnover*, *overall overheads/sales ratio*, *profit or sales or added value per employer*, *output per employee*.

2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Wardhani (2007) menyatakan alasan pentingnya dilakukan pengukuran kinerja antara lain sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja akan sangat bermanfaat bagi banyak organisasi, salah satu manfaatnya adalah menyediakan suatu pendekatan yang terstruktur yang terfokus pada rencana strategis, *goal*, dan performansi. Selain itu terdapat mekanisme pelaporan pada *upper management*.
- b. Pengukuran kinerja akan lebih memfokuskan suatu organisasi pada apa yang akan diselesaikan dan menekan untuk lebih berkonsentrasi pada waktu, sumber daya dan energi dalam mencapai tujuan.
- c. Pengukuran kinerja akan memperbaiki komunikasi internal karyawan dan eksternal antara organisasi dengan *customers* maupun *stakeholders*.
- d. Pengukuran kinerja dapat membantu suatu organisasi untuk mempertanggung jawabkan program serta biayanya.

2.3.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja

Menurut Neely, dkk (2002) sistem pengukuran kinerja memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pengukuran yang digunakan oleh sebuah organisasi harus memberikan gambaran “seimbang” dari bisnis.
- b. Sistem pengukuran kinerja harus memberikan gambaran singkat dari kinerja organisasi.
- c. Pengukuran kinerja harus multi-dimensi.
- d. Matrik pengukuran kinerja harus memberikan *mapping* yang komprehensif.
- e. Pengukuran kinerja harus terintegrasi di seluruh fungsi organisasi dan melalui hierarkinya.
- f. Sistem pengukuran kinerja memberikan data untuk mengontrol kinerja sebelumnya dan merencanakan kinerja selanjutnya.

2.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Rivai (2008) menjelaskan mengenai manfaat pengukuran kinerja untuk beberapa pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja bagi perusahaan, antara lain:

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena:
 - a) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - b) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - c) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi.

Manfaat lain yang dapat diperoleh dari pengukuran kinerja antara lain:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.4 Balance Scorecard (BSC)

2.4.1 Konsep *Balance Scorecard*

Menurut Luis & Biromo (2008), *balanced scorecard* muncul pertama kali pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton dalam sebuah artikel yang mereka tulis di majalah *Harvard Business Review*. Selanjutnya teori BSC telah berkembang dengan sangat pesat, sehingga pada tahun 1996 Kaplan dan Norton melakukan revisi pada BSC hingga muncul istilah *strategy map* yang kemudian dijelaskan lebih terperinci pada tahun 2004. Konsep BSC yang pertama sedikit berbeda dengan konsep BSC yang kedua. Perbedaan yang paling signifikan adalah bahwa BSC generasi kedua mempunyai hubungan sebab-akibat yang disebut peta strategi. Selain itu, terdapat tiga pembaruan yang muncul sebagai akibat dari adanya evolusi BSC yaitu fokus, tujuan dan bidang penerapan.

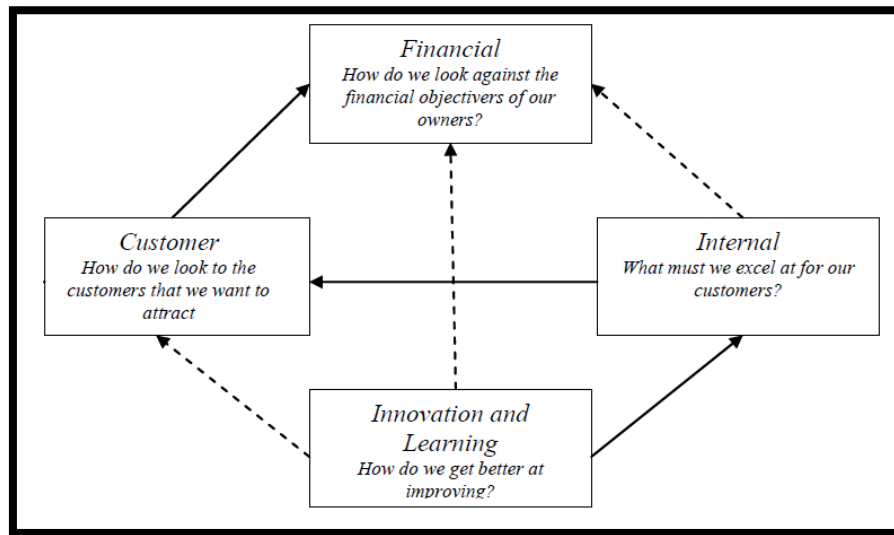
Balanced scorecard pada generasi pertama berfokus pada pengukuran kinerja sedangkan BSC generasi kedua lebih fokus kepada manajemen. Manajemen yang tidak semata pada kinerja tetapi mencakup manajemen strategi, manajemen operasional dan manajemen di bidang lainnya. Terkait dengan tujuan, BSC generasi pertama bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan yang kedua menekankan pada komunikasi strategi. Kemudian pada bidang penerapan, BSC generasi pertama ditujukan hanya pada sektor swasta, sedangkan BSC generasi kedua selain swasta juga mencakup sektor publik, dan penerapannya terbukti berhasil.

BSC didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja yang bisa membantu sebuah organisasi untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam bentuk aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan juga non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat. BSC sangat berperan sebagai pengubah visi serta strategi organisasi menjadi sebuah aksi sehingga BSC tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun tetapi terus melakukan tahap monitor pada proses eksekusinya Luis & Biromo (2008). Sedangkan menurut Vincent (2003), BSC merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen, proses bisnis internal demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

Selain itu, Luis & Biromo (2008) menjabarkan pengertian BSC dengan memisahkan antara “*balance*” dan “*scorecard*”. *Balance* berarti seimbang. Sehingga BSC merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non-finansial, indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan, kemudian indikator internal dan eksternal serta indikator yang bersifat *leading* dan *lagging*. Selanjutnya kata *scorecard* secara harfiah dapat diterjemahkan sebagai “kartu nilai” atau raport yang biasa dikenal di sekolahan. Terjemahan bebas seperti demikian cukup benar, disebabkan BSC juga dapat dianggap sebagai sebuah kartu di mana di dalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun.

2.4.2 Perspektif Dalam *Balance Scorecard*

Kaplan dan Norton dalam Vincent (2003) memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif yang dimaksud yaitu fokus pandangan kita yang dititikberatkan pada keempat hal tersebut. Perspektif finansial, merupakan bagaimana kita memuaskan pemegang saham. Perspektif pelanggan menjelaskan tentang bagaimana memuaskan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan tentang proses apa saja yang seyogyanya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan bagaimana mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan. Pemahaman akan empat perspektif pada BSC tersebut sangat penting agar seseorang mampu menerapkan konsep BSC secara benar dan berhasil. Untuk menjamin keterpaduan di antara perspektive yang ada, maka ukuran-ukuran yang dikembangkan untuk masing-masing perspektif ini mengandung sebuah hubungan sebab akibat secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Kaplan dan Norton *dalam* Rivai dkk (2013), mengartikulasikan empat perspektif yang dapat memandu perusahaan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.



Gambar 2. 2 Tolok ukur *Balanced Scorecard*

Sumber : Rivai, dkk (2013)

a. Perspektif Keuangan

Menurut Vincent (2003), untuk membangun suatu BSC, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang memiliki kaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial memiliki peran sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran bagi semua perspektif dalam BSC. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari sebuah keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Luis & Biromo (2008), menyatakan bahwa dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator yang sangat penting, tak berbeda dengan konsep untuk membangun strategi keuangan lainnya, BSC menggariskan upaya apa yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan di mata para pemegang saham. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitasi aset. Berbeda dengan pendekatan keuangan yang bertujuan jangka panjang, strategi yang dilakukan merupakan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton *diacu* Rivai, et Al (2013), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus bisnis yaitu *growth, sustain,*

dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan dan pengukurannya berbeda pula.

- a. *Growth*, merupakan tahap pertama dan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Perusahaan dalam tahap berkembang mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan dari produk dan jasa baru.
- b. *Sustain stage*, merupakan tahap kedua yaitu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terkait. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- c. *Harvest*, merupakan tahap kematangan, suatu tahap di mana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangannya adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

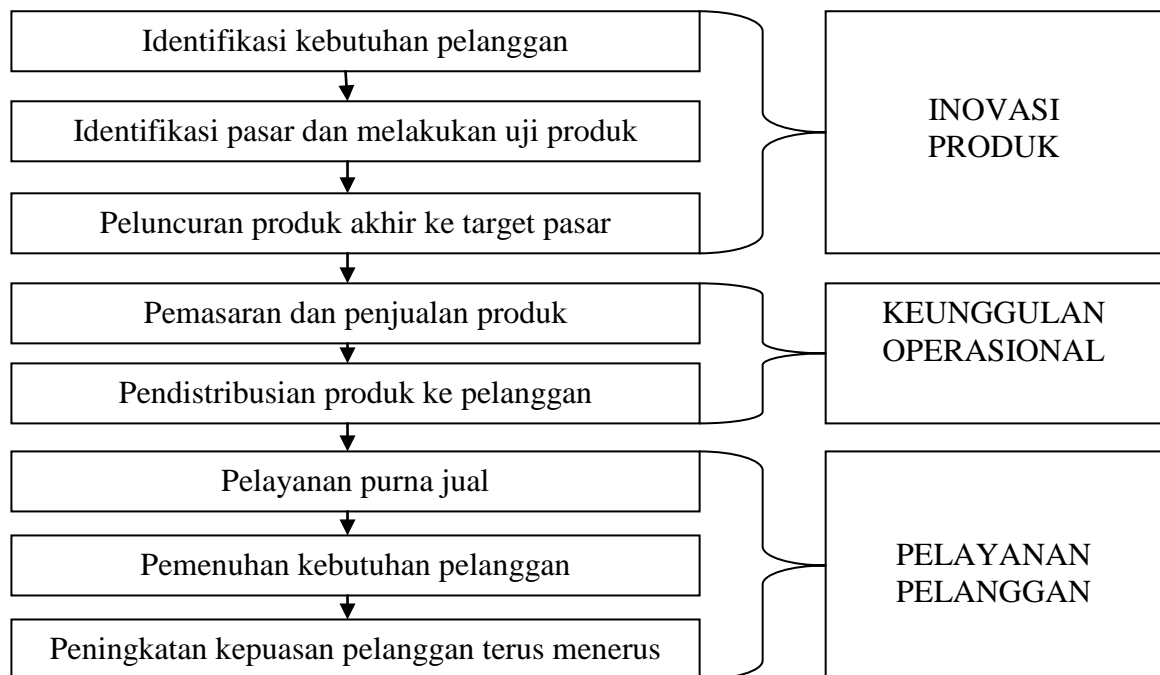
b. Perspektif Pelanggan

Menggunakan kacamata pelanggan adalah hal yang seharusnya dilakukan pada perspektif ini. Tujuannya, menurut Luis & Biromo (2008) adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan organisasi. Hal-hal yang biasanya dinilai di antaranya atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, citra dan reputasi organisasi. Nilai-nilai demikian dapat diukur dengan cara melakukan survei kepuasan pelanggan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun oleh lembaga independen.

Dengan adanya perspektif ini seseorang dapat melihat output dari produk/jasa di mata masyarakat. Jika output negatif dapat dilakukan perbaikan secara cepat. Untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, ada tiga pendekatan yang berkaitan

dengan produk. Pendekatan tersebut yaitu *product leadership*, *operational excellence* dan *customer intimacy*. *Product leadership* adalah produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam hal inovasi. *Operation excellence* adalah produk-produk yang dirancang agar seekonomis mungkin. Sedangkan *customer intimacy* adalah produk-produk yang dibuat spesial dan tidak masal serta disesuaikan dengan keinginan pelanggannya.

Menurut Vincent (2003), dalam perspektif pelanggan dalam BSC, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetensi. Elemen yang paling penting yaitu kebutuhan pelanggan, karenanya diperlukan pengidentifikasian secara tepat akan kebutuhan pelanggan. Selain itu, konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar serta penetapan strategi memasuki pasar. Secara sederhana langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam lingkup perspektif pelanggan dapat mengikuti model rantai nilai seperti berikut:



Gambar 2.3 Model rantai nilai dari perspektif pelanggan dalam BSC

Sumber : Vincent (2003)

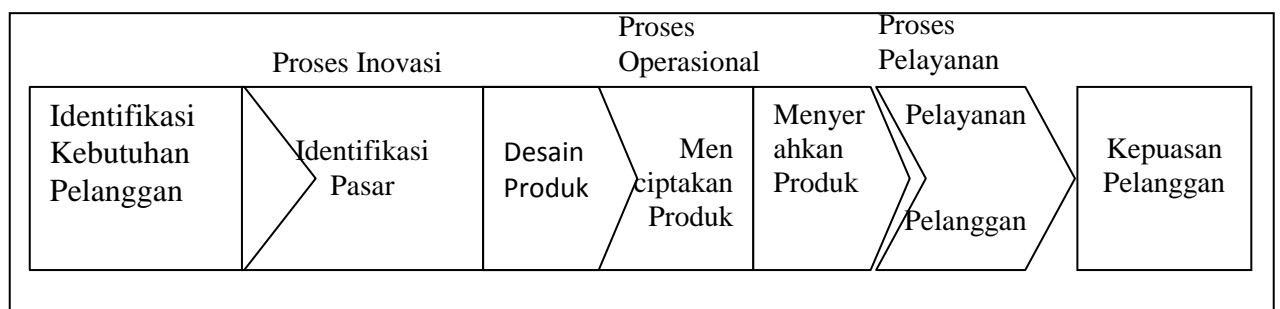
c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal yang dimaksud merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai. Dalam perspektif suatu proses bisnis internal BSC, seorang manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang

paling kritis untuk mencapai suatu tujuan peningkatan nilai untuk pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Menurut Vincent (2003), yang biasa digunakan untuk BSC adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari 3 komponen utama yaitu,

- a) **Proses inovasi**, mengidentifikasi segala kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar agar bisa mengidentifikasi ukuran pasar serta kebutuhan pelanggan dengan spesifik, sehingga perusahaan bisa menciptakan dan juga menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.
- b) **Proses operasional**, mengidentifikasi sumber-sumber suatu pemborosan dalam proses operasional juga mengembangkan sebuah solusi masalah yang ada dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk juga proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu dan lain-lain.
- c) **Proses pelayanan**, berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi dan lain-lain. Model rantai nilai proses bisnis internal dalam BSC adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4 Model rantai nilai perspektif bisnis internal dalam BSC

Sumber : Vincent (2003)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* yaitu mengembangkan tujuan dan ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan dalam

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya yaitu perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal Vincent (2003).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berfokus pada sumber daya, yaitu sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Menurut Luis & Biromo (2008), terdapat tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu (a) kompetensi karyawan, (b) daya dukung teknologi dan, (c) budaya, motivasi dan penghargaan. Ketiga hal tersebut menjadi faktor pendorong kepuasan karyawan dalam bekerja dan tentunya hal tersebut sangat penting karena karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka.

Menurut S.Kaplan & P.Norton (2004) "*learning*" lebih dari sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan *tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap karyawan yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini, organisasi melihat tolok ukur yang dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a) *Employee Capabilities*. Tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi selain filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para karyawan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) *Information System Capabilities*. Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- c) *Motivation, Empowerment, and Alignment*. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi karyawan untuk

melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan samasama dicoba-dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap karyawan di dalam organisasi sesuai kompetensinya.

2.5 Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternative. Peralatan utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya. Kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

Suatu tujuan yang bersifat umum dapat dijabarkan dalam beberapa sub tujuan yang lebih terperinci yang dapat menjelaskan apa yang dimaksud dalam tujuan pertama. Penjabaran ini dapat dilakukan terus hingga akhirnya diperoleh tujuan yang bersifat operasional. Dan pada hirarki terendah inilah dilakukan proses evaluasi atas alternative-alternatif, yang merupakan ukuran dari pencapaian tujuan utama, dan pada hirarki terendah ini dapat ditetapkan dalam satuan apa kriteria diukur.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan proses penjabaran hirarki tujuan, yaitu Suryadi & Ramdhani (1998):

- a. Pada saat penjabaran tujuan ke dalam sub tujuan, harus diperhatikan apakah setiap aspek tujuan yang lebih tinggi tercakup dalam tujuan tersebut.
- b. Meskipun hal tersebut terpenuhi, perlu menghindari terjadinya pembagian yang terlampau banyak, baik dalam arah *horizontal* maupun vertikal.
- c. Untuk itu sebelum menetapkan suatu tujuan untuk menjabarkan hirarki tujuan yang lebih rendah, maka dilakukan tes kepentingan, "Apakah suatu tindakan/ hasil yang terbaik akan diperoleh bila tujuan tersebut tidak dilibatkan dalam proses evaluasi?".

Kelebihan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dibandingkan metode yang lain, antara lain Suryadi & Ramdhani (1998) :

- a. Struktur yang berhirarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subsubkriteria yang paling dalam.

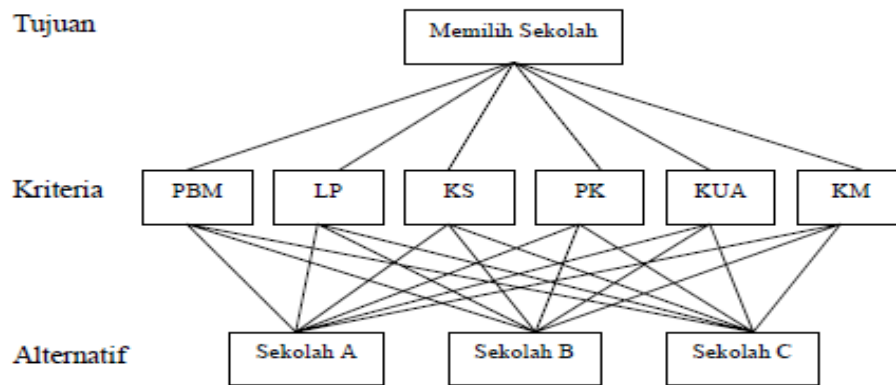
- b. Memperhitungkan validitas sampai batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
- c. Memperhitungkan daya tahan atau output analisis sensitivitas pengambil keputusan.

2.5.1 Langkah *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Langkah-Langkah yang harus dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah dengan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut Suryadi & Ramdhani (1998):

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
- b. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah.
- c. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatasnya. Perbandingan berdasarkan “*judgment*” dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
- d. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgment* seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/ 2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
- e. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- f. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- g. Menghitung vektor *eigen* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor *eigen* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgment* dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
- h. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data *judgment* harus diperbaiki.

Dibawah ini merupakan contoh dari sebuah hirarki Suryadi & Ramdhani (1998) :



Gambar 2.5 Hirarki Tujuan Proses Pemilihan Sekolah

Keterangan :

PBM : Proses belajar mengajar

LP : Lingkungan sekolah

KS : Kehidupan secara umum

PK : Pendidikan kejuruan

KUA : Kualifikasi yang diminta sekolah

KM : Mutu pendidikan musik

2.5.2 Penghitungan Bobot Elemen

Pada dasarnya formulasi matematis pada model AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matriks. Misalkan, dalam suatu sub sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu elemen-elemen operasi $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, maka hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen operasi tersebut akan membentuk matriks perbandingan. Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat hirarki paling tinggi, dimana suatu kriteria digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan. Selanjutnya perhatikan elemen yang akan dibandingkan.

	A1	A2	An
A1	a11	a12	a1n
A2	a21	a22	a2n
..
..
An	an1	an2	Ann

Gambar 2.6 Matriks Perbandingan Berpasangan

Matriks $A_n \times n$ merupakan matriks resiprokal. Dan diasumsikan terdapat elemen, yaitu w_1, w_2, \dots, w_n yang akan dinilai secara perbandingan.

Nilai (*judgment*) perbandingan secara berpasangan antara (w_i, w_j) dapat dipresentasikan seperti matriks tersebut.

$$\frac{w_i}{w_j} = a(i, j); i, j = 1, 2, \dots, n \dots \dots \dots (1)$$

Dalam hal ini matriks perbandingan adalah matriks A dengan unsur-unsurnya adalah dengan $i, j = 1, 2, \dots, n$. *jia*,

Unsur-unsur matriks tersebut diperoleh dengan membandingkan satu elemen operasi terhadap elemen operasi lainnya untuk tingkat hirarki yang sama. Misalnya unsur a_{11} adalah perbandingan kepentingan elemen operasi A_1 dengan elemen operasi A_1 sendiri, sehingga dengan sendirinya nilai unsur a_{11} adalah sama dengan 1. Dengan cara yang sama maka diperoleh semua unsur diagonal matriks perbandingan sama dengan 1. Nilai unsur a_{12} adalah perbandingan kepentingan elemen operasi A_1 terhadap elemen operasi A_2 . Besarnya nilai a_{21} adalah $1/a_{12}$, yang menyatakan tingkat intensitas kepentingan elemen operasi A_2 terhadap elemen operasi A_1 .

Bila vektor pembobotan elemen-elemen operasi A_1, A_2, \dots, A_n tersebut dinyatakan sebagai vektor W, dengan $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$, maka nilai intensitas kepentingan elemen operasi A_1 dibandingkan A_2 dapat pula dinyatakan sebagai perbandingan bobot elemen operasi A_1 terhadap A_2 yakni W_1/W_2 yang sama dengan a_{12} , sehingga matriks perbandingan pada Gambar 2.6 dapat pula dinyatakan sebagai berikut

	A1	A2	An
A1	w1/w1	w1/w2	w1/wn
A2	w2/w1	w2/w2	w2/wn
..
..
An	wn/w1	wn/w2	wn/wn

Gambar 2.7 Matriks Perbandingan Preferensi

Nilai-nilai w_i/w_j , dengan $i, j = 1, 2, \dots, n$ dijajagi dari partisipan, yaitu orang-orang yang berkompeten dalam permasalahan yang dianalisis.

Bila matriks ini dikalikan dengan vektor kolom $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$, maka diperoleh hubungan :

$$AW = nW \dots\dots\dots(2)$$

Bila matriks A diketahui dan ingin diperoleh nilai W, maka dapat diselesaikan melalui persamaan berikut :

$$[A - nI] W = 0 \dots\dots\dots(3)$$

Dimana I adalah matriks identitas.

Persamaan (2) dapat menghasilkan solusi yang tidak nol bila (jika dan hanya jika) n merupakan *eigenvalue* dari A dan W adalah *eigenvektor*-nya.

Setelah *eigenvalue* matriks perbandingan A tersebut diperoleh, misalnya $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$, dan berdasarkan matriks A yang mempunyai keunikan, yaitu $a_{ii} = 1$ dengan $i = 1, 2, \dots, n$, maka :

$$\sum_{i=1}^n \lambda = n \dots\dots\dots(4)$$

Disini semua *eigenvalue* bernilai nol, kecuali satu yang tidak nol, yaitu *eigenvalue* maksimum. Kemudian jika penilaian yang dilakukan konsisten, akan diperoleh *eigenvalue* maksimum pada persamaan.

$$AW = \lambda_{\max} W$$

Selanjutnya persamaan (2) dapat diubah menjadi :

$$[A - \lambda_{\max} I] W = 0 \dots\dots\dots(5)$$

Untuk memperoleh harga nol, maka yang perlu diset adalah :

$$A - \lambda_{\max} I = 0 \dots\dots\dots(6)$$

Berdasarkan persamaan (4) dapat diperoleh harga λ_{\max} ke persamaan (3) dan ditambah dengan persamaan :

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1 \dots\dots\dots(7)$$

maka akan diperoleh bobot masing-masing elemen operasi (W_i dengan $i = 1, 2, \dots, n$) yang merupakan *eigenvektor* yang bersesuaian dengan *eigenvalue* maksimum.

Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

INTENSITAS KEPENTINGAN	KETERANGAN	PENJELASAN
1	Kedua elemen sama penting.	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lain	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lain
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka disbanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i	

2.4.3 Penghitungan Konsistensi

Matrik bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut, harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal sebagai berikut :

Hubungan Kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$

Hubungan Ordinal : $A_i > A_j, A_i > A_k$, maka $A_i > A_k$

Dalam teori matriks diketahui bahwa kesalahan kecil pada koefisien akan menyebabkan penyimpangan kecil pula pada eigenvalue. Dengan mengkombinasikan apa yang telah diuraikan sebelumnya, jika diagonal utama dari matriks A bernilai satu dan jika A konsisten, maka penyimpangan kecil dari a_{ij} akan tetap menunjukkan *eigenvalue* terbesar, λ_{\max} nilainya akan mendekati n dan *eigenvalue* sisanya akan mendekati nol.

Penyimpangan dari konsistensi dengan Indeks Konsistensi, dengan persamaan :

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

Dimana :

λ_{\max} = Eigenvalue Maksimum

N = Ukuran Matriks

Indeks Konsistensi (CI); matriks random dengan skala penilaian 9 (1 sampai dengan 9) beserta kebalikannya sebagai Indeks Random (RI). Berdasarkan perhitungan Saaty dengan menggunakan 500 sampel, jika “*judgment*” numerik diambil secara acak dari skala 1/9, 1/8,....., 1, 2,, 9 akan diperoleh rata-rata konsistensi untuk matriks dengan ukuranyang berbeda, sebagai berikut :

Tabel 2.3 Nilai Indeks Random

Ukuran Matriks	Indeks Random (RI)
1,2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49
11	1.51
12	1.48
13	1.56
14	1.57
15	1.59

Perbandingan antara CI dan RI untuk suatu matriks didefinisikan sebagai Rasio Konsistensi (CR). Untuk model AHP, matriks perbandingan dapat diterima jika Nilai Rasio Konsistensi = 0.1

(Suryadi & Ramdhani, 1998)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Sogan Batik Rejodani (CV. SBR) yang memproduksi berbagai macam pakaian batik tulis maupun batik cap. Lokasi CV. SBR terletak di Jl. Palagan Tentara Pelajar Km. 10 Dusun Rejodani RT/RW 01/01, Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data – data yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Adalah data – data yang langsung diperoleh dari obyek terkait, dalam hal ini adalah pihak CV. Sogan Batik Rejodani (CV. SBR). Adapun metode yang dipakai adalah sebagai berikut :

- a. Metode Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan melihat dan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian, yaitu CV. Sogan Batik Rejodani (CV. SBR) Yogyakarta.

- b. Metode *Interview* (Wawancara)

Metode wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan- pertanyaan yang akan diajukan (Moleong, 2010). Sedangkan wawancara tak terstruktur digunakan untuk mendapatkan informasi secara mendalam melalui sumber yang

mendalami situasi dan lebih mengetahui akan informasi yang sedang diperlukan oleh pewawancara.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari literatur, laporan ilmiah, sumber kepustakaan seperti buku dan bahan kuliah atau pelajaran.

3.3 Langkah Pemecahan Masalah

3.3.1 Identifikasi Permasalahan dan Pengumpulan Informasi

Permasalahan diangkat dari adanya keinginan peneliti untuk memperoleh hasil dari perancangan pengukuran kinerja perusahaan secara lebih lengkap, terintegrasi dan menyeluruh sehingga dapat digunakan dalam memprediksi pengukuran dimasa yang akan datang. Maka dalam hal ini diperlukan rancangan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

Pengumpulan informasi ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan memahami karakteristik perusahaan, *stakeholder*-nya, proses – proses yang terjadi dalam perusahaan serta kondisi sistem pengukuran kinerja perusahaan yang ada secara lebih detail dengan cara pengamatan langsung dan wawancara dengan *expert*.

3.3.2 Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Perancangan dilakukan dengan melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* yang meliputi :

1. Menentukan Arsitektur Ukuran

Penentuan arsitektur ukuran didasarkan pada pemilihan unit bisnis yang mempunyai kontrol langsung dengan keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Menentukan Sasaran Strategis

Merupakan tahap penjabaran visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang nantinya digunakan sebagai bahan untuk melakukan

perancangan sistem pengukuran kinerja, yang didasarkan hasil wawancara dan diskusi bersama manajemen puncak.

3. Memilih dan merancang ukuran

Pada setiap sasaran tersebut ditentukan ukuran mana yang terbaik dalam menangkap dan menyampaikan pencapaian tujuan, sehingga diperoleh *Key Performance Indicator (KPI)*.

3.3.3 Penyusunan Pohon Hierarki

Pohon hierarki terdiri dari empat hierarki yakni hierarki yang pertama adalah tujuan utama dari perusahaan yaitu tercapainya visi dan misi perusahaan. Hierarki kedua adalah perspektif-perspektif yang terdapat dalam balanced scorecard. Hierarki yang ketiga adalah sasaran - sasaran strategis yang ingin dicapai untuk tiap-tiap perspektif. Hierarki keempat adalah *Key Performance Indicator (KPI)* yang nantinya digunakan untuk menilai keberhasilan tiap-tiap sasaran strategis.

3.3.4 Pengumpulan Data Menggunakan Kuesioner

Dalam tahap ini kuesioner diberikan kepada pihak manajemen puncak (*top management*) yang terdiri dari manager, administrasi umum, kepala bagian humas dan marketing, kepala bagian akademik, dan kepala bagian umum. Kuesioner ini berisi penilaian menggunakan perbandingan berpasangan mulai dari tingkat perspektif sampai pada tingkat KPI. Kuisisioner ini diisi dengan cara memberi nilai pada tiap-tiap pasangan faktor/kriteria dalam tiap hierarki berdasarkan persepsi dari masing-masing individu dengan skala yang telah ditentukan.

3.3.5 Pengolahan Data Dengan Metode AHP

Metode ini digunakan untuk memberi bobot prioritas (memprioritaskan) dari berbagai kriteria yang telah dipenuhi, dari kriteris-kriteria tersebut kriteria manakah yang lebih diprioritaskan (mempunyai bobot terbesar). Prosedur yang dilakukan dalam pengolahan data adalah sebagai berikut :

1. Pengujian konsistensi data, dilakukan dengan batasan nilai *Consistency Ratio (CR)*.
 - a. Dari data kuesioner perbandingan matrik perbandingan (faktor dan sub faktor) yang dihasilkan dan untuk mendapatkan satu nilai dari keseluruhan nilai

tersebut, maka dicari nilai rata-rata geometrik dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut :

$$a_{ij} = (z_1 \times z_2 \times z_3 \times \dots \times z_n)^{1/n}$$

- b. Jumlahkan nilai rata-rata geometrik.
- c. Jumlahkan nilai matrik untuk tiap-tiap kriteria.
- d. Bagi nilai rata-rata geometrik dengan jumlah rata-rata geometrik untuk mendapatkan nilai bobot kriteria.
- e. Hitung nilai Maximum *Eigenvalue* (λ_{max}) sebagai berikut :

$$\lambda_{max} = \sum \text{jumlah nilai matrik tiap kriteria} \times \text{bobot kriteria}$$

- f. Hitung nilai *Consistency Index* (CI) sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - N}{N - 1}$$

- g. Hitung *Consistency Ratio* (CR) sebagai berikut :

$$CR = \frac{\text{Consistency Indeks (CI)}}{\text{Random Indeks (dari Tabel)}}$$

2. Pengujian *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus perhitungan sebagai berikut

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

3. Analisa dan pembahasan dari perhitungan data.

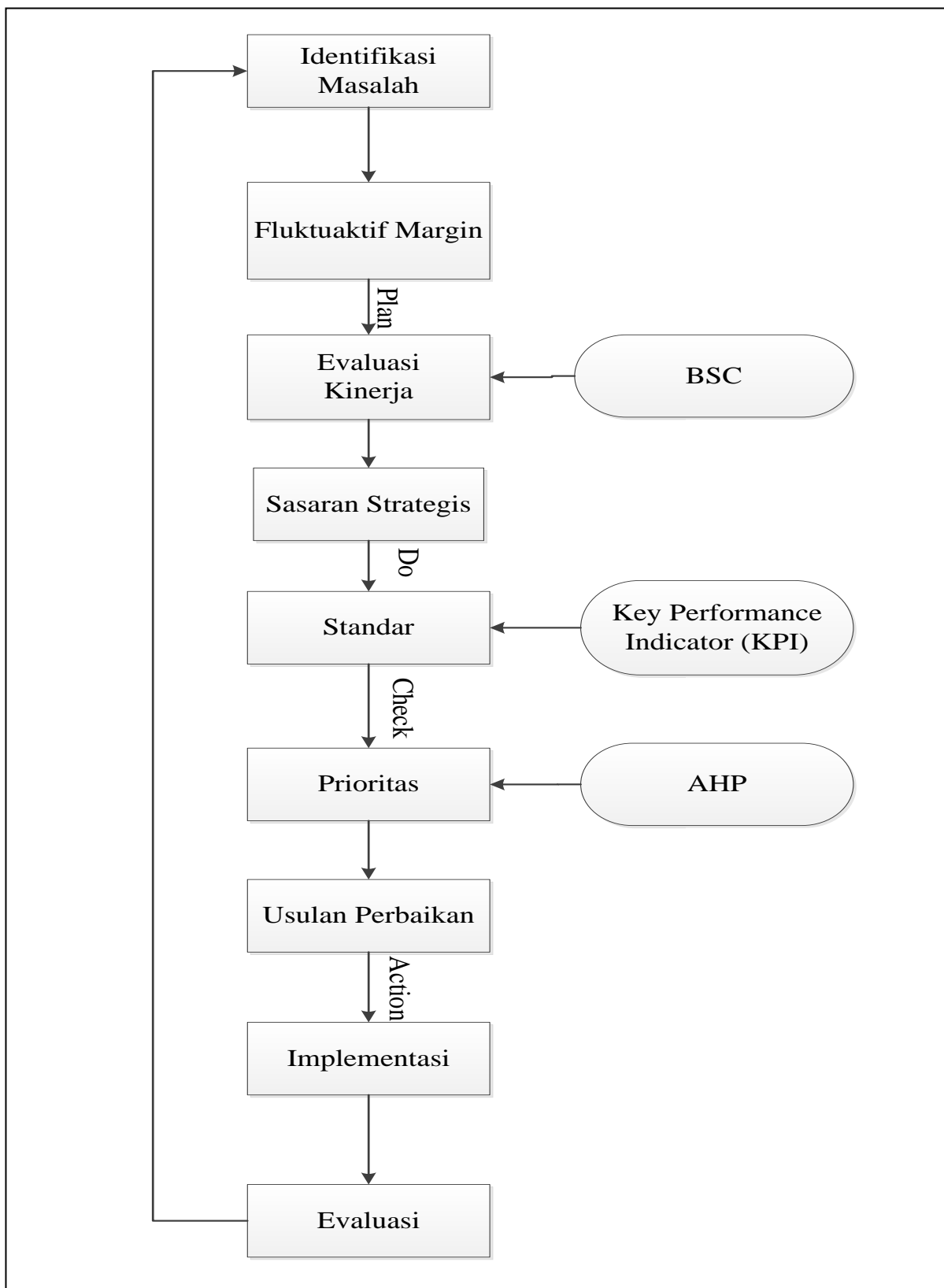
3.3.6 Tahap Analisis

Tahap ini menjelaskan analisis hasil pengukuran kinerja berdasarkan *Balance Scorecard* dalam keempat perspektifnya yang berupa sasaran – sasaran strategisnya. Selain itu pada tahap ini juga dilakukan analisis terhadap empat perspektif dalam *Balance Scorecard*, sasaran strategis, dan kpi yang telah dibuat ke dalam kuisioner dan diolah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan perhitungan manual dengan bantuan *microsoft excel* untuk mengetahui tingkat prioritas dari masing – masing kriteria.

3.3.7 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Dari hasil analisis dapat ditarik suatu kesimpulan sehingga tujuan dalam penelitian dan proses perancangan alat pengukur kinerja dapat dicapai. Dari kesimpulan tersebut juga dapat dijadikan masukan dan saran yang nantinya dapat digunakan oleh perusahaan untuk terus memajukan perusahaan dan terus bersaing dengan perusahaan - perusahaan yang sejenis.

3.4 Konsep Berpikir



Gambar 3.2 Konsep Berpikir Penelitian

Keterangan :

a. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah akan menemukan apa yang menjadi rumusan masalah yang bertujuan ditemukan jawaban dari penelitian ini. Penelitian ini akan menganalisa evaluasi kinerja suatu perusahaan dengan objek perusahaan CV Sogan Batik Rejodani menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC)

b. Fluktuatif Margin

Permasalahan hasil identifikasi, observasi dan diskusi dengan perusahaan adalah sering terjadinya fluktuatif margin atau naik turunnya tingkat pendapatan khususnya saat terjadi *Big Season* pada CV. SBR

c. Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Metode BSC

Evaluasi kinerja perusahaan dengan menganalisis penyelesaian permasalahan dengan menggunakan metode BSC yaitu dengan membagi ke dalam 4 perspektif.

d. Sasaran Strategis

Dari proses evaluasi kinerja perusahaan dengan BSC kemudian dibagi kedalam 4 persepektif maka akan dihasilkan sasaran strategis dari masing – masing perspektif yang telah terbentuk

e. Penentuan Standar Dengan *Key Performance Indicator* (KPI)

Dari sasaran strategis yang telah terbentuk kemudian ditentukan standar atau KPI masing – masing sasaran strategis untuk menentukan target kedepan.

f. Penentuan Prioritas Dengan Metode AHP

Setelah sasaran strategis dan KPI terbentuk kemudian dilakukan prioritas dengan metode AHP untuk menentukan prioritas perbaikan.

g. Usulan Perbaikan

Dari prioritas yang terpilih kemudian menentukan usulan perbaikan untuk dilakukan dengan cara menentukan melalui proses diskusi dengan *expert*.

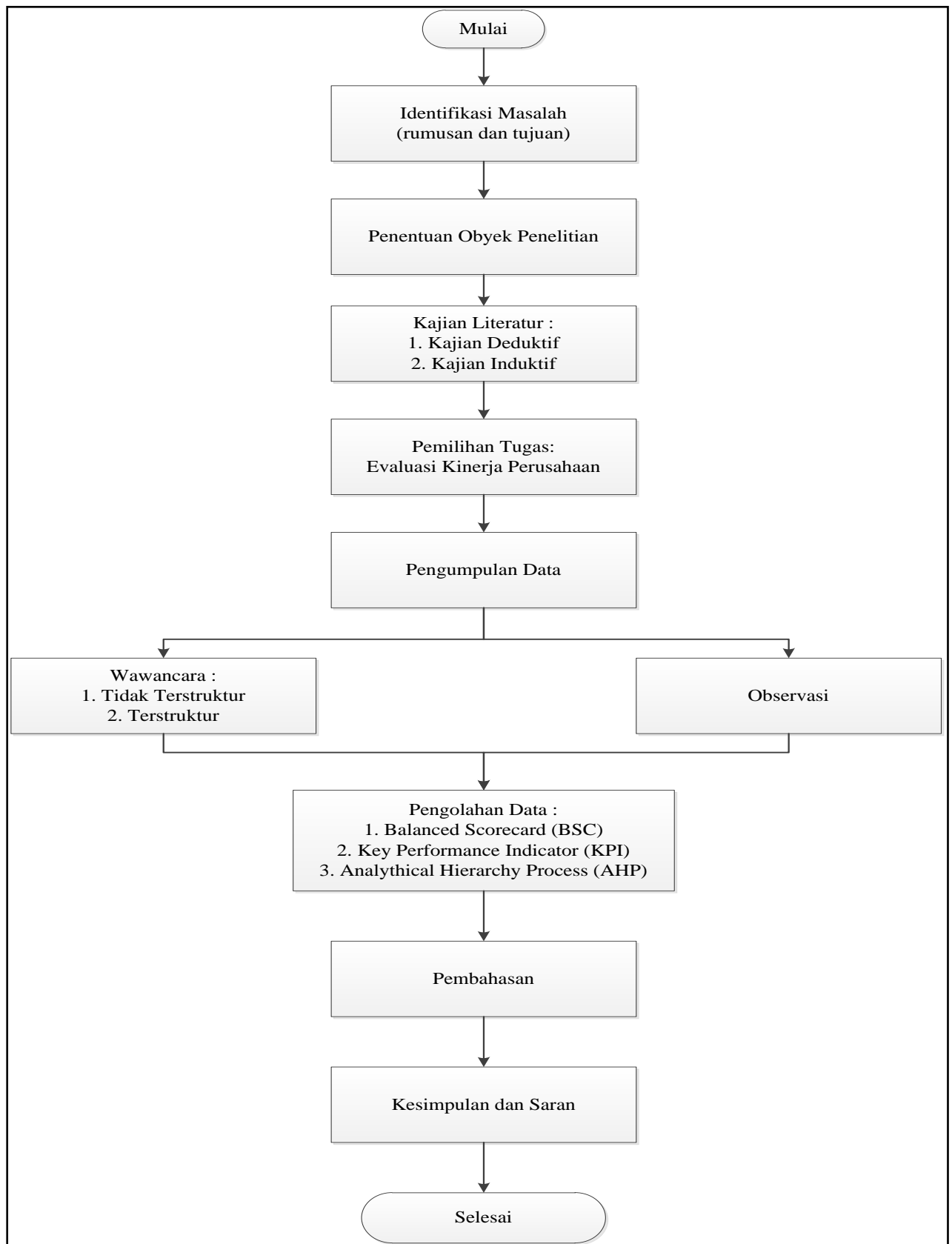
h. Implementasi

Setelah usulan perbaikan disetujui oleh semua pihak kemudian usulan tersebut dilakukan dan diterapkan di lapangan.

i. Evaluasi

Dari hasil implementasi tersebut kemudian dilakukan evaluasi terhadap proses yang telah dilakukan terhadap penerapan di lapangan.

3.5 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 *Flow Chart* Penelitian

Keterangan :

a. Identifikasi Masalah

Langkah pertama dari penelitian ini adalah identifikasi masalah yang bersumber dari latar belakang. Dimana akan diuraikan apa yang menjadi rumusan masalah yang bertujuan ditemukan jawaban dari penelitian ini. Penelitian ini akan menganalisa evaluasi kinerja suatu perusahaan dengan objek perusahaan CV Sogan Batik Rejodani menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC)

b. Penentuan Obyek Penelitian

Hal yang mendasari penentuan tempat penelitian yaitu tempat industri kecil menengah (IKM) yang ingin melakukan evaluasi kinerja perusahaan di dalam lingkup bisnisnya. Merupakan hal yang mendasari pemilihan, pengolahan dan penafsiran semua data dan keterangan yang berkaitan dengan apa yang menjadi tujuan dalam penelitian.

c. Kajian Literatur

Kajian yang berisi tentang teori - teori yang dicantumkan pada tugas akhir untuk mendukung, memperkuat dan menjadi landasan dalam melakukan penelitian yang bertujuan dapat menjawab rumusan masalah serta untuk membenarkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian lain. Pada tahap ini terdapat dua kajian literatur yaitu deduktif dan induktif. Kajian deduktif berisi tentang penelitian terdahulu yang serupa dengan

d. Pemilihan Tugas

Tugas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melakukan evaluasi kinerja perusahaan di CV Sogan Batik Rejodani dengan cara menjabarkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif dalam BSC kemudian dari empat perspektif tersebut dilakukan analisis untuk menentukan *performance indicator* dan kemudian melakukan pengambilan keputusan terbaik dengan menggunakan AHP.

e. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara yaitu :

1. Wawancara : wawancara merupakan hal inti dari penelitian karena dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua metode wawancara yang berbeda yaitu :
 - A. Wawancara tidak terstruktur : digunakan untuk mendapatkan informasi secara mendalam melalui sumber yang mendalami situasi dan lebih mengetahui akan informasi yang sedang diperlukan oleh pewawancara. Pada penelitian ini wawancara tidak terstruktur dilakukan dengan wawancara serta diskusi dengan perusahaan dalam hal ini terhadap orang yang termasuk kategori *expert* yaitu dengan pemilik perusahaan.
 - B. Wawancara terstruktur : wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan - pertanyaan yang akan diajukan. Pada penelitian ini wawancara terstruktur dilakukan untuk proses pembobotan metode AHP yaitu untuk menentukan prioritas terbaik untuk dilakukan perbaikan terhadap orang yang termasuk kategori *expert* yaitu dengan pemilik perusahaan
2. Observasi : metode pengumpulan data dengan melihat dan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian. Pada penelitian ini hal yang perlu dilakukan observasi adalah dalam melihat kondisi seluruh perusahaan untuk menentukan usulan perbaikan apa yang cocok untuk diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

f. Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data, langkah berikutnya adalah proses pengolahandata, dimana akan dipaparkan tentang penyelesaian masalah dalam menemukan jawaban yang merupakan tujuan dari dilakukannya penelitian ini. Pengolahan data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Metode BSC : menentukan arsitektur ukuran yang didasarkan pada pemilihan unit bisnis yang mempunyai kontrol langsung dalam hal keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Kemudian menentukan sasaran strategis melalui penjabaran visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran - sasaran strategis yang digunakan untuk merancang sistem pengukuran kinerja.

2. Metode KPI : dari setiap sasaran strategis ditentukan ukuran yang terbaik dalam menangkap dan menyampaikan tujuan kemudian menentukan indikator untuk meniai keberhasilan tiap - tiap sasaran strategis.
3. Metode AHP : untuk memberi bobot prioritas (memprioritaskan) dari berbagai kriteria yang telah dipenuhi.

g. Pembahasan

Pembahasan masalah dengan langkah pengerjaan serta penyelesaiannya, sehingga ditemukan jawaban yang tepat dan sesuai untuk menjawab permasalahan yang ada.

h. Kesimpulan dan Saran

Langkah akhir dari proses penelitian yang berisikan jawaban dari rumusan masalah terkait dengan evaluasi kinerja perusahaan serta memberikan rekomendasi untuk perusahaan serta saran untuk penelitian yang selanjutnya

BAB IV

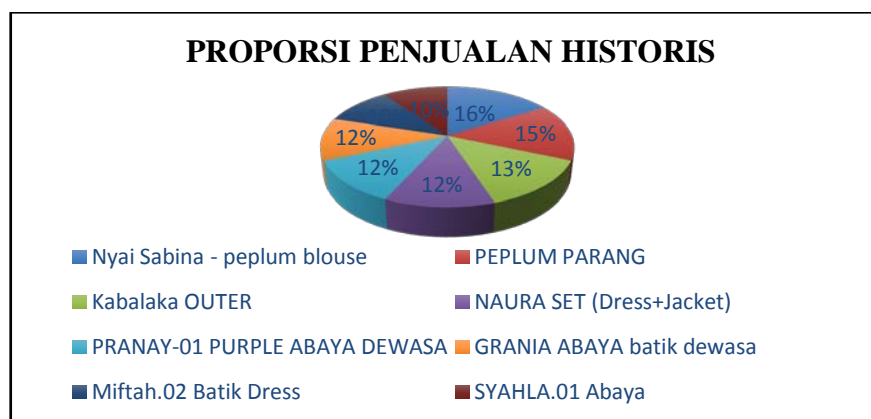
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pada proses pengumpulan data, seluruh data yang dibutuhkan untuk keperluan analisis dalam menjawab rumusan masalah yang telah dibuat diantaranya melibatkan profil perusahaan yaitu mulai dari sejarah perusahaan hingga struktur organisasi perusahaan tersebut.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan pembahasan mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, layout pabrik dan proses produksi pembuatan baju batik. Sogan batik mempunyai banyak varian produk dan selalu berubah sesuai dengan tren yang sedang berkembang di pasar. Dengan sistem produksi *make to order* sogan batik rejodani mengalokasikan bahan baku dan sumber dayanya untuk memenuhi order dengan hati-hati dan teliti agar dapat menghindari kelebihan bahan baku. Adapun komposisi produk yang masih laku berdasarkan enam bulan belakangan dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 Proporsi Penjualan Historis

Sumber : (Sogan, 2015)

4.1.2 Sejarah Perusahaan

CV. Sogan Batik Rejodani merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri pembuatan dan perdagangan batik. Perusahaan tersebut didirikan di Yogyakarta pada tahun 2002 di Dusun Rejodani dengan alamat lengkap di Jl. Palagan Tentara Pelajar KM 10 Dusun Rejodani, Sariharjo Ngaglik Kabupaten Sleman Yogyakarta Indonesia 55581. Berdirinya CV. SBR mula mula dicetuskan oleh K.H Muhammad Darum yang ingin mensejahterakan masyarakat Rejodani. Keinginan ini kemudian dilanjutkan oleh keturunannya yaitu oleh Ibu Iffah M. Dewi dengan memperbaiki dan memperjelas jenis bisnis yang akan dijalankannya. Sebelum berdirinya CV. SBR yang saat ini proses bisnis utamanya adalah pembuatan dan penjualan batik, CV. SBR pernah dikenal dengan nama Sogan Village yang juga menyuguhkan keindahan panorama dengan berbagai macam wisata kuliner dan jenis masakan tradisional yang ditawarkan. Seiring dengan perkembangan zaman usaha ini tidak mampu bertahan, sehingga fokus utama dari CV.BSR adalah kembali pada bisnis utamanya yaitu produksi dan penjualan produk batik.

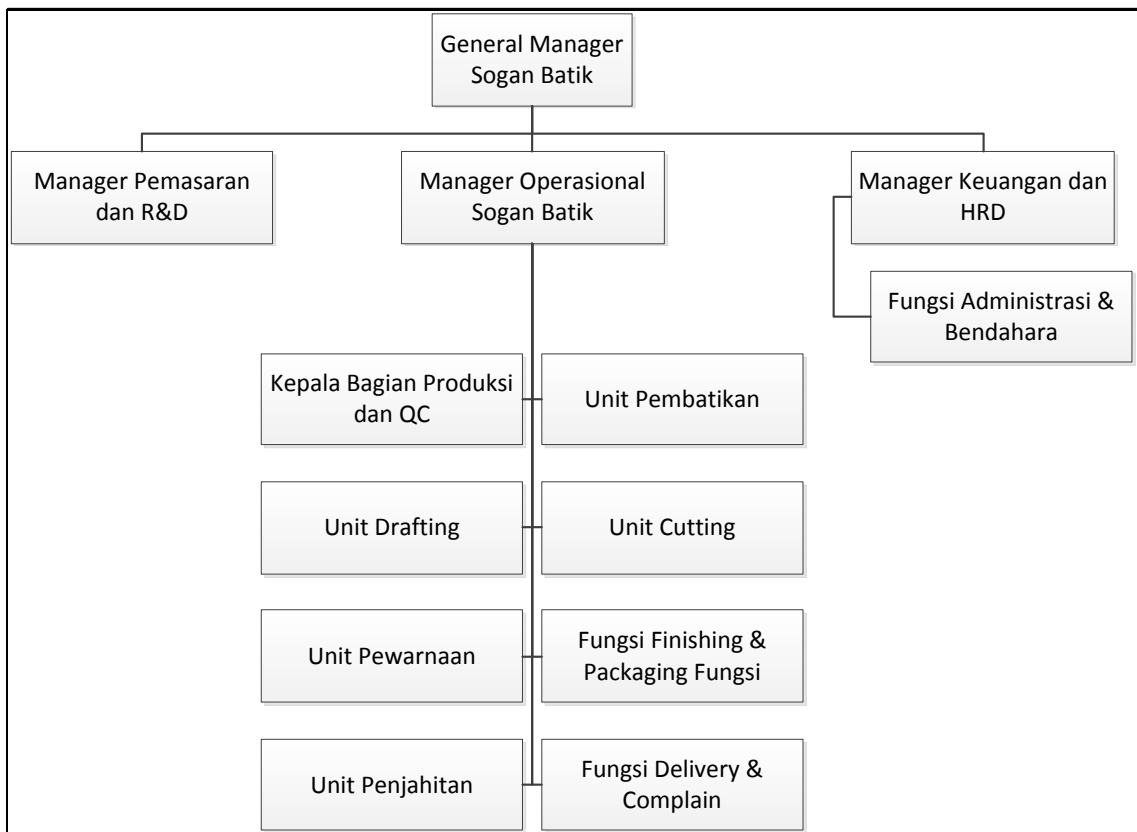
4.1.3 Visi Dan Misi Perusahaan

Visi dari CV. SBR adalah menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan. Sedangkan misi yang diemban oleh CV. SBR adalah:

1. SOGAN senantiasa mendukung pelestarian batik tulis sebagai peninggalan cagar budaya asli indonesia.
2. SOGAN senantiasa mengikuti peradaban zaman untuk mencapai ridha Allah SWT.
3. Dalam menjalankan bisnisnya SOGAN berusaha menjadi manfaat bagi manusia maupun lingkungan alam.

4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan oleh CV. BSR adalah tipe *pooled* atau mengumpul. Karakteristik dari jenis struktur organisasi ini adalah tuntutan akan koordinasi dan pengambilan keputusan yang rendah, dengan jenis koordinasi standardisasi dan prioritas pengelompokan yang rendah (lihat Gambar 4.2)



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sogan Batik Rejodani

Sumber : (Sogan, 2015)

Deskripsi dari pekerjaan masing-masing bagian pada struktur organisasi CV. SBR adalah sebagai berikut :

a. Manager Pemasaran dan R&D

Pada bagian ini memiliki tiga aktivitas utama yaitu membuat konsep produk, desain produk dan membuat sampel untuk dijadikan acuan pembuatan produk maupun pesanan oleh pelanggan. Departemen ini dikepalai oleh Ibu Iffah M Dewi dengan tanggung jawab dan kewenangan antara lain:

1. Bertanggungjawab langsung kepada manajer umum BSR

2. Tugas utama adalah untuk melakukan riset pasar dan membuat desain busana sesuai kebutuhan pasar.
3. Memiliki kewenangan untuk mengkoordinasikan desainer, baik karyawan atau *associatedesigner*.
4. Memiliki kewenangan untuk langsung berkoordinasi dengan unit-unit yang berada dalam koordinasi bagian produksi.

b. Manajer Keuangan Dan HRD

Bagian keuangan dan HRD memiliki dua tugas utama yaitu mengelola keuangan perusahaan dan SDM yang ada di Sogan. Departemen ini dikepalai oleh Bapak Taufiq dengan tanggung jawab dan kewenangan antara lain:

1. Membuat catatan kas masuk dan keluar (debet dan kredit).
2. Data ke dalam MYOB.

c. Manajer Operasional Sogan Batik

Untuk fungsi pembelian bahan baku, Bapak Taufiq sebagai PIC pada aktivitas terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan:

1. Bertanggungjawab melakukan pembelian bahan baku untuk mencukupi kebutuhan produksi.
2. Melakukan pengendalian penggunaan bahan baku agar efisien.
3. Melakukan penyimpanan bahan baku agar aman dan tidak rusak.

d. Kepala Bagian penjualan

Terbagi menjadi fungsi *online* (administrasi) dan fungsi *offline* (*gallery* dan *faiqa*). Bagian Penjualan memiliki tugas untuk melakukan penjuala baik secara offline maupun online. Penjualan online dilakukan dengan memanfaatkan internet khususnya Facebook. Penjualan Offline dilakukan dengan mengikuti pameran, serta pembuatan katalog. Untuk melayani secara offline disediakan gallery di workshop pusat serta membuat Butik FAIQA di Jl. Kaliurang Km. 9. Bagian ini dikepalai oleh Ibu Iffah M Dewi dengan kewenangan dan tanggung jawab:

1. Bertanggungjawab langsung kepada Manajer Operasional Sogan Batik.
2. Tugas utama adalah untuk menjalankan strategi penjualan yang ditetapkan bersama oleh Manajer Pemasaran dan Manajer Umum Sogan Batik.

e. Kepala Bagian Produksi dan QC

Bagian produksi memiliki dua aktifitas utama yaitu mengatur produksi sesuai pesanan dan mengendalikan kualitas sebagai fungsi *quality control*. Untuk menjalankan fungsi ini bagian produksi terdiri dari beberapa sub bagian datau unit, yaitu drafting, batik, pewarnaan, *cutting*, jahit dan *finishing*. Bagian ini dikepalai oleh Ibu Fenty dengan tanggung jawab dan kewenangan:

1. Bertanggungjawab langsung kepada Manajer Operasional Sogan Batik.
2. Tugas utama adalah mengatur rencana produksi dari *order* yang diberikan oleh bagian penjualan.

f. Unit *Drafting*

Dikepalai oleh Mas Adi dengan tanggung jawab dan kewenangan:

1. Bertanggungjawab langsung kepada Kepala Bagian Produksi dengan tugas utama untuk menghasilkan kain yang sudah didrafting sesuai dengan *Production Order*
2. Kewenangan yang menyertai dalam tanggugjawab dan tugasnya adalah untuk mengajukan kebutuhan bahan baku berupa kain dan alat kerja lainnya
3. Cakupan kerjanya adalah pembuatan mal batik untuk selanjutnya diproses oleh unit batikan.

g. Unit Batikan

Dikepalai oleh Ibu Endang dengan tanggung jawab dan kewenangan bertanggungjawab langsung kepada kepala bagian produksi dan tugas utama adalah membatik kain sesuai dengan penyelesaian kain oleh bagian *drafting*.

h. Unit Pewarnaan

Dikepalai oleh Bapak Sariyanto dengan tanggung jawab dan kewenangan bertanggung jawab langsung kepada kepala bagian produksi dan tugas utamanya adalah mewarna kain sesuai dengan *Production Order*.

i. Unit *Cutting*

Dikepalai oleh Bapak Wartini dengan tanggung jawab dan kewenangan bertanggung jawab langsung kepada kepala bagian produksi adapun tugas utama adalah menjahit sesuai dengan *Production Order*.

j. Fungsi *Finishing* dan *Packaging*

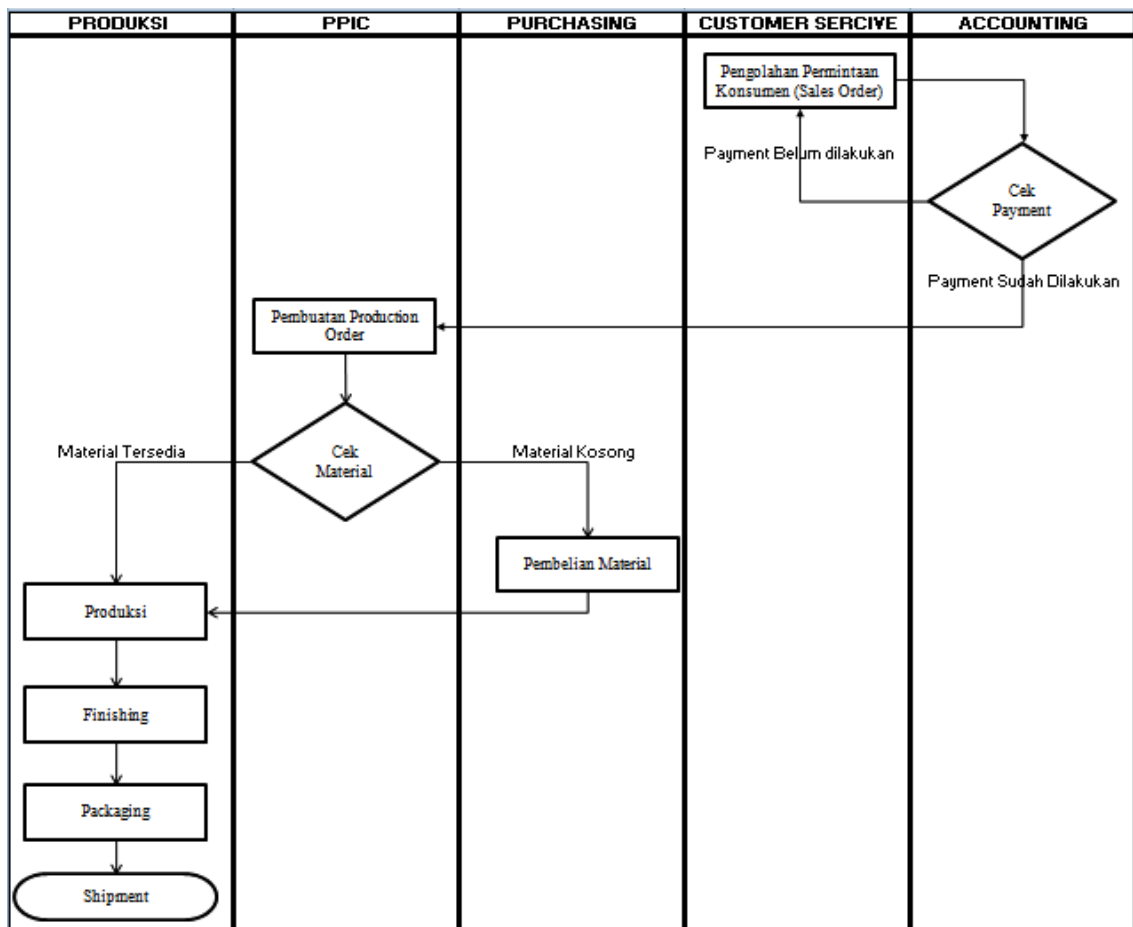
Dikoordinasikan oleh Bapak Wartini dengan tugas utama untuk melakukan finishing sesuai model produk.

k. Fungsi *Delivery* dan *Komplain*

Fungsi ini Bertanggung jawab langsung kepada kepala bagian produksi dan tugas utamanya adalah memastikan barang terkirim sesuai dengan *Production Order*.

4.1.5 Proses Bisnis

Berikut merupakan proses bisnis yang berjalan pada perusahaan CV SBR mulai dari diterimanya orderan konsumen hingga proses pengiriman order ke konsumen.



Gambar 4.3 Proses Bisnis CV SBR

Dari Gambar 4.3 menjelaskan proses bisnis yang ada pada CV SBR. Proses pertama adalah penerimaan order dari konsumen, proses konsumen order ke CV SBR melalui telepon, BBM, whatsapp, sms atau datang langsung ke CV SBR. Kemudian pihak customer service menerima dan input order ke data kemudian bagian *accounting* akan melakukan cek payment atau cek pembayaran. Jika pembayaran sudah diterima

maka bagian accounting akan memberikan informasi kepada bagian PPIC untuk meneruskan order, jika pembayaran belum diterima maka pihak accounting memberikan info kembali ke bagian customer service untuk melakukan konfirmasi ulang kepada konsumen. Dari bagian PPIC mengeluarkan *production order* yang berfungsi untuk melakukan perintah produksi. Kemudian setelah membuat *production order* bagian PPIC mengecek ketersediaan bahan material yang akan digunakan untuk proses produksi. Jika bahan material lengkap dan terpenuhi maka dapat langsung masuk ke bagian produksi, namun jika barang tidak lengkap atau ada yang kosong bagian PPIC melakukan proses order ke bagian *purchasing* untuk membeli bahan material yang kosong. Kemudian bagian produksi melakukan proses pembuatan order hingga selesai dan diteruskan ke bagian *finishing*. Di bagian *finishing* dilakukan proses setrika dan *packing* ke dalam *plastic wrap*. Dari bagian *finishing* kemudian diberikan ke bagian *packaging* dan diteruskan ke bagian shipment untuk proses pengiriman ke konsumen.

4.1.6 Data Produksi

Berikut merupakan data omset penjualan CV SBR dari bulan Januari hingga Agustus per tahun 2013 - 2015.

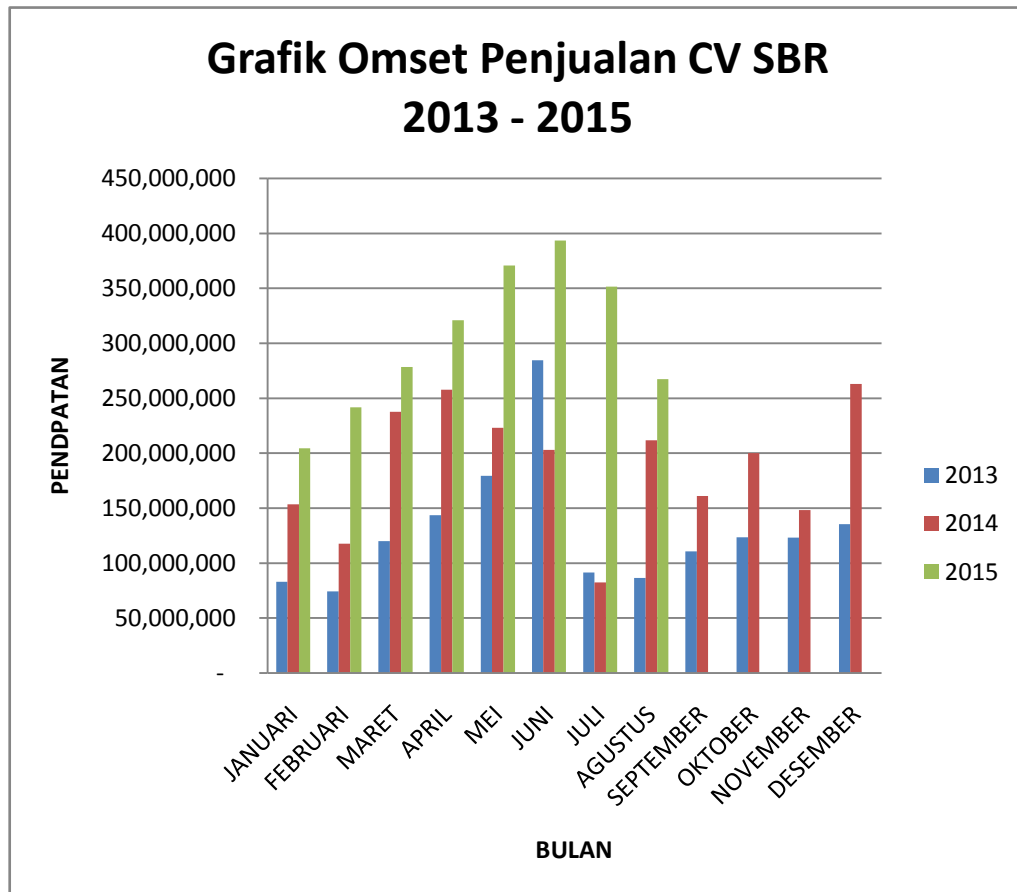
Tabel 4.1 Data Omset Penjualan CV. SBR Tahun 2013 - 2015

	2013	2014	2015
JANUARI	82,905,775	153,430,000	204,530,000
FEBRUARI	74,210,000	117,720,000	241,685,000
MARET	119,920,000	237,585,000	278,565,000
APRIL	143,657,000	257,753,000	321,035,000
MEI	179,525,000	223,080,000	370,672,760
JUNI	284,465,000	203,055,000	383,620,885
JULI	91,525,000	82,485,000	351,475,000
AGUSTUS	86,618,000	211,660,515	267,275,000
SEPTEMBER	110,715,000	160,970,000	-
OKTOBER	123,605,000	200,075,000	-
NOVEMBER	123,180,000	148,395,000	-
DESEMBER	135,545,000	263,025,355	-

Sumber : (Sogan, 2015)

Dari Tabel 4.1 diatas merupakan data omset penjualan CV. SBR dari tahun 2013 - 2015. Data tersebut menunjukkan bahwa omset penjualan dari CV. SBR tidak stabil yaitu terkadang memiliki omset tinggi atau juga terkadang mendapatkan omset yang

rendah. Hal tersebut juga terpengaruhi dari adanya event atau *big season*. Yang dimaksud dengan *big season* disini adalah momen - momen saat lebaran khususnya Idul Fitri.

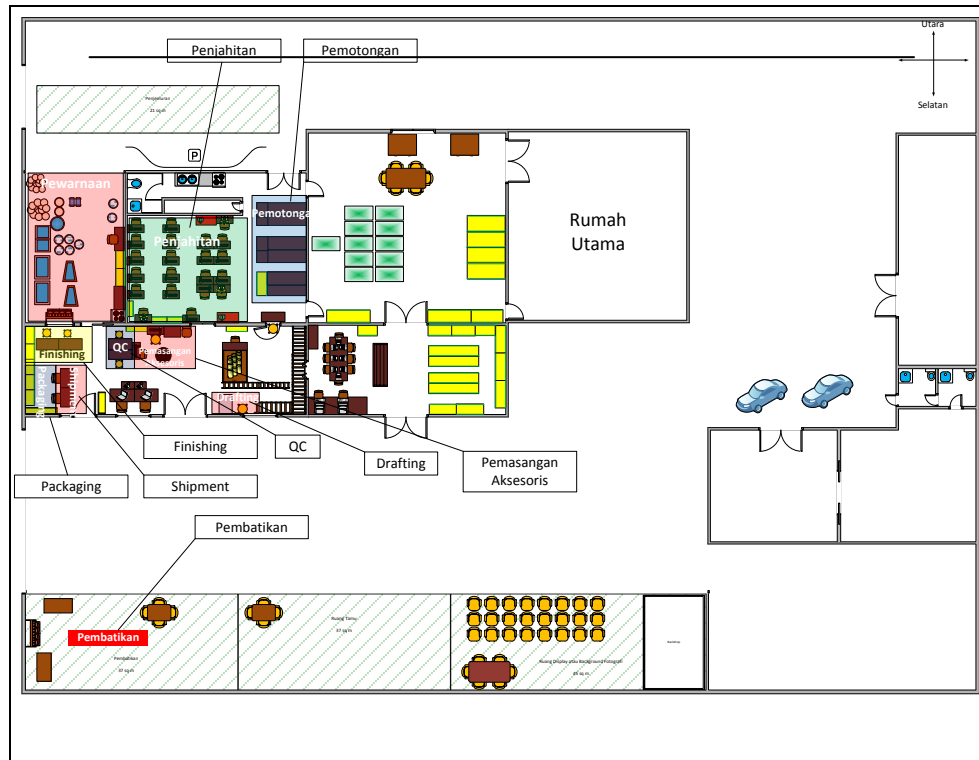


Gambar 4.4 Grafik Omset Penjualan 2013 - 2015

Dari Gambar 4.4 menjelaskan bahwa per tahunnya omset penjualan CV. SBR rata - rata hampir terus meningkat. Omset tertinggi jatuh pada tahun 2015 yaitu pada bulan Juni dengan total omset Rp. 393.620.885.

4.1.7 Layout Produksi

Untuk mengetahui tata letak pabrik, dapat dilihat secara detail pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Layout Produksi Sogan Batik

Dari Gambar 4.6 dapat dijelaskan mengenai tata letak pabrik yang ada pada CV SBR. Dari bagian paling selatan terdapat *workstation* yang digunakan untuk proses pembatikan tulis. Kemudian disebelah utara pembatikan terdapat *workstation packaging* yang terletak paling barat dekat dengan gerbang masuk dan keluar. Kemudian di sebelah utaranya terdapat *workstation shipment* dan *finishing*. Bagian timur *finishing* terdapat *workstation quality control* dan pemasangan aksesoris. *Workstation drafting* terdapat dekat dengan pintu masuk. Sebelah utara *workstation finishing* terdapat *workstation pewarnaan*. Kemudian di sebelah utara pemasangan aksesoris adalah *workstation* penjahitan dan sebelah timurnya terdapat *workstation* pemotongan kain.

4.2 Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Pengukuran kinerja dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu menentukan arsitektur pengukuran, penentuan tujuan strategis kemudian memilih dan merancang ukuran (penentuan KPI).

4.2.1 Penentuan Arsitektur Pengukuran

Pada penentuan arsitektur pengukuran terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu :

a. Pemilihan unit bisnis perusahaan

Organisasi yang ditetapkan untuk diteliti adalah "CV. Sogan Batik Rejodani". Pemilihan organisasi berdasarkan pada kriteria organisasi yang mempunyai kontrol langsung pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta bidang yang menyangkut pembelajaran dan pertumbuhan yang disyaratkan BSC.

b. Visi dan Misi CV.SBR

Visi dari CV. SBR:

menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan.

Misi dari CV. SBR adalah:

1. SOGAN senantiasa mendukung pelestarian batik tulis sebagai peninggalan cagar budaya asli Indonesia.
2. SOGAN senantiasa mengikuti peradaban zaman untuk mencapai ridha Allah SWT.
3. Dalam menjalankan bisnisnya SOGAN berusaha menjadi manfaat bagi manusia maupun lingkungan alam.

4.2.2 Penentuan Sasaran Strategis

Dalam perencanaan strategis, secara umum strategi yang telah dirumuskan berdasarkan kebijakan manajemen, visi dan misi yaitu " Peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan guna menjadi produsen batik terbaik yang melestarikan cagar budaya asli Indonesia", kemudian dari strategi tersebut diterjemahkan ke dalam berbagai sasaran strategis (*strategic objectives*). Dalam menterjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah tindakan (operasional) yang komprehensif dan koheren diperlukannya pendekatan dengan BSC. Dengan menggunakan aturan kerangka dalam BSC, strategis yang dirumuskan yaitu peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan guna menjadi produsen batik terbaik, kemudian diterjemahkan kedalam empat perspektif sasaran strategis yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis pada tiap prspektif pada CV.SBR adalah sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif ini digunakan untuk memberi ringkasan dari kebijaksanaan - kebijaksanaan yang diambil, dimana perseptkif ini berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan. Berdasarkan visi CV. SBR yaitu "Menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan" dan sasaran strategis secara umum yaitu "Peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan guna menjadi produsen batik terbaik" maka sasaran strategis pada perspektif finansial adalah sebagai berikut :

1. Pembiayaan operasional

Sasaran strategis ini berkaitan dengan kegiatan operasional yang akan dilakukan oleh perusahaan dimana pada kegiatan operasional ini juga terdapat pembiayaan. Dalam pembiayaan kegiatan operasional ini setiap tahunnya akan berbeda dikarenakan kebijakan manajemen tiap tahun juga berbeda. Pembiayaan operasional ini juga mempengaruhi *profit* tiap periode dari CV. SBR

2. Peningkatan pendapatan

Sasaran strategis peningkatan pendapatan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kemampuan memperoleh keuntungan perusahaan tidak hanya untuk memperoleh pendapatan yang tinggi tetapi juga mampu mempertahankan, memelihara dan meningkatkan kemampuannya untuk

3. Pemanfaatan investasi

Sasaran strategis pemanfaatan investasi berkaitan dengan tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan perusahaan. Pengembalian investasi merupakan elemen penting yang harus diketahui perusahaan untuk mengukur tingkat keefektifan kerja perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan investasi perusahaan serta untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan.

mencari dan mengolah sumber - sumber pendapatannya, mempertahankan dan mengembangkannya dengan baik.

b. Perspektif Pelanggan (Customer)

Perspektif pelanggan digunakan perusahaan untuk menyelaraskan berbagai ukuran penting bagi pelanggan seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, retensi dan profitabilitas. Berdasarkan visi CV. SBR yaitu "Menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan" dan sasaran strategis secara umum yaitu "Peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan guna menjadi produsen batik terbaik" maka sasaran strategis pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan jumlah pelanggan

Meningkatnya jumlah pelanggan berkaitan dengan pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi adalah harapan dari perusahaan. Untuk dapat memenuhi hal tersebut, maka perusahaan dituntut agar secara terus - menerus meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan dari pelanggan.

2. Perluasan jaringan

Sasaran strategis perluasan jaringan berkaitan dengan usaha perusahaan untuk memperluas penyebaran informasi/promosi diluar daerah. Hal ini berkaitan dengan upaya pengenalan CV. SBR dan peningkatan jumlah pelanggan.

3. Kepuasan pelanggan

Sasaran strategis kepuasan pelanggan berkaitan dengan usaha perusahaan untuk memberikan pelayanan yang maksimal baik dalam hal kualitas pelayanan maupun kualitas dari produk.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini lebih mengedapankan kegiatan internal dari unit bisnis yang dijalankan, dimana perspektif ini sebagai pendorong secara internal dari CV SBR. Berdasarkan visi CV. SBR yaitu "Menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan" dan sasaran strategis secara umum yaitu "Peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan guna menjadi produsen batik terbaik" maka sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kapasitas produksi

Peningkatan kapasitas produksi ini dimaksudkan untuk mengukur kapasitas optimal ayau maksimal yang dapat diproduksi oleh CV SBR sehingga tenaga kerja yang ada dapat dioptimalkan.

2. Penentuan Tingkat Pemborosan

Sasaran strategis ini dimaksudkan untuk menentukan tingkat pemborosan yang terjadi pada saat proses produksi agar dapat menurunkan biaya operasional terhadap bahan material.

3. Peningkatan kualitas *output*

Peningkatan kualitas produk dimaksudkan agar *output* yang diproduksi dari perusahaan tetap menghasilkan kualitas yang maksimal merupakan salah satu parameter keberhasilan CV. SBR untuk bertahan menghadapi kompetitor.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih mengedepankan pada masalah eksternal CV. SBR sebagai pendorong kegiatan usahanya. Berdasarkan visi CV. SBR yaitu "Menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan" dan sasaran strategis secara umum yaitu "Peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan guna menjadi produsen batik terbaik" maka sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas SDM

Peningkatan kualitas sumber daya manusia pada karyawan dapat dilakukan antara lain dengan diadakannya seminar, pelatihan atau *training* dan sebagainya. Dengan peningkatan kualitas SDM pada karyawan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan.

2. Produktivitas tenaga kerja

Untuk mengetahui tingkat produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan hal yang perlu diketahui adalah rata - rata penerimaan per tenaga kerja secara keseluruhan dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena untuk mengukur seberapa besar dan seproduktif apa tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dibanding dengan penjualan yang diperoleh perusahaan tersebut.

4.2.3 Analisis Perhitungan Data *Actual* dan Target KPI

Berikut merupakan perhitungan dalam mendapatkan data KPI *actual* kemudian dihitung berdasarkan target yang akan dicapai pada periode yang akan datang. Besarnya target yang ditentukan oleh perusahaan untuk tahun 2016 adalah dua kali lipat atau (+100%) dari hasil *actual* 2015 :

1. Perspektif Finansial :

a. Pembiayaan Operasional

Tabel 4.2 Data Keuntungan Operasional *Big Season*

TAHUN	TOTAL PENDAPATAN	BIAYA OPERASIONAL	KEUNTUNGAN OPERASIONAL
JULI 2013	91,525,000	47,528,248	43,996,752
JUNI 2014	203,055,000	104,562,146	98,492,854
JUNI 2015	383,620,885	270,040,710	113,580,175
JUNI 2016 (TARGET)	767,241,770	270,040,710	497,201,060

a) Margin Keuntungan Operasional *Actual* data Juni 2015 :

$$\frac{\text{Keuntungan Operasional}}{\text{Penjualan}} \times 100\% = \frac{113.580.175}{383.620.885} \times 100\% = 30\%$$

b) Margin Keuntungan Operasional Target tahun 2016 :

$$\frac{\text{Keuntungan Operasional}}{\text{Penjualan}} \times 100\% = \frac{497.201.060}{767.241.770} \times 100\% = 65\%$$

b. Peningkatan Pendapatan

Tabel 4.3 Data *Gross Profit Margin* saat *Big Season*

TAHUN	TOTAL PENDAPATAN	KEUNTUNGAN OPERASIONAL	PEMASUKAN NON USAHA	GROSS PROFIT MARGIN
JULI 2013	91,525,000	43,996,752	304,000	44,300,752
JUNI 2014	203,055,000	98,492,854	668,800	99,161,654
JUNI 2015	383,620,885	113,580,175	2,889,483	116,469,658
JUNI 2016 (TARGET)	767,241,770	497,201,060	5,778,967	502,980,027

a) *Gross Profit Margin Actual* tahun 2015 :

$$\frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\% = \frac{116.469.658}{383.620.885} \times 100\% = 30\%$$

b) *Gross Profit Margin Target* tahun 2016 :

$$\frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\% = \frac{502.980.027}{767.241.770} \times 100\% = 65\%$$

Tabel 4.4 Data *Nett Profit Margin* Saat *Big Season*

TAHUN	PENGELUARAN NON USAHA	GROSS PROFIT MARGIN	NETT PROFIT MARGIN
JULI 2013	778,000	44,300,752	43,522,752
JUNI 2014	1,711,600	99,161,654	97,450,054
JUNI 2015	1,658,094	116,469,658	114,811,564
JUNI 2016 (TARGET)	3,316,188	502,980,027	499,663,839

a) *Nett Profit Margin Actual* data tahun 2015 :

$$\frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% = \frac{114.811.564}{383.620.885} \times 100\% = 30 \%$$

b) *Nett Profit Margin Target* tahun 2016 :

$$\frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% = \frac{499.663.839}{767.241.770} \times 100\% = 65 \%$$

c. Pemanfaatan Investasi

Tabel 4.5 Data Biaya Investasi saat *Big Season*

TAHUN	NETT PROFIT MARGIN	BIAYA INVESTASI
JULI 2013	43,522,752	62,020,035
JUNI 2014	97,450,054	80,545,500
JUNI 2015	114,811,564	127,850,000
JUNI 2016 (TARGET)	499,663,839	499,663,839

a) *ROI Actual* tahun 2015 :

$$\frac{\text{Nett Benefit}}{\text{Biaya Investasi}} \times 100\% = \frac{114.811.564}{127.850.000} \times 100\% = 90\%$$

b) *ROI Target* tahun 2016 :

$$\frac{\text{Nett Benefit}}{\text{Biaya Investasi}} \times 100\% = \frac{499.663.839}{499.663.839} \times 100\% = 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.6 Data Pelanggan saat *Big Season*

TAHUN	JUMLAH PELANGGAN	JARINGAN KERJASAMA
JULI 2013	199	5
JUNI 2014	384	7
JUNI 2015	434	11
JUNI 2016 (TARGET +100%)	868	22

a. Peningkatan Jumlah Pelanggan

a) Pertumbuhan Pelanggan *Actual* tahun 2014 dan 2015 :

$$\frac{(Jumlah\ Pelanggan)_i - (Jumlah\ Pelanggan)_{i-1}}{(Jumlah\ Pelanggan)_{i-1}} \times 100\%$$

$$= \frac{434 - 384}{384} \times 100\% = 13\%$$

b) Pertumbuhan Pelanggan *Target* tahun 2016 :

$$\frac{(Jumlah\ Pelanggan)_i - (Jumlah\ Pelanggan)_{i-1}}{(Jumlah\ Pelanggan)_{i-1}} \times 100\%$$

$$= \frac{868 - 434}{434} \times 100\% = 100\%$$

b. Perluasan Jaringan Pelanggan

a) Jalinan kerja sama dengan pihak/instansi lain *Actual* tahun 2014 dan 2015 :

$$\frac{Jumlah\ Jaringan\ Kerjasama\ Baru}{Jumlah\ Jaringan\ Kerjasama\ Lama} \times 100\% = \frac{11 - 7}{7} \times 100\% = 57\%$$

b) Jalinan kerja sama dengan pihak/instansi lain *Target* tahun 2016 :

$$\frac{Jumlah\ Jaringan\ Kerjasama\ Baru}{Jumlah\ Jaringan\ Kerjasama\ Lama} \times 100\% = \frac{22 - 11}{11} \times 100 = 100\%$$

c. Kepuasan Pelanggan

a) *Customer Retention Rate Actual* tahun 2014 dan 2015 :

$$\frac{\text{Banyaknya Pelanggan yang Bertahan pada Akhir Periode}}{\text{Banyaknya Pelanggan Pada Awal Periode}} \times 100\%$$

$$= \frac{262}{473} \times 100\% = 55\%$$

b) *Customer Retention Rate Target* tahun 2016 :

$$\frac{\text{Banyaknya Pelanggan yang Bertahan pada Akhir Periode}}{\text{Banyaknya Pelanggan Pada Awal Periode}} \times 100\%$$

$$= \frac{473}{473} \times 100\% = 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Peningkatan Kapasitas Produksi

a) *Tingkat Utilitas Kapasitas Actual* tahun 2015 :

$$\frac{\text{Kapasitas Aktual}}{\text{Kapasitas Potensial}} \times 100\% = \frac{33}{88} \times 100\% = 38\%$$

b) *Tingkat Utilitas Kapasitas Target* 2016 :

$$\frac{\text{Kapasitas Aktual}}{\text{Kapasitas Potensial}} \times 100\% = \frac{88}{88} \times 100\% = 100\%$$

b. Penentuan Tingkat Pemborosan

a) *Tingkat Pemborosan Karena Actual* tahun 2015 : 12.987 Detikb) *Tingkat Pemborosan Karena Target* tahun 2016 : 23.242 Detik

c. Peningkatan Kualitas Output

a) *Rework Level Actual* tahun 2015 :

$$\frac{\text{Jumlah Unit Produk Yang Dikerjakan Ulang}}{\text{Jumlah Unit Produk Yang Diinspeksi}} \times 100\% = \frac{23}{912} \times 100\% = 3\%$$

b) *Rework Level Actual* tahun 2016 :

$$\frac{\text{Jumlah Unit Produk Yang Dikerjakan Ulang}}{\text{Jumlah Unit Produk Yang Diinspeksi}} \times 100\% = \frac{0}{912} \times 100\% = 0\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Pengembangan SDM

a) *Human Capital Value Added Actual* tahun 2015 :

$$\frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya Operasional}}{\text{Total Full Time Employee}} = \frac{113.580.175}{45} = 2.524.003$$

b) *Human Capital Value Added* Target tahun 2016 :

$$\frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya Operasional}}{\text{Total Full Time Employee}} = \frac{497.201.060}{45} = 11.048.912$$

b. Produktivitas Tenaga Kerja

a) Produktivitas Tenaga Kerja Actual tahun 2015 :

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}} = \frac{383.620.885}{45} = 8.524.908 \text{ Juta/orang}$$

b) Produktivitas Tenaga Kerja Target tahun 2016 :

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}} = \frac{767.241.770}{45} = 17.049.817 \text{ Juta/orang}$$

4.2.4 KPI Dengan Target *Actual* Dan Target *Future*

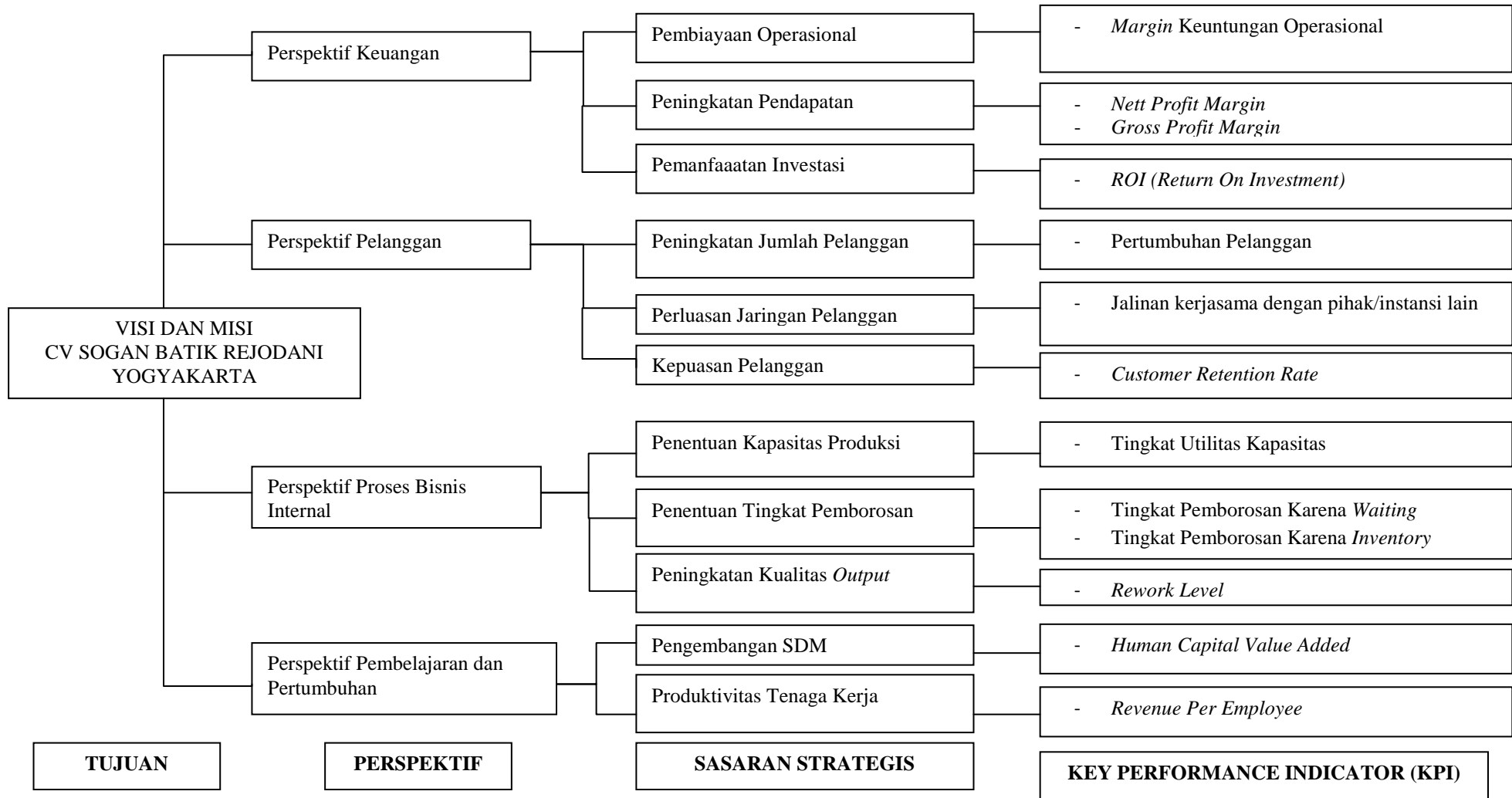
Berikut merupakan data yang menunjukkan target *actual* dan target *future* yang terdapat pada masing - masing sasaran strategis di setiap perspektif. Besarnya target yang ditentukan oleh perusahaan untuk tahun 2016 adalah dua kali lipat atau (+100%) dari hasil *actual* 2015 :

Tabel 4.7 *Key Performance Indicator* (KPI)

Sasaran Strategis	<i>Key Performance Outcome</i>	<i>Actual</i>	<i>Future</i>
1. Perspektif Finansial			
a. Pembiayaan Operasional	<i>Margin Keuntungan Operasional</i>	30%	65%
b. Peningkatan Pendapatan	<i>A. Nett Profit margin</i>	30%	65%
	<i>B. Gross Profit Margin</i>	30%	65%
c. Pemanfaatan Investasi	<i>ROI</i>	90%	100%
2. Perspektif Pelanggan			
a. Peningkatan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan pelanggan	13%	100%
b. Perluasan Jaringan Pelanggan	Jalinan kerja sama dengan pihak/instansi lain	57%	100%
c. Kepuasan Pelanggan	<i>Customer Retention Rate</i>	55%	100%
3. Perspektif Proses Bisnis Internal			
a. Peningkatan Kapasitas Produksi	Tingkat Utilitas Kapasitas	38%	100%
b. Penentuan Tingkat Pemborosan Proses	Tingkat Pemborosan Karena Waiting	100%	21%
	Tingkat Pemborosan Karena <i>Inventory</i>		
c. Peningkatan Kualitas <i>Output</i>	<i>Rework Level</i>	3%	0%
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
a. Pengembangan SDM	<i>Human Capital Value Added</i>	2,5 jt/org	11 jt/org
b. Produktivitas Tenaga Kerja	<i>Revenue Per Employee</i>	8,5 jt/org	17 jt/org

4.3 Pohon Hirarki CV SBR Yogyakarta

Berikut merupakan diagram hirarki dari CV SBR serta dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

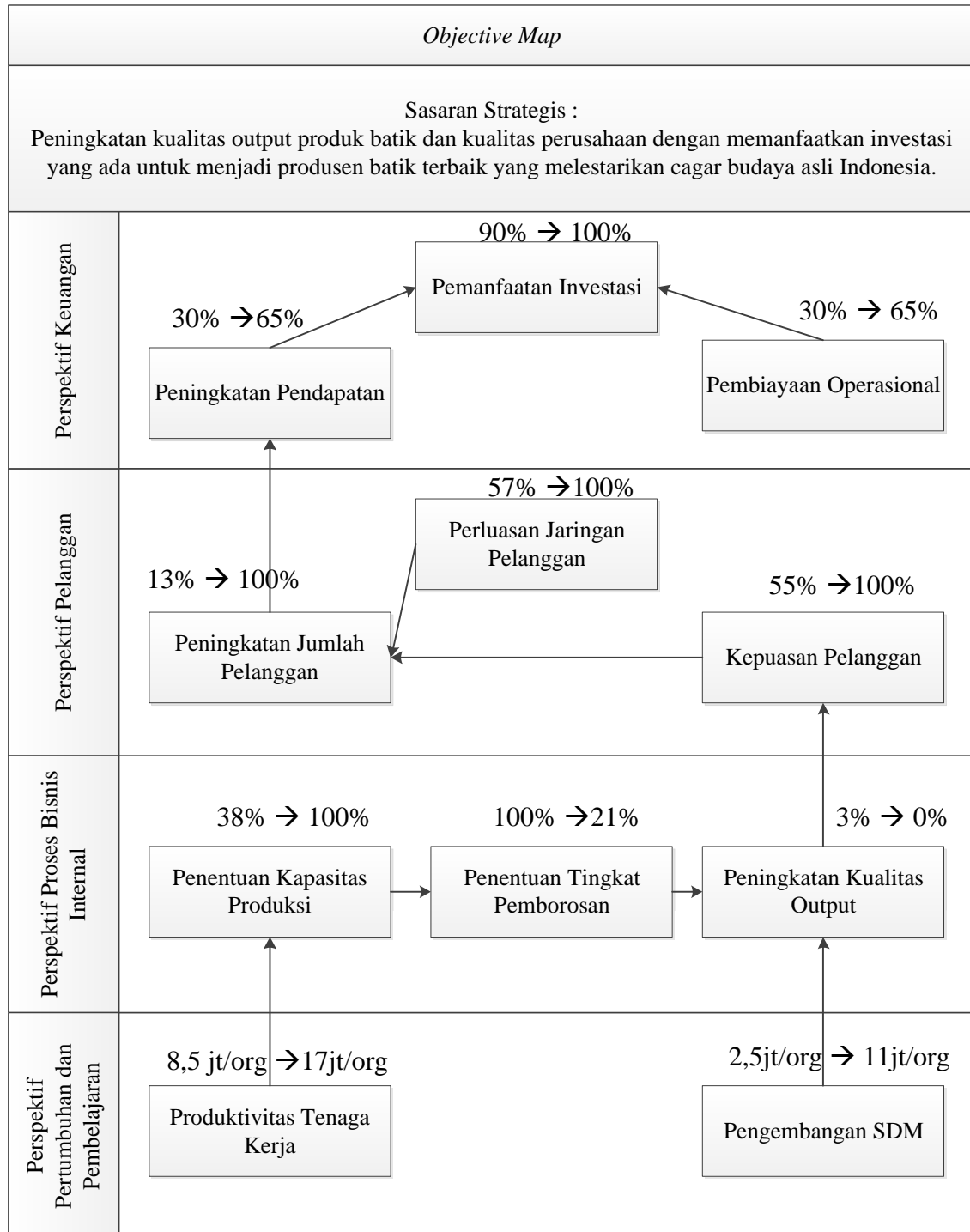


Gambar 4.6 Struktur Hirarki CV SBR

Dari Gambar 4.7 Pohon hirarki CV SBR terbagi menjadi empat hirarki yaitu hirarki yang pertama adalah sebagai tujuan utama dari perusahaan yaitu tercapainya visi dan misi perusahaan. Hirarki kedua adalah perspektif yang terdapat dalam BSC. Hirarki yang ketiga adalah sasaran strategis yang ingin dicapai untuk tiap perspektif. Hirarki keempat adalah KPI. Selain itu pada Gambar 4.6 menjelaskan tujuan dari CV SBR yang berisi visi dan misi dari perusahaan. Kemudian setelah tujuan ada perspektif yang terbagi menjadi 4 bagian diantaranya perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran. Dari 4 perspektif tersebut dijabarkan menjadi beberapa sasaran strategis serta dilengkapi dengan KPI nya.

4.4 Objective Map

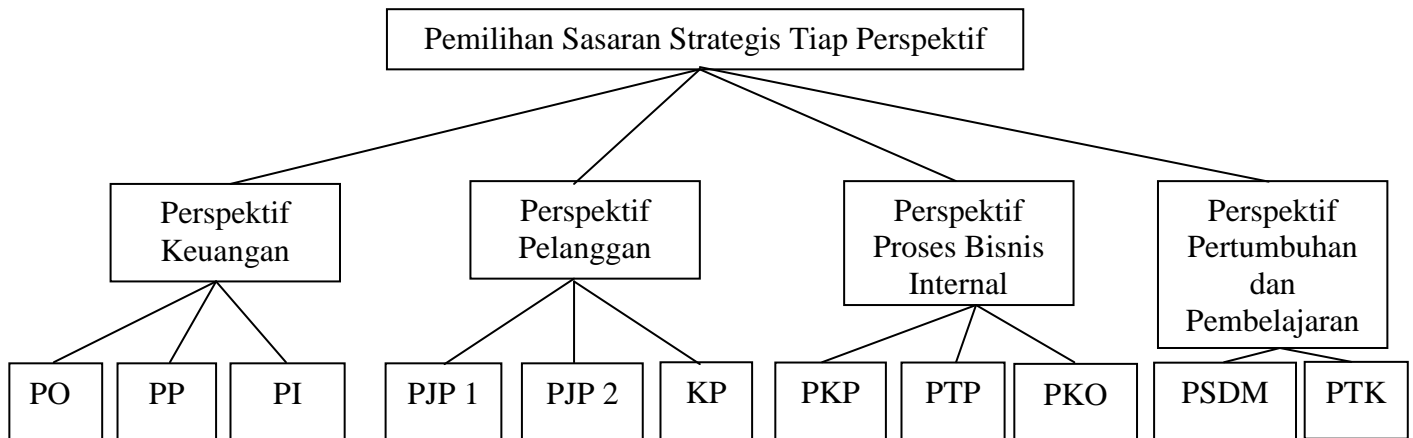
Objective map merupakan gambaran keterkaitan antara sasaran strategis pada tiap - tiap perspektif. Dibawah ini merupakan *objective map* dari CV SBR :



Gambar 4.8 *Objective Map*

4.5 Pengolahan Data dengan AHP

4.5.1 Hirarki Proses Pemilihan Sasaran Strategis



Gambar 4.9 Hirarki Proses Pemilihan Sasaran Strategis

Keterangan :

- PO : Pembiayaan Operasional
- PP : Peningkatan Pendapatan
- PI : Pemanfaatan Investasi
- PJP 1 : Peningkatan Jumlah Pelanggan
- PJP 2 : Perluasan Jaringan Pelanggan
- KP : Kepuasan Pelanggan
- PKP : Penentuan Kapasitas Produksi
- PTP : Penentuan Tingkat Pemborosan
- PKO : Peningkatan Kualitas Output
- PSDM : Pengembangan SDM
- PTK : Produktivitas Tenaga Kerja

4.5.2 Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis Dengan *Software Expert Choice*

Dari hasil wawancara dengan pihak *owner* mengenai tingkat prioritas yang dipilih untuk melakukan proses pembenahan maka hasil dari pembobotan tersebut diolah dengan *software expert choice* untuk memperoleh prioritas terbaik setiap perspektif dan sasaran strategis. Berikut merupakan data pembobotan tingkat sasaran strategis dengan menggunakan *software expert choice* yang data pembobotannya diperoleh dari wawancara oleh pihak *owner* :

Tabel 4.8 Hasil Pembobotan Antar Sasaran Strategis

No.	Sasaran Strategis	Bobot
1. Perspektif Finansial		
1	Peningkatan Pendapatan	0,625
2	Pembiayaan Operasional	0,238
3	Pemanfaatan Investasi	0,136
2. Perspektif Pelanggan		
1	Peningkatan Jumlah Pelanggan	0,559
2	Kepuasan Pelanggan	0,352
3	Perluasan Jaringan Pelanggan	0,089
3. Perspektif Proses Bisnis Internal		
1	Penentuan Kapasitas Produksi	0,558
2	Peningkatan Kualitas Output	0,320
3	Penentuan Tingkat Pemborosan	0,122
4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran		
1	Pengembangan SDM	0,833
2	Produktivitas tenaga kerja	0,167

Dari Tabel 4.4 diperoleh hasil pembobotan dari tiap sasaran strategis. Pembobotan tersebut menggunakan *software expert choice*. Hasil dari pembobotan sasaran strategis tiap perspektif akan dipilih sasaran strategis mana yang akan dijadikan prioritas untuk dibenahi terlebih dahulu.

4.5.3 Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis Dengan Perhitungan Manual

Berikut merupakan salah satu cara pembobotan tingkat sasaran strategis setiap perspektif dengan perhitungan manual yang dicontohkan pada perspektif finansial, untuk perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran pengolahan data sudah menggunakan *software expert choice* :

Tabel 4.9 Matriks Perbandingan Finansial

Kriteria	Pembiayaan Operasional	Peningkatan Pendapatan	Pemanfaatan Investasi
Pembiayaan Operasional	1.00	0.33	2.00
Peningkatan Pendapatan	3.00	1.00	4.00
Pemanfaatan Investasi	0.50	0.25	1.00
Jumlah	4.50	1.58	7.00

Menghitung matriks pembobotan setiap kriteria dengan rumus :

$$a) \text{ Matriks Pembobotan} = \frac{\text{nilai matrik perbandingan}}{\text{jumlah nilai matrik perbandingan}}$$

b) Bobot = Rata - rata matriks pembobotan setiap kriteria

Tabel 4.10 Matriks Pembobotan Finansial

Kriteria	Pembiayaan Operasional	Peningkatan Pendapatan	Pemanfaatan Investasi	Jumlah	Bobot
Pembiayaan Operasional	0.22	0.21	0.29	0.72	0.239
Peningkatan Pendapatan	0.67	0.63	0.57	1.87	0.624
Pemanfaatan Investasi	0.11	0.16	0.14	0.41	0.137
Jumlah	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00

Tabel 4.7 Perkalian Matriks Perbandingan Dengan Bobot

	Pembiayaan Operasional	Peningkatan Pendapatan	Pemanfaatan Investasi		Bobot	Perkalian Matriks
Pembiayaan Operasional	1.00	0.33	2.00	x	0.24	0.72
Peningkatan Pendapatan	3.00	1.00	4.00		0.62	1.89
Pemanfaatan Investasi	0.50	0.25	1.00		0.14	0.41

Menghitung *eigen value* dengan rumus $\frac{\text{hasil perkalian matriks}}{\text{bobot}}$:

a) *Eigen value* pembiayaan operasional : $\frac{0.72}{0.24} = 3$

b) *Eigen value* peningkatan pendapatan : $\frac{1.89}{0.62} = 3,02$

c) *Eigen value* pemanfaatan investasi : $\frac{0.41}{0.14} = 3$

Menghitung *Consistency Index* (CI) :

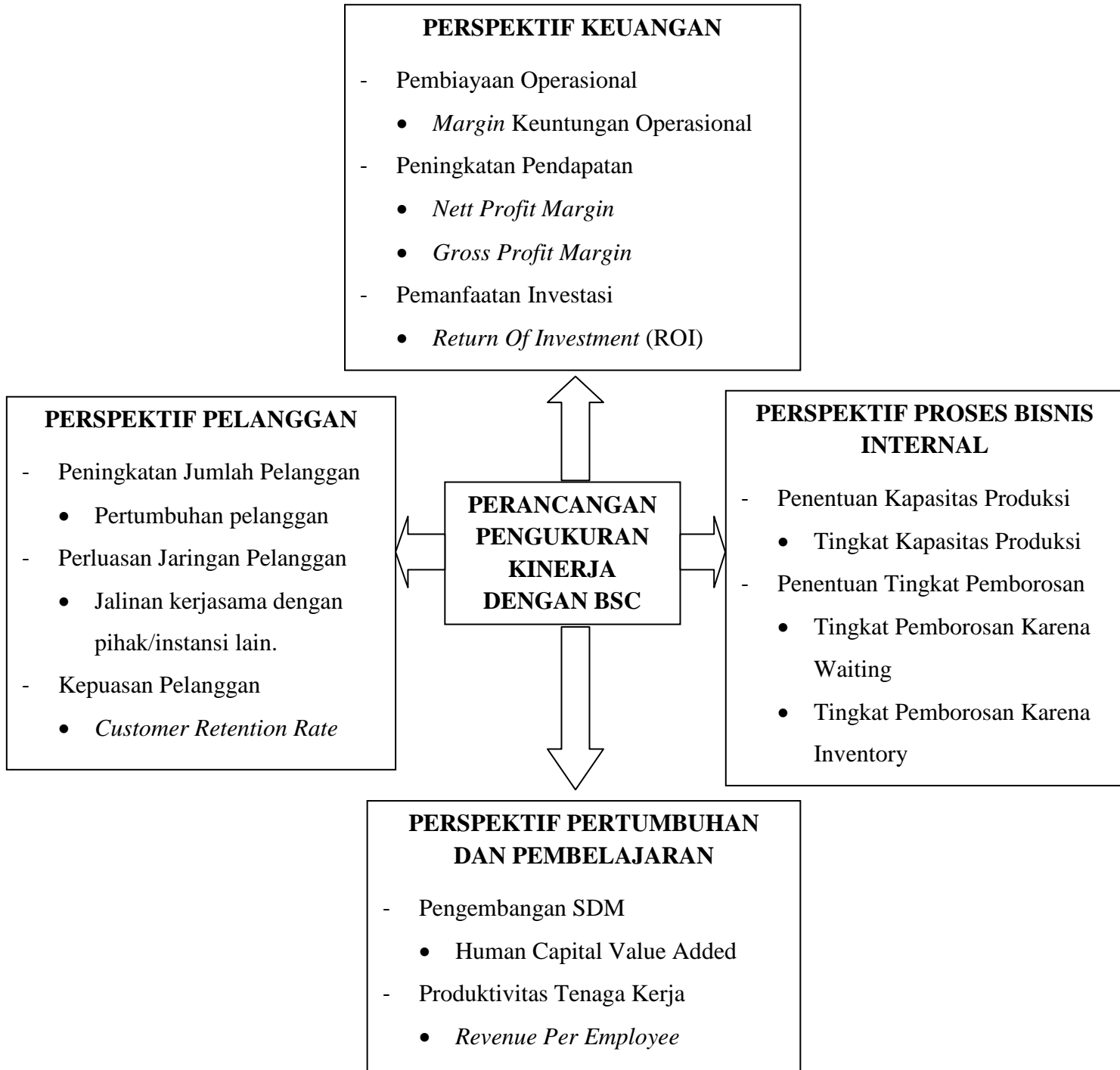
$$CI = \frac{\lambda_{\max} - N}{N - 1} = \frac{3,02 - 3}{2} = 0,01$$

Hitung *Consistency Ratio* (CR) sebagai berikut :

$$CR = \frac{\text{Consistency Indeks (CI)}}{\text{Random Indeks (dari Tabel)}} = \frac{0,01}{0,58} = 0,013$$

4.6 Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan BSC

Secara garis besar perancangan pengukuran kinerja CV SBR dengan menggunakan metode BSC adalah sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4.10 Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan BSC

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Penentuan Sasaran Strategis dengan BSC

Dari hasil wawancara dengan pemilik CV SBR maka diperoleh visi, misi dan strategi baru yang digunakan untuk melakukan perbaikan di tiap - tiap perspektif dari BSC. Dari visi, misi dan strategi tersebut dapat dijabarkan menjadi beberapa sasaran strategis yang dimana sasaran strategis tersebut digunakan untuk melakukan rancangan pembenahan

5.1.1 Visi

Menjadi produsen dan pengembang busana batik muslim yang mengutamakan tradisi dan kemurnian dalam proses produksinya serta menjunjung tinggi nilai – nilai akhlak mulia dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan.

5.1.2 Misi

Berikut merupakan misi dari CV SBR :

1. SOGAN senantiasa mendukung pelestarian batik tulis sebagai peninggalan cagar budaya asli Indonesia.
2. SOGAN senantiasa mengikuti peradaban zaman untuk mencapai ridha Allah SWT.
3. Dalam menjalankan bisnisnya SOGAN berusaha menjadi manfaat bagi manusia maupun lingkungan alam.

5.1.3 Strategi Umum

Peningkatan kualitas output produk batik dan kualitas perusahaan dengan memanfaatkan investasi yang ada untuk menjadi produsen batik terbaik yang melestarikan cagar budaya asli Indonesia.

5.1.4 Sasaran Strategis Dari Tiap Perspektif

Berikut merupakan sasaran strategis yang menjabarkan dari setiap perspektif dan berasal dari visi, misi dan strategi umum yang berasal dari hasil diskusi dengan pemilik CV SBR.

Tabel 5.1 Sasaran Strategis Dari Tiap Perspektif

Perspektif	Sasaran – Sasaran Strategis
1. Keuangan	Pembiayaan operasional Peningkatan pendapatan Pemanfaatan investasi
2. Pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan Perluasan jaringan pelanggan Kepuasan pelanggan
3. Proses bisnis internal	Peningkatan kapasitas produksi Penentuan tingkat pemborosan Peningkatan kualitas <i>output</i>
4. Pertumbuhan dan pembelajaran	Pengembangan SDM Produktivitas tenaga kerja

Dari Tabel 5.1 menjelaskan tentang sasaran - sasaran strategis setiap perspektif yang akan digunakan sebagai rancangan untuk melakukan pembenahan di setiap sisi persepektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran dimana sasaran - sasaran strategis tersebut sesuai dengan strategi umum atau tujuan dari perusahaan untuk melakukan pembenahan dengan menggunakan BSC.

5.2 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Langkah selanjutnya dalam melakukan pengukuran kinerja adalah dengan menentukan KPI pada setiap perspektif untuk dapat menghubungkan pengukuran BSC dengan strategi yang telah disusun, KPI ini diperoleh melalui wawancara, diskusi dan penelusuran dokumen yang menjelaskan sistem perusahaan. Adapun KPI dari setiap perspektif adalah sebagai berikut :

a. Perspektif Finansial

1. Sasaran strategis : Pembiayaan operasional.

Sasaran strategis pembiayaan operasional berkaitan dengan kegiatan operasional yang akan dilakukan. Pembiayaan kegiatan operasional tiap tahunnya berbeda, hal ini disebabkan karena kebijakan manajemen tiap tahunnya juga berbeda. Pembiayaan operasional mempengaruhi saldo (*profit*) tiap periode dari CV. SBR

a) KPI : *Margin* Keuntungan Operasional

Tujuan digunakan KPI tersebut adalah untuk mengetahui berapa besar keuntungan operasional yang diperoleh dari setiap rupiah nilai penjualan produk, sehingga dapat diketahui apakah perusahaan sedang beroperasi secara efisien atau tidak.

2. Sasaran strategis : Peningkatan pendapatan

Sasaran strategis peningkatan pendapatan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Hal tersebut menandakan bahwa peningkatan kemampuan untuk memperoleh keuntungan perusahaan tidak hanya untuk memperoleh pendapatan yang tinggi namun juga mampu memelihara, mempertahankan dan meningkatkan kemampuannya untuk mencari dan mengolah sumber - sumber pendapatannya, mempertahankan dan mengembangkannya dengan baik. Adapun KPI yang digunakan untuk mengukur keberhasilannya adalah sebagai berikut :

a) KPI : *NettProfit margin*

Tujuan pengukuran KPI tersebut adalah membantu manajemen bisnis untuk memproyeksikan laba bersih berdasarkan perkiraan penjualan, juga dalam melakukan perbandingan antara hasil aktual dalam menjalankan rencana bisnis dengan hasil aktual pada waktu lalu, apakah semakin meningkat atau menurun.

b) KPI : *Gross Profit Margin*

Tujuan pengukuran KPI tersebut adalah mengetahui berapa besar keuntungan kotor yang diperoleh dari setiap rupiah nilai penjualan produk.

3. Sasaran strategis : Pemanfaatan investasi.

Sasaran strategis pemanfaatan investasi perusahaan berkaitan dengan tingkat pengembalian investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Tingkat pengembalian

investasi adalah elemen penting untuk mengetahui tingkat keefektifan kerja perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan investasi perusahaan serta untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan.

a) KPI : *Return On Investment (ROI)*

Adalah salah satu rasio pengukuran tingkat pengembalian investasi yang dapat mengidentifikasi pendapatan yang diperoleh terhadap investasi perusahaan yang bersifat jangka panjang sehingga tingkat pengembalian investasi dapat terukur dengan jelas.

b. Perspektif Pelanggan

1. Sasaran strategis : Peningkatan jumlah pelanggan

Meningkatnya jumlah pelanggan berkaitan dengan jumlah pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan yang meningkat merupakan harapan dari perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dituntut agar terus meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggan.

a) KPI : Pertumbuhan pelanggan.

Pada indikator pertumbuhan pelanggan ini diharapkan terjadi peningkatan jumlah pelanggan dari periode-periode sebelumnya, karena pertumbuhan jumlah pelanggan juga berpengaruh terhadap kondisi financial perusahaan.

2. Sasaran strategis : Perluasan jaringan pelanggan

Perluasan jaringan berkaitan dengan usaha yang dilakukan perusahaan untuk memperluas penyebaran informasi di luar daerah. Hal ini berkaitan dengan upaya untuk memperkenalkan CV. SBR dan upaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan.

a) KPI : Jalinan kerja sama dengan pihak/instansi lain.

Jalinan kerja sama ini selain sebagai upaya perluasan jaringan, juga sekaligus sebagai salah satu media promosi.

3. Sasaran strategis : Kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan berkaitan dengan bagaimana usaha dari perusahaan untuk memberikan kualitas pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan.

a) KPI : *Customer Retention Rate*

Tujuan pengukuran KPI tersebut adalah mengetahui berapa persen dari pelanggan yang tetap bertahan sebagai pelanggan real atau melakukan pembelian ulang (*repeat purchase*).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Sasaran strategis : Penentuan Kapasitas Produksi.

Penentuan kapasitas produksi dimaksudkan agar lebih memaksimalkan peran serta karyawan dalam perkembangan serta kemajuan perusahaan.

a) KPI : Tingkat Utilitas Kapasitas.

Tujuan pengukuran KPI tersebut adalah mengetahui tingkat penggunaan kapasitas dalam menghasilkan output produksi atau operasional.

2. Sasaran strategis : Penentuan Tingkat Pemborosan.

Sasaran strategis tersebut berfungsi untuk mengetahui tingkat pemborosan yang dilakukan pada saat proses produksi.

a) KPI : Tingkat pemborosan karena *waiting*.

Tujuan dilakukan pengukuran KPI tersebut adalah untuk mengetahui berapa lama waktu menunggu untuk material dan peralatan.

b) KPI : Tingkat pemborosan karena *inventory*.

Tujuan dilakukan pengukuran KPI tersebut adalah untuk mengetahui banyaknya barang - barang *supplies* yang disimpan dan melebihi batas kebutuhan yang ditetapkan.

3. Sasaran strategis : Peningkatan kualitas *output*

Peningkatan kualitas *output* merupakan salah satu parameter keberhasilan perusahaan dalam memenuhi pesanan sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya.

a) KPI : *Rework Level*.

Tujuan dilakukannya pengukuran KPI tersebut adalah mengetahui efektivitas pencegahan dan pengendalian pemborosan produk cacat dalam proses produksi.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

1. Sasaran strategis : Pengembangan SDM

Peningkatan kualitas sumber daya manusia terhadap karyawan dapat dilakukan antara lain dengan diadakannya pelatihan atau *training* untuk meningkatkan *skill* yang sudah dimiliki agar dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas perusahaan juga akan meningkat.

a) KPI : *Human Capital Value Added*.

Tujuan dilakukan pengukuran KPI tersebut adalah mengetahui sejauh mana pengembangan sumber daya manusia mampu memberikan nilai tambah pada kinerja finansial perusahaan.

2. Sasaran strategis : Produktivitas tenaga kerja.

Untuk mengetahui tingkat produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan hal yang perlu diketahui adalah rata - rata penerimaan per tenaga kerja secara keseluruhan dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena untuk mengukur seberapa besar dan seproduktif apa tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dibanding dengan penjualan yang diperoleh perusahaan tersebut.

a) KPI : *Revenue per employee*.

Tujuan dilakukan pengukuran dengan KPI tersebut adalah mengetahui produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan dalam perusahaan.

5.3 Formulasi Tiap KPI

Disamping kedua ukuran yaitu *lag indicator* dan *lead indicator* terdapat formulasi untuk menentukan nilai dari tiap KPI. Berikut merupakan formulasi dari tiap KPI :

Tabel 5.2 Formulasi Nilai KPI

Sasaran Strategis	KPI	
	Key Performance Outcome (Lag Indicator)	Formulasi
1. Perspektif Finansial		
a. Pembiayaan Operasional	Margin Keuntungan Operasional	$\frac{\text{Keuntungan Operasional}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
b. Peningkatan Pendapatan	A. <i>Nett Profit Margin</i>	$\frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
	B. <i>Gross Profit Margin</i>	$\frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
c. Pemanfaatan Investasi	<i>ROI</i>	$\frac{\text{Nett Benefit}}{\text{Biaya Investasi}} \times 100\%$
2. Perspektif Pelanggan		
a. Peningkatan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan pelanggan	$\frac{(\text{Jumlah Pelanggan})_i - (\text{Jumlah Pelanggan})_{i-1}}{(\text{Jumlah Pelanggan})_i} \times 100\%$
b. Perluasan Jaringan Pelanggan	Jalinan kerja sama dengan pihak/instansi lain	$\frac{\text{Jumlah Jaringan Kerjasama Baru}}{\text{Jumlah Jaringan Kerjasama Lama}} \times 100\%$
c. Kepuasan Pelanggan	<i>Customer Retention Rate</i>	$\frac{\text{Banyaknya Pelanggan yang Bertahan pada Akhir Periode}}{\text{Banyaknya Pelanggan Pada Awal Periode}} \times 100\%$
3. Perspektif Proses Bisnis Internal		
a. Penentuan Kapasitas Produksi	Tingkat Utilitas Kapasitas	$\frac{\text{Kapasitas Aktual}}{\text{Kapasitas Potensial}} \times 100\%$
b. Penentuan Tingkat Pemborosan	Tingkat Pemborosan Karena <i>Waiting</i>	Lama waktu menunggu material dan peralatan.
	Tingkat Pemborosan Karena <i>Inventory</i>	Ukuran banyak barang yang disimpan melewati batas kebutuhan
c. Peningkatan Kualitas <i>Output</i>	<i>Rework Level</i>	$\frac{\text{Jumlah Unit Produk Yang Dikerjakan Ulang}}{\text{Jumlah Unit Produk Yang Diinspeksi}} \times 100\%$
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
a. Pengembangan SDM	<i>Human Capital Value Added</i>	$\frac{\text{Penjualan} - (\text{Biaya Total} - \text{Biaya Tenaga Kerja})}{\text{Total Full Time Employee}}$
b. Produktivitas Tenaga Kerja	<i>Revenue Per Employee</i>	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$

Dari Tabel 5.2 menjelaskan tentang formulasi yang dapat digunakan untuk mengetahui hasil dari tiap - tiap *key performance outcome (lag indicator)*. Formulasi tersebut bersifat *flexibel* karena dapat digunakan untuk menyelesaikan persoalan pada CV SBR. Dari formulasi tersebut akan diperoleh hasil aktual yang ada sekarang dan kemudian dapat menentukan target yang akan dicapai kedepan. Selain itu formulasi tersebut dapat dijadikan sebagai panduan untuk tiap bagian departemen dalam menentukan hasil setiap bulan atau tahun serta dapat menentukan target yang akan dicapai selanjutnya sehingga produktivitas perusahaan dapat dikontrol dan dapat ditingkatkan.

5.4 Analisa *Objective Map*

Dari Gambar 4.8 dalam perspektif keuangan terdapat tiga sasaran strategis yaitu peningkatan pendapatan (30% menjadi 65%), pembiayaan operasional (30% menjadi 65%) serta pemanfaatan investasi (90% menjadi 100%) yang akhirnya akan mengakibatkan pertumbuhan ROI. Sasaran strategis peningkatan pendapatan dari akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategis di perspektif pelanggan yaitu peningkatan jumlah pelanggan (13% menjadi 100%). Untuk meningkatkan jumlah pelanggan pada perspektif ini juga terdapat sasaran strategis peningkatan perluasan jaringan (57% menjadi 100%) dan kepuasan pelanggan (55% menjadi 100%) dimana dengan perluasan jaringan ini diharapkan jumlah pelanggan akan meningkat. Jika kepuasan pelanggan meningkat, mereka akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa perusahaan sehingga akan menambah pelanggan baru.

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat tiga sasaran strategis yaitu penentuan kapasitas produksi (38% menjadi 100%), penentuan tingkat pemborosan (100% menjadi 21%) dan peningkatan kualitas *output* (3% menjadi 0%). Dengan menentukan besarnya kapasitas produksi dapat mengukur tingkat pemborosan baik material maupun waktu produksi sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas *output*. Jika kualitas *output* meningkat diharapkan kepuasan pelanggan dapat terwujud

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat dua sasaran strategis yaitu produktivitas tenaga kerja (8,5 juta/orang menjadi 17 juta/orang) dan pengembangan SDM (2,5 juta/orang menjadi 11 juta/orang). Dimana dengan

meningkatnya kepuasan karyawan dan SDM yang berkembang semakin baik diharapkan kualitas output batik akan meningkat.

5.5 Pembobotan Menggunakan *Software Expert Choice*

Pembobotan diperlukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing - masing perspektif, sasaran strategis dan KPI dimana hal tersebut digunakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja perusahaan. Penentuan bobot berdasarkan wawancara kepada pihak perusahaan dalam hal ini adalah pemilik perusahaan (*owner*) yang bisa disebut sebagai *expert*. Dari hasil wawancara tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP dan menggunakan bantuan *software expert choice*.

5.5.1 Analisa Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis

Dari Tabel 4.3 dapat diperoleh hasil pembobotan antar sasaran strategis dengan menggunakan *software expert choice*. Pada perspektif finansial terbagi menjadi tiga sasaran strategis diantaranya adalah peningkatan pendapatan dengan bobot 0,625. Pada sasaran strategis pembiayaan operasional mempunyai bobot 0,238 dan pemanfaatan investasi dengan bobot 0,136.

Pada perspektif pelanggan terbagi menjadi tiga sasaran strategis diantaranya adalah peningkatan jumlah pelanggan dengan bobot 0,559, kepuasan pelanggan dengan bobot 0,352 dan perluasan jaringan pelanggan dengan bobot 0,089.

Pada perspektif proses bisnis internal terbagi menjadi tiga sasaran strategis diantaranya adalah penentuan kapasitas produksi dengan bobot 0,558, peningkatan kualitas output dengan bobot 0,320 dan penentuan tingkat pemborosan dengan bobot 0,122.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terbagi menjadi dua sasaran strategis diantaranya adalah pengembangan SDM dan Produktivitas tenaga kerja dengan bobot 0,167.

5.6 Analisa Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan BSC Dan AHP

Perancangan pengukuran kinerja dengan model BSC terdiri dari empat aspek yaitu aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan visi dan misi CV. SBR telah ditentukan sasaran strategis dan KPI untuk masing - masing perspektif tersebut.

Perhitungan pembobotan pada penelitian menggunakan *software expert choice*. Menggunakan *software expert choice* dikarenakan dengan software tersebut hasil pembobotan yang diperoleh lebih spesifik dan mendetail sehingga proses pengambilan keputusan dapat diperoleh hasil yang maksimal dan terukur.

Dari hasil pembobotan sasaran strategis pada perspektif finansial dengan menggunakan *software expert choice* diperoleh hasil sasaran strategis dengan bobot terbesar adalah strategis peningkatan pendapatan (0,625) dengan KPI *nett profit margin* dan *gross profit margin*, pembiayaan operasional (0,238) dengan KPI margin keuntungan operasional dan pemanfaatan investasi (0,136) dengan KPI *return of investment* (ROI). Dari hasil pengolahan data tersebut terpilih sasaran strategis peningkatan pendapatan dengan KPI *nett profit margin* dan *gross profit margin* menjadi prioritas utama pada bagian perspektif finansial dikarenakan memiliki bobot terbesar untuk segera dilakukan pembenahan.

Dari hasil pembobotan sasaran strategis pada perspektif pelanggan dengan menggunakan *software expert choice* diperoleh hasil sasaran strategis dengan bobot terbesar adalah strategis peningkatan jumlah pelanggan (0,559) dengan KPI pertumbuhan pelanggan, kepuasan pelanggan (0,352) dengan KPI *customer retention rate* dan perluasan jaringan pelanggan (0,089) dengan KPI jalinan kerjasama dengan pihak/instansi lain. Dari hasil pengolahan data tersebut terpilih sasaran strategis peningkatan jumlah pelanggan dengan KPI pertumbuhan pelanggan menjadi prioritas utama pada bagian perspektif pelanggan dikarenakan memiliki bobot terbesar untuk segera dilakukan pembenahan.

Dari hasil pembobotan sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *software expert choice* diperoleh hasil sasaran strategis dengan

bobot terbesar adalah strategis penentuan kapasitas produksi (0,558) dengan KPI tingkat utilitas kapasitas, peningkatan kualitas output (0,320) dengan KPI *rework level* dan penentuan tingkat pemborosan (0,122) dengan KPI tingkat pemborosan karena *waiting* dan tingkat pemborosan karena *inventory*. Dari hasil pengolahan data tersebut terpilih sasaran strategis penentuan kapasitas produksi dengan KPI tingkat utilitas produksi menjadi prioritas utama pada bagian perspektif proses bisnis internal dikarenakan memiliki bobot terbesar untuk segera dilakukan pembenahan.

Dari hasil pembobotan sasaran strategis pada perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan *software expert choice* diperoleh hasil sasaran strategis dengan bobot terbesar adalah strategis pengembangan SDM (0,833) dengan KPI *human capital value added* dan produktivitas tenaga kerja (0,167) dengan KPI *revenue per employee*. Dari hasil pengolahan data tersebut terpilih sasaran strategis pengembangan SDM dengan KPI *human capital value added* menjadi prioritas utama pada bagian perspektif pelanggan dikarenakan memiliki bobot terbesar untuk segera dilakukan pembenahan.

Dari hasil analisis diatas, perlu dilakukan perbaikan dan pembenahan dari masing - masing perspektif untuk lebih meningkatkan nilai pencapaian dari masing - masing perspektif. Usulan perbaikan yang diperlukan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.3 Usulan Perbaikan Pada Tiap Perspektif

Perspektif	Aktivitas yang Sedang Dilakukan	Usulan Perbaikan
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Menghitung biaya operasional dan didokumentasikan pada komputer internal. • Mengajak pelanggan lama untuk kembali membeli produk batik di CV SBR 	<ul style="list-style-type: none"> • Menurunkan biaya operasional • Meningkatkan jumlah pelanggan
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Berpromosi online 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi secara <i>offline</i>

Perspektif	Aktivitas yang Sedang Dilakukan	Usulan Perbaikan
	<p>dangan FB, Instagram dan Website.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pameran dalam kota Yogyakarta dan belum rutin. 	<p>dan <i>online</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan <i>branding</i> • Membuat program - program baru seperti wisata batik untuk wisatawan asing. • Mengikuti pameran internasional <i>fashion</i> dan <i>expo</i> serta melakukan kerjasama dengan pihak luar negeri.
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sesuai dengan aktivitas kerja masing - masing departemen belum ada urutan kerja dan standar. • Menggunakan bahan baku dengan perkiraan sehingga banyak bahan yang tersisa. • Area kerja yang berantakan dan belum teratur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan <i>Standard Operational Procedure (SOP)</i> dan Instruksi Kerja (IK) setiap <i>workstation</i>. • Peningkatan produktivitas SDM • Mengurangi pemborosan produksi • Melakukan kegiatan 5S (<i>Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu, Shitsuke</i>)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing dilakukan seminggu sekali saat hari senin. • Belum ada pengembangan skill untuk meningkatkan kecepatan dalam bekerja. • Belum ada motivasi karyawan untuk bekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya <i>briefing</i> yang dilakukan oleh manajer operasional / owner setiap hari saat akan melakukan kerja. • Melakukan <i>training</i> terkait pengembangan <i>skill</i>. • Adanya penanaman motivasi untuk setiap individu demi meningkatkan motivasi kerja

Dari Tabel 5.3 merupakan penjelasan tentang usulan apa yang harus dilakukan untuk melakukan proses perbaikan dan pembenahan di setiap lini perspektif sesuai dengan sasaran strategis yang telah dilakukan pembobotan prioritas dengan metode AHP dan *software expert choice*.

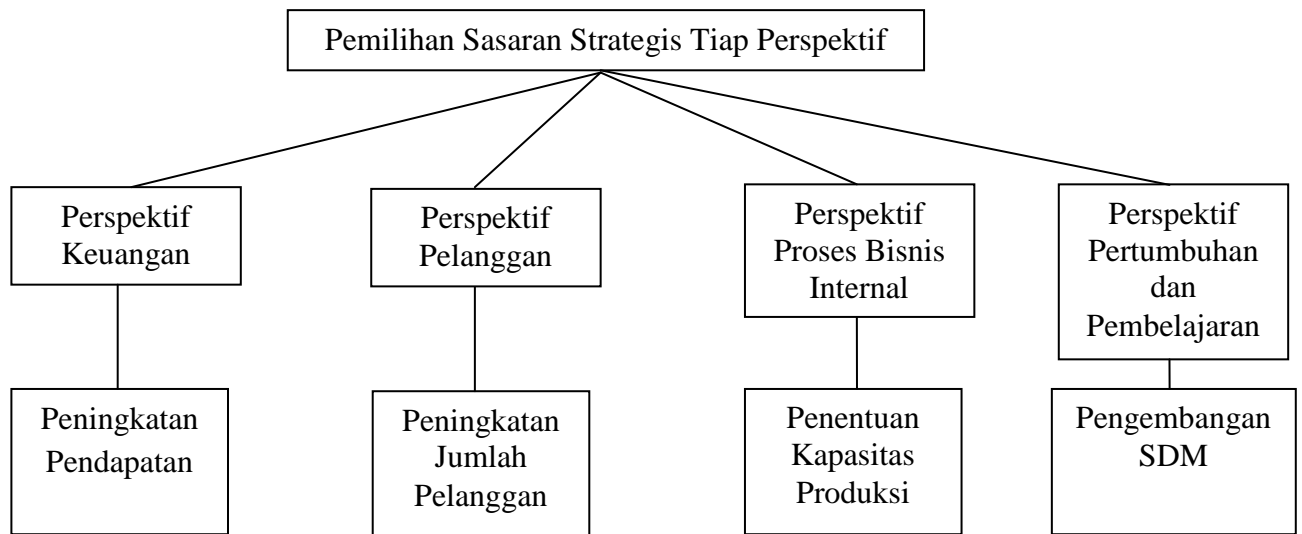
Pada perspektif finansial usulan perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pendapatan diantaranya adalah menurunkan biaya operasional dan meningkatkan jumlah pelanggan.

Pada perspektif pelanggan usulan perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan jumlah pelanggan diantaranya adalah meningkatkan promosi secara *offline* dan *online*, meningkatkan *branding*, membuat program - program baru seperti wisata batik untuk wisatawan asing dan mengikuti pameran internasional *fashion* dan *expo* serta melakukan kerjasama dengan pihak luar negeri.

Pada perspektif proses bisnis internal usulan perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kapasitas produksi diantaranya adalah Pembuatan *Standard Operational Procedure* (SOP) dan Instruksi Kerja (IK) setiap *workstation*, peningkatan produktivitas SDM, mengurangi pemborosan produksi dan melakukan kegiatan 5S (*Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu, Shitsuke*).

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan usulan perbaikan yang perlu dilakukan untuk mengembangkan SDM diantaranya adalah Adanya *briefing* yang dilakukan oleh manajer operasional / owner setiap hari saat akan melakukan kerja, melakukan *training* terkait pengembangan *skill* dan adanya penanaman motivasi untuk setiap individu demi meningkatkan motivasi kerja.

5.7 Sasaran Strategis Hasil AHP



Gambar 5.1 Hirarki Sasaran Strategis Hasil AHP

Dari Gambar 5.1 dapat merupakan hasil dari pengolahan data dengan metode AHP dan diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Perspektif keuangan prioritas sasaran strategisnya adalah peningkatan pendapatan
- b. Perspektif pelanggan prioritas sasaran strategisnya adalah peningkatan jumlah pelanggan
- c. Perspektif proses bisnis internal prioritas sasaran strategisnya adalah penentuan kapasitas produksi
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran prioritas sasaran strategisnya adalah pengembangan SDM.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil identifikasi yang telah dilakukan pada CV SBR didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam proses identifikasi dari *flow process chart* pada CV SBR kemudian hasil identifikasi tersebut didiskusikan kepada perusahaan kemudian dipadukan pada literatur yang ada maka dapat diketahui faktor - faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan tingkat pendapatan pada CV SBR khususnya saat *big season* setiap tahunnya adalah :
 - a. Perspektif Finansial :
 - Biaya operasional yang belum ditekan secara optimal menyebabkan margin keuntungan operasional yang diperoleh pada tahun 2015 hanya mencapai 30%.
 - Peningkatan pendapatan yang belum optimal yaitu *nett profit margin* dan *gross profit margin* pada tahun 2015 sebesar 30%
 - Investasi yang dimiliki maupun yang dibeli oleh perusahaan untuk mengoptimalkan proses bisnis belum dimanfaatkan secara optimal yaitu nilai ROI pada tahun 2015 baru mencapai 65%.
 - b. Perspektif Pelanggan :
 - Jumlah pelanggan yang meningkat tidak signifikan dibandingkan jumlah pelanggan di tahun 2014 dengan 2015 nilai pertumbuhan pelanggan hanya mencapai 13%.
 - Perluasan jaringan pelanggan belum optimal yang ditunjukkan dengan perbandingan jumlah jalinan kerjasama dengan pihak/instansi lain pada tahun 2014 dan 2015 memiliki persentase sebesar 57%.

- Kepuasan pelanggan yang belum maksimal dengan ditunjukkan persentase pelanggan yang kembali lagi membeli produk CV SBR pada tahun 2015 yaitu sebesar 55%.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal :
- Kapasitas produksi belum optimal yang ditunjukkan dengan tingkat utilitas kapasitas pada tahun 2015 hanya mencapai 38%.
 - Tingkat pemborosan proses produksi yang terlalu tinggi yaitu berasal dari pemborosan karena *waiting* maupun *inventory* bahan baku pada tahun 2015 mencapai 100%.
 - Peningkatan kualitas output tidak maksimal dikarenakan masih ada produk yang harus dikerjakan ulang kembali karena adanya kesalahan yaitu pada tahun 2015 dengan persentase 3%.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran :
- Pengembangan skill SDM yang belum optimal dengan nilai tambah setiap pekerja pada tahun 2015 sebesar 2,5 juta/orang.
 - Produktivitas tenaga kerja yang belum maksimal dengan nilai produktivitas setiap pekerja pada tahun 2015 sebesar 8,5 juta/orang.
2. Berikut adalah sasaran strategis yang menjadi prioritas utama di setiap perspektif dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) :
- a. Perspektif finansial :
- Peningkatan pendapatan memperoleh bobot sebesar 0,625 dengan *key performance indicator*nya adalah *nett profit margin* dan *gross profit margin*.
- b. Perspektif pelanggan :
- Peningkatan jumlah pelanggan memiliki bobot 0,559 dengan *key performance indicator*nya adalah nilai pertumbuhan pelanggan.

- c. Perspektif proses bisnis internal :
Peningkatan kapasitas produksi memiliki bobot 0,558 dengan *key performance indicatornya* adalah tingkat utilitas kapasitas
- d. Perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran :
Pengembangan SDM memiliki bobot 0,833 dengan *key performance indicatornya* adalah *human capital value added*.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada CV.SBR antara lain :

- a. Mengevaluasi rencana perbaikan berdasarkan kelayakan biaya yang harus dikeluarkan.
- b. Perancangan SOP yang jelas dan disepakati oleh seluruh pegawai dan manajemen berdasarkan rekomendasi yang diberikan.
- c. Meningkatkan promosi secara *offline* dan *online* untuk meningkatkan *branding* perusahaan sehingga jumlah pelanggan menjadi meningkat.
- d. Membuat daftar kontrol untuk dokumentasi sehingga penelitian lebih lanjut dapat dilakukan
- e. Perlu dilakukan *briefing* yang diberikan oleh manajer operaional / *owner* setiap hari saat akan melakukan kerja dan menentukan target yang akan dikerjakan saat hari kerja.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya :

- a. Mengaplikasikan total 5S
- b. Membandingkan KPI target dengan aktual pasca rekomendasi.
- c. Analisa *Line Balancing* untuk menyeimbangkan beban produksi tiap bagian dan penentu apakah pegawai perlu diganti atau tidaknya.
- d. Menganalisis kualitas produk yang dihasilkan pasca rekomendasi diimplementasikan.
- e. Menerapkan teknik analisa ergonomi khusus untuk mengoptimalkan gerakan pegawai yang cacat agar maksimal dengan mengerjakan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.F Amando, C., P. Santos, S., & M. Marques, P. (2012). Integrating The Data Envelopment Analysis And The Balanced Scorecard Approaches For Enhanced Performance Assessment. Portugal: Faculty of Economics, University of Algarve 8005-139 Faro, Portugal and CEFAGE-UE, University of Evora.
- Amelia, L. (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Di Fakultas Teknik Universitas Esa Unggul Menggunakan Metode Balance Scorecard dan AHP. Jakarta: Fakultas Teknik Universitas Esa Unggul Jakarta.
- Bentes. (2011). Analytical Hierarchy Process. In A. T. Renggananta, Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process pada Poliklinik UIN SUKA Health Center [Skripsi] (p. 3). Yogyakarta: Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Boj, J. J., Rodriguez, R. R., & Saiz, J. J. (2014). An ANP Multi Criteria Based Methodology To Link Intangible Assets and Organizational Performance In a Balanced Scorecard Context. Spain: Universitat Politecnica de Valencia.
- Erkollar, A., & Oberer, B. (2015). Employee Connections The Multidimensional Team Management. Turkey: Kadir Has University.
- Jamil. (2012). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Balai Penyuluh Pertanian dan Dampaknya Pada Perilaku Petani Padi di Provisini Sulawesi Selatan [Disertasi]. In Erwina, Perancangan dan Evaluasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Bogor [Skripsi] (p. 3). Bogor - Indonesia: Institut Pertanian Bogor.
- Kadarova, J., Durkacova, M., Teplica, K., & Kadar, G. (2015). The Proposal of an Innovative Integrated BSC - DEA Model. Slovakia: Technical University of Kosice.
- Kaplan, S, R., Norton, & P, D. (2004). Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action. In D. Aulia, & A. Ikhwana, Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard di Pabrik Sutra Tiga Putra (p. 3). Garut - Indonesia: Sekolah Tinggi Teknologi Garut.
- Kemenperin. (2013). Retrieved September 17, 2015, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/6827/Dunia-Makin-Mencintai-Batik>

- Lia Lin, Q., Liu, L., Chen Liu, H., & Jin Wang, D. (2013). Integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluating operating room performance in hospitals. Germany: Department of Human Factors Engineering and Product Ergonomics, Technical University Berlin.
- Limansantoso, M. F. (2013). Pemilihan Supplier Produk Calista Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada PT. Buana Tirta Utama - Gresik. Surabaya: Universitas Surabaya.
- Loppolo, G., Saija, G., & Salomone, R. (2012). Developing A Territory Balanced Scorecard Approach To Manage Projects For Local Development: Two case studies. Italy: Department SEA, University of Messina.
- Luis, S., & Biromo. (2008). Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. In A. N. Wayan, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Wijaya Karya [Skripsi] (p. 12). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Naini, S. G., Aliahmadi, A. R., & Eskandari, M. J. (2011). Designing a mixed performance measurement system for environmental supply chain management using evolutionary game theory and balanced scorecard: A case study of an auto industry supply chain. Iran: Department of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Narmak, Tehran.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M. (2002). The Performance PRISM : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. In Erwina, Perancangan dan Evaluasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Bogor [Skripsi] (p. 10). Bogor - Indonesia: Institut Pertanian Bogor.
- Nurainun, Heriyana, & Rasyimah. (2008). Analisis Industri Batik di Indonesia. Banda Aceh: Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh Banda Aceh.
- Rabbani, A., Zamani, M., Chamzini, A. Y., & Zavadskas, E. K. (2014). Proposing a New Integrated Model Based on Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) and MCDM Approaches By Using Linguistic Variables For The Performance Evaluation of Oil Producing Companies. Iran: Institute of Smart Building Technologies.
- Rivai, Kurniadi, & Gujarati. (2013). Commercial Bank Management : Manajemen Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2008). Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Roasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Badarulzaman, N., & Ramayah, T. (2014). Investigating a Framework to facilitate the implementation of City Development Strategy Using Balanced Scorecard. Penang, Malaysia: University Sains Malaysia.
- Romeli, Gunawan, J., & Baskoro, G. (2011). Perancangan Pengukuran Kinerja Program Perbaikan Berkelanjutan (Kaizen-Teian) Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Di PT. Smelting Gresik). Surabaya: Magister Manajemen Teknologi ITS.
- Saaty, T. L. (1993). Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks. In I. Riki, & S. Winiarti, Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Lokasi dan Evaluasi Lokasi Pemasaran Produk (Gula) Menggunakan Metode AHP. Yogyakarta: Teknik Informatika Universitas Ahmad Dahlan.
- Sapardianto. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda). Samarinda: Universitas Mulawarman.
- Saraswati, E. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja. Malang: Universitas Brawijaya.
- Shafiee, M., Lotfi, F. H., & Saleh, H. (2014). Supply Chain Performance Evaluation with Data Envelopment Analysis Balanced Scorecard Approach. Shiraz - Iran: Departement of Industrial Management, Islamic Azad University.
- Suriasumantri. (2001). Filsafat Ilmu : Sebuah Pengantar Populer. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Suryadi, K., & Ramdhani, A. (1998). Sistem Pendukung Keputusan. In F. S. Handika, N. W. Setyanto, & R. Y. Efranto, Penggunaan Metode Balanced Scorecard Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berbasis Analytical Hierarchy Process dan Objective Matrix di PT Bank X (Persero) Tbk. Malang (p. 4). Malang: Universitas Brawijaya.
- Sutrisno. (2011). Budaya Organisasi. In Erwina, Perancangan dan Evaluasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Bogor [Skripsi] (p. 6). Bogor - Indonesia: Institut Pertanian Bogor.
- Vincent, G. (2003). Balanced Scorecard Dengan Six Sigma : Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wardhani. (2007). Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan. In M. Zudia, Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang

- [Skripsi] (p. 32). Semarang - Indonesia: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Wei Hsu, C., Hu, A. H., Ying Chiou, C., & Che Chen, T. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. Taiwan: Department of Environmental Management, Tunghan University.
- Wibisono, D. (2006). Manajemen Kinerja Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. In Erwina, Perancangan dan Evaluasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Bogor [Skripsi] (p. 8). Bogor - Indonesia: Institut Pertanian Bogor.
- Wibowo. (2009). Manajemen Kinerja. In Erwina, Skripsi Perancangan dan Evaluasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Bogor (p. 7). Bogor - Indonesia: Institut Pertanian Bogor.
- Yuwono, S. (2002). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. In A. N. Wayan, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard di PT. Wijaya Karya [Skripsi] (p. 9). Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Zabidi, Y., & Suhardiwarno. (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Multi Kriteria Industri Kreatif Kasongan Bantul. Yogyakarta: Industri Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto.
- Zhao, H., & Li, N. (2015). Evaluating the Performance of Thermal Power Enterprises Using Sustainability Balanced Scorecard, Fuzzy Delphic, and Hybrid Multi Criteria Decision Making Approaches for Sustainability. Beijing, China: School of Economics and Management, North China Electric Power University.
- Zhu, X., Li, J., Wu, D., Wang, H., & Liang, C. (2013). Balancing accuracy, complexity and interpretability in consumer credit decision making: A C-TOPSIS classification approach. China: Institute of Policy and Management, Chinese Academy of Sciences, Beijing.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pembobotan Antar Sasaran Strategis Finansial

Goal: PERSPEKTIF FINANSIAL

- PEMBIAYAAN OPERASIONAL (L: .238)
- PENINGKATAN PENDAPATAN (L: .625)
- PEMANFAATAN INVESTASI (L: .136)

	PEMBIAYA	PENINGK	PEMANFAA
PEMBIAYAAN OPERASIONAL		3.0	2.0
PENINGKATAN PENDAPATAN			4.0
PEMANFAATAN INVESTASI	Incon: 0.02		



Lampiran 2 : Pembobotan Antar Sasaran Strategis Pelanggan

Goal: PERSPEKTIF PELANGGAN

- PENINGKATAN JUMLAH PELANGGAN (L: .559)
- PERLUASAN JARINGAN PELANGGAN (L: .089)
- KEPUASAN PELANGGAN (L: .352)

	PENINGK	PERLUASA	KEPUASAN
PENINGKATAN JUMLAH PELANGGAN		5.0	2.0
PERLUASAN JARINGAN PELANGGAN			5.0
KEPUASAN PELANGGAN	Incon: 0.05		



Lampiran 3 : Pembobotan Antar Sasaran Strategis Proses Bisnis Internal

- Goal: PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL
 - PENENTUAN KAPASITAS PRODUKSI (L: .558)
 - PENENTUAN TINGKAT PEMBOROSAN (L: .122)
 - PENINGKATAN KUALITAS OUTPUT (L: .320)

	PENENTU/	PENENTU/	PENINGKA
PENENTUAN KAPASITAS PRODUKSI		4.0	2.0
PENENTUAN TINGKAT PEMBOROSAN			3.0
PENINGKATAN KUALITAS OUTPUT	Incon: 0.02		



Lampiran 4 : Pembobotan Antar Sasaran Strategis Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Goal: PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN
 - PENGEMBANGAN SDM (L: .833)
 - PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA (L: .167)

	PENGEMB/	PRODUKTI
PENGEMBANGAN SDM		5.0
PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA	Incon: 0.00	



Lampiran 5. Daftar Pertanyaan Penentuan Pembobotan

1. PEMBOBOTAN ANTAR SASARAN STRATEGIS

Seberapa pentingkah sasaran strategis disebelah kiri dibandingkan dengan sasaran strategis di sebelah kanan dalam tabel berikut menurut anda? Berilah tanda silang (x) pada kolom bobot kepentingan (skala bobot yang dikehendaki).

BOBOT KEPENTINGAN ANTAR SASARAN STRATEGIS PADA
PERSPEKTIF FINANSIAL

SASARAN STRATEGIS	BOBOT KEPENTINGAN																SASARAN STRATEGIS	
Pembiayaan Operasional	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan Pendapatan
Pembiayaan Operasional	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemanfaatan Investasi
Peningkatan Pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemanfaatan Investasi
Keterangan :																		
1 : kedua elemen sama penting																		
3 : Elemen yang satu sedikit lebih penting																		
5 : Elemen yang satu lebih penting																		
7 : Elemen yang satu jelas lebih penting																		
9 : Elemen yang satu mutlak lebih penting																		
2,4,6,8 : Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan																		

BOBOT KEPENTINGAN ANTAR SASARAN STRATEGIS PADA
PERSPEKTIF PELANGGAN (CUSTOMER)

SASARAN STRATEGIS	BOBOT KEPENTINGAN																SASARAN STRATEGIS	
Peningkatan Jumlah Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perluasan Jaringan Pelanggan
Peningkatan Jumlah Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Pelanggan
Perluasan Jaringan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan Pelanggan
Keterangan :																		
1 : kedua elemen sama penting																		
3 : Elemen yang satu sedikit lebih penting																		
5 : Elemen yang satu lebih penting																		
7 : Elemen yang satu jelas lebih penting																		
9 : Elemen yang satu mutlak lebih penting																		
2,4,6,8 : Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan																		

BOBOT KEPENTINGAN ANTAR SASARAN STRATEGIS PADA
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

SASARAN STRATEGIS	BOBOT KEPENTINGAN																SASARAN STRATEGIS	
Penentuan Kapasitas Produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penentuan Tingkat Pemborosan
Penentuan Kapasitas Produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas <i>output</i>
Penentuan Tingkat Pemborosan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas <i>output</i>
Keterangan :																		
1 : kedua elemen sama penting																		
3 : Elemen yang satu sedikit lebih penting																		
5 : Elemen yang satu lebih penting																		
7 : Elemen yang satu jelas lebih penting																		
9 : Elemen yang satu mutlak lebih penting																		
2,4,6,8 : Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan																		

BOBOT KEPENTINGAN ANTAR SASARAN STRATEGIS PADA
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN (SDM)

SASARAN STRATEGIS	BOBOT KEPENTINGAN																SASARAN STRATEGIS	
Pengembangan SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produktivitas Tenaga Kerja
Keterangan :																		
1 : kedua elemen sama penting																		
3 : Elemen yang satu sedikit lebih penting																		
5 : Elemen yang satu lebih penting																		
7 : Elemen yang satu jelas lebih penting																		
9 : Elemen yang satu mutlak lebih penting																		
2,4,6,8 : Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan																		

Lampiran 6. Implementasi Wisata Batik

